

# Jonge professionals in het primair onderwijs

Een verkenning naar de wensen en  
behoeften van jonge startende leraren

Arbeidsmarktplatform PO. Van en voor werkgevers en werknemers



# **Jonge professionals in het primair onderwijs**

**Een verkenning naar de wensen en behoeften van  
jonge startende leraren**

Nynke van Miltenburg  
Michiel van Rijn  
Julia Marthaler

Oktober 2023

© Arbeidsmarktplatform PO

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, cd, internet of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting, conclusie en aanbevelingen</b>	<b>4</b>
Samenvatting	4
Conclusie	9
Aanbevelingen	10
<b>1. Inleiding</b>	<b>14</b>
Aanleiding	14
Onderzoeksvragen	15
Aanpak	16
Leeswijzer	18
<b>2. Kiezen voor een baan als leraar</b>	<b>20</b>
De keuze voor een carrière als leraar	20
De keuze voor een werkgever	22
<b>3. Wensen en behoeften van jonge starters</b>	<b>30</b>
Literatuur: fit met de baan, de leidinggevende, het team en de organisatie	30
De persoon-baan-fit	35
Persoon-leidinggevende-fit	38
Persoon-team-fit	41
Persoon-organisatie-fit	43
Verschillen met oudere collega's	44
De meerwaarde van cao-afspraken	44
<b>4. Een toekomst in het po?</b>	<b>47</b>
Literatuur: uitstroom doorgaans niet financieel gemotiveerd	47
Interviews: jonge starters willen zich blijven ontwikkelen	49
<b>Literatuurlijst</b>	<b>53</b>
<b>Bijlage 1: Verkennende enquête</b>	<b>55</b>
<b>Bijlage 2: gespreksleidraden</b>	<b>58</b>

# Samenvatting, conclusie en aanbevelingen

## Samenvatting

Het primair onderwijs (po) heeft te maken met een nijpend en aanhoudend tekort aan leraren. In deze context is het extra belangrijk om startende leraren voor het beroep te behouden. Vijf jaar na afstuderen werkt 85 procent van de pabo-gediplomeerden in het onderwijs. Ter vergelijking: van de afgestudeerde vo-leraren werkt 70 procent na vijf jaar in het onderwijs. Bovendien zijn startende po-leraren over het algemeen zeer tevreden. Ze beoordelen de inhoud van hun baan en werken in het onderwijs gemiddeld met een acht. Toch blijkt uit onderzoek dat de eerste jaren als leraar spanningen met zich mee kunnen brengen. Alleen voor de klas staan, orde houden, omgaan met ouders en lessen ontwikkelen: het zijn grote verantwoordelijkheden. Starters ervaren vaker dan andere leraren stress en een hoge werkdruk. Om zoveel mogelijk startende leraren te behouden voor het po, is het belangrijk dat werkgevers de wensen en behoeften van jonge starters kennen en weten hoe ze een aantrekkelijke werkomgeving creëren voor deze groep. Met het huidige onderzoek geven we inzicht in de wensen en behoeften van jonge, startende leraren.

## Onderzoeksvragen

Doel van het onderzoek is om werkgevers in de sector handvatten te geven om jonge starters een aantrekkelijke werkomgeving te bieden. We richten ons op de volledige hr-cyclus van instroom, doorstroom en uitstroom van jonge startende leraren. Daarbij besteden we speciale aandacht aan de keuze voor jonge starters om niet voor een schoolorganisatie in loondienst te werken, maar te kiezen voor een baan als invaller, uitzendkracht of zzp'er. Daarmee komen we tot de volgende onderzoeksvragen:

“Hoe zorg je als schoolorganisatie of als regio voor een aantrekkelijke werkomgeving voor jonge startende leraren?”

- Waarom kiezen jonge starters voor een baan als leraar?
- Hoe kiezen jonge starters voor een werkgever, hetzij een schoolorganisatie, invalpool, uitzend- of zzp-constructie?
- Wat zijn de wensen en behoeften van jonge startende leraren ten aanzien van hun werkomgeving?
- Hoe zien jonge starters hun loopbaan voor zich?
- Wat zijn de redenen dat jonge starters de sector verlaten?

Onder jonge starters verstaan we leraren jonger dan 30 jaar met maximaal drie jaar werkervaring.

### Methoden

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden, maken we gebruik van een literatuurstudie, een verkennende enquête en interviews. De verkennende enquête is ingevuld door 164 jonge starters en 89 leidinggevenden. De enquête is bedoeld om deelnemers voor de interviews te werven. Daarnaast geven de resultaten van de enquête een eerste indicatie van behoeften van jonge starters die we in de interviews verder uitdiepen. Aan de interviews namen 23 jonge starters deel, negen schoolleiders, vijf hrm'ers, één vertegenwoordiger van een invalpool en twee vertegenwoordigers van uitzendbureaus/zzp-platforms. De groep geïnterviewde jonge starters is divers op het gebied van regio en denominatie. Opvallend is dat bijna de helft van de geïnterviewde starters man is. Zes van de starters hebben ervaring met een baan als zzp'er, bij een uitzendbureau of invalpool. Hoewel er uiteraard individuele verschillen zijn tussen de geïnterviewde starters, zien we ook duidelijke patronen in de gesprekken die bovendien in lijn zijn met wat bekend is uit eerder onderzoek. Het aantal interviews is daarom voldoende om uitspraken te kunnen doen over de onderzoeksvragen.

De resultaten, conclusies en aanbevelingen van het onderzoek zijn in een reflectiesessie voorgelegd aan twee startende leraren. Naar aanleiding van hun reacties zijn de conclusies en aanbevelingen aangescherpt.

### Waarom kiezen jonge starters voor een baan als leraar?

De motieven van geïnterviewde starters om voor het leraarschap te kiezen, komen overeen met de motieven die in eerdere literatuur zijn beschreven. De literatuur maakt in het algemeen een onderscheid tussen intrinsieke motieven (het werk geeft inherente voldoening), extrinsieke motieven (status, arbeidsvoorwaarden), altruïstische motieven (maatschappelijke waarde van het werk) of een combinatie hiervan. Geïnterviewde jonge starters zijn vrijwel allemaal intrinsiek gemotiveerd: ze vinden het leuk om met kinderen te werken. Sommigen vinden het didactische deel interessant, anderen zijn juist geïnteresseerd in de psychologische ontwikkeling van kinderen. Ook altruïstische motieven kunnen een rol spelen. Extrinsieke motieven worden in de interviews niet genoemd, maar kunnen uiteraard wel hebben meegewogen in de beslissing. Uit de literatuur komen baan zekerheid, een stabiele loopbaan en een betrouwbaar inkomen naar voren als extrinsieke motieven om leraar te worden.

Zowel in de literatuur als in de interviews worden – naast motieven – de volgende factoren genoemd die bijdragen aan de beslissing om leraar te worden: een voorbeeldrol van naaste familieleden die leraar zijn of eigen leraren uit het verleden, positieve herinneringen aan de eigen schoolcarrière en de verwachting zelf een goede leraar te zijn.

### Hoe kiezen jonge starters voor een werkgever, hetzij een schoolorganisatie, invalpool, uitzend- of zzp-constructie?

Jonge starters kiezen hun school (een enkeling kiest een stichting) met name vanwege de onderwijsvisie. Meestal bedoelen ze daarmee de denominatie of het onderwijsconcept. Een enkeling noemt de manier van lesgeven. Ook het team, de schoolleider en de relatie met de stagebegeleider spelen een rol, net als de leerlingenpopulatie en de fysieke nabijheid van de school. Starters oriënteren zich bij de keuze voor een werkgever met name via stages, soms via bekenden of online. Schoolorganisaties richten hun wervingsactiviteiten ook voornamelijk op het behouden van stagiaires. Daarnaast richten sommige schoolorganisaties activiteiten op vo-scholieren of pabostudenten.

Redenen om niet bij een schoolorganisatie in loondienst te gaan, zijn dat starters meerdere werkgevers willen ervaren voordat ze zich binden aan een school, dat ze de periode tussen afstuderen en start van het schooljaar willen overbruggen, of dat ze tijdelijk willen werken om daarna een reis te kunnen maken. Ook kunnen persoonlijke omstandigheden (bijvoorbeeld een tweede baan, studie of hobby) ervoor zorgen dat starters flexibiliteit of extra inkomen nodig hebben. Arbeidsvoorwaarden zijn voor zover wij konden vaststellen geen reden op zich om niet in loondienst te gaan. Wel kan de persoonlijke situatie vragen om arbeidsvoorwaarden die schoolorganisaties (doorgaans) niet kunnen bieden, zoals zeggenschap over vakantiedagen of een inkomen waar starters van rond kunnen komen als ze niet fulltime werken. De meeste starters in loondienst overwegen niet om bij een uitzendbureau of als zzp'er aan de slag te gaan omdat ze baanzekerheid, een vast team en een eigen klas willen, omdat ze zich afvragen of het onder de streep meer oplevert, of omdat ze het als onethisch ervaren. Uitzendbureaus en zzp-platforms benadrukken dat een flexibele schil ervoor kan zorgen dat vast personeel minder werkdruk ervaart en/of meer tijd overhoudt voor kerntaken.

### Wat zijn wensen en behoeften van jonge startende leraren ten aanzien van hun werkomgeving?

In de literatuur wordt een aantrekkelijke werkomgeving beschreven als een goede 'fit' tussen de werkgever en werknemer. De fit moet goed zijn op het niveau van de baan, van het team, van de leidinggevende en van de organisatie. De resultaten van de interviews en verkennende enquête over wat een aantrekkelijke werkomgeving voor jonge starters inhoudt, komen overeen met wat uit de literatuur bekend is.

Een belangrijk aspect van een baan is volgens jonge starters betekenisvol werk. Dat betekent dat starters graag impact willen maken op kinderen en bij willen dragen aan hun ontwikkeling. Dit sluit aan bij altruïstische motieven om leraar te worden. Verder zijn voldoende uitdaging, afwisseling en ruimte voor eigen ontwikkeling belangrijk. Het salaris moet voldoende zijn, maar geeft niet de doorslag in de vraag of een werkomgeving aantrekkelijk is. Over het algemeen zijn starters tevreden over het startsalaris. De groei in salaris en loopbaanmogelijkheden als leraar zien sommigen als onvoldoende, anderen zien juist wél passende loopbaanmogelijkheden.

Van een leidinggevende verlangen jonge starters met name dat deze ondersteuning biedt en vertrouwen geeft. Starters hebben behoefte aan een leidinggevende die hen

ondersteunt door fysiek aanwezig te zijn, proactief te vragen hoe het met ze gaat, interesse te tonen en toegankelijk te zijn voor vragen. Vertrouwen houdt in dat starters de professionele ruimte krijgen om het werk (binnen kaders) naar eigen inzicht in te richten, bijvoorbeeld door hun eigen tijd in te delen of af te wijken van methoden als de situatie daarom vraagt. Het is belangrijk dat de leidinggevende een veilige werkomgeving creëert waarin fouten zijn toegestaan. Verder hebben jonge starters behoefte aan waardering en de bevestiging dat ze hun werk goed doen. Hoewel jonge starters behoefte hebben aan begeleiding en feedback van hun leidinggevende, is het ook belangrijk dat ze terecht kunnen bij collega's of een externe begeleider. Sommige starters voelen zich bezwaard om tijd van de leidinggevende te vragen of durven zich niet kwetsbaar op te stellen tegenover hun leidinggevende.

Binnen het team zijn starters met name op zoek naar sociale steun van collega's. Ze willen bij hun collega's terecht kunnen met vragen of voor ondersteuning. Tegelijkertijd is het belangrijk dat collega's starters als volwaardig teamlid zien en hen serieus nemen. Ook een goede werksfeer is belangrijk voor starters. Voor de meeste geïnterviewden gaat dit verder dan alleen het werk; ze willen in de pauze ook over andere onderwerpen kunnen praten en op vrijdagavond borrelen met hun collega's. Sommigen zien collega's als vrienden, anderen willen werk en privé gescheiden houden. De geïnterviewde mannen hebben er overwegend behoefte aan om ook mannelijke collega's te hebben, hoewel dit niet voor iedereen geldt.

Op het niveau van de organisatie is het belangrijk dat de onderwijsvisie en -organisatie passen bij de visie van de jonge starter. Sommige starters willen direct over de onderwijsvisie mee kunnen denken, waarbij het belangrijk is om hun inbreng serieus te nemen en hen gelijkwaardig te behandelen ten opzichte van ervaren leraren. Anderen willen zich eerst bekwamen in het lesgeven of hebben geen interesse in inspraak. Daarnaast is het belangrijk dat praktische zaken, zoals toegang tot systemen, op orde zijn. Ten slotte is het, gezien de uitdagingen die sommige starters in hun eerste jaren ervaren, niet aan te raden om hen direct voor een lastige klas te zetten.

Hoewel alle geïnterviewde jonge starters enthousiast zijn over het leraarschap en veel energie halen uit het werken met kinderen, ervaren sommigen de eerste jaren tegelijkertijd als uitdagend. Dit zit hem met name in hoge ervaren werkdruk, grote verantwoordelijkheid, aandacht voor (zorg)leerlingen, taken die er naast het lesgeven bij komen, overwerk, en werken volgens een strak rooster. Sommige starters ervaren weinig uitdagingen; ze kunnen bijvoorbeeld goed grenzen stellen en prioriteren.

Over de begeleiding van startende leraren is al veel geschreven; daarom is begeleiding in het huidige onderzoek niet uitgebreid behandeld. Uit onderzoek blijkt dat negentig procent van de starters begeleiding krijgt, maar dat de intensiteit en kwaliteit sterk wisselt tussen scholen. Starters hebben vooral behoefte aan begeleiding op onderwerpen waar ze nog moeite mee hebben, zoals differentiëren, klassenmanagement en de omgang met ouders. De starter en begeleider moeten voldoende tijd krijgen voor de begeleiding.



Al met al zien starters en schoolleiders veel overeenkomsten tussen de behoefte van jonge starters en hun ervaren collega's. Een belangrijk verschil is dat ervaren leraren meer routine hebben, waardoor ze minder voorbereidingstijd nodig hebben en in de les sneller kunnen schakelen als dat nodig is. Daar staat tegenover dat jonge starters nog geen eigen routine hebben ontwikkeld en dus open staan voor veranderingen of nieuwe ontwikkelingen. Ook zijn starters vaak goed met technologie en zijn ze volgens sommige geïnterviewden pragmatischer.

Volgens de cao hebben starters in de eerste drie jaar recht op 40 extra inzetbaarheidsuren. De geïnterviewden waren hiervan niet altijd op de hoogte. Degenen die wél op de hoogte waren, vinden de uren nuttig. Ze zetten de uren in voor extra voorbereidingstijd of professionalisering. Ander aanbod vanuit de sociale partners waar geïnterviewden behoefte aan hebben is begeleiding, bijvoorbeeld in de vorm van online netwerken of intervisiebijeenkomsten, en het praktisch toepasbaar maken van wet- en regelgeving. Ook zien jonge starters een rol voor sociale partners in het beter uitdragen van een positief beroepsbeeld.

#### Hoe zien jonge starters hun loopbaan voor zich?

Alle geïnterviewde jonge starters willen vooralsnog leraar blijven. De komende jaren willen ze zich verder bekwamen in het beroep. Ze willen zich bijvoorbeeld ontwikkelen op het gebied van klassenmanagement, de omgang met ouders en differentiëren. Een deel weet nu al dat ze ook op de lange termijn leraar willen blijven. Het werk geeft hen energie en ze zien voldoende doorgroeimogelijkheden binnen het beroep, zoals specialisatie, verbreding, begeleiding van starters of coördinerende taken. Anderen ambiëren op de lange termijn een ander beroep, eventueel gecombineerd met leraarschap. Sommigen van hen vinden het werk als leraar te intensief om tot aan hun pensioen voltijds te blijven doen of zien onvoldoende (rendement van) doorgroeimogelijkheden. Hrm'ers stellen daartegenover dat sommige huidige starters (te) hoge verwachtingen hebben. Sommige starters ambiëren andere functies binnen de sector (IB'er, schoolleider, gymleraar). Anderen willen de sector verlaten, maar willen doorgaans wel gebruik blijven maken van de expertise die ze als leraar hebben opgebouwd.

#### Wat zijn de redenen dat jonge starters uit de sector stromen?

Het aandeel pabo-afgestudeerden dat na vijf jaar in het onderwijs werkt is toegenomen van 77 procent voor cohort 2011 tot 85 procent voor cohort 2015. Voor dit onderzoek spraken we niet met starters die zijn uitgestroomd. Wel komen uit de literatuur uitstroomredenen naar voren. Gebrek aan begeleiding en werkdruk, waaronder administratiedruk en overwerk, lijken de voornaamste uitstroomredenen te zijn voor de vijftien procent die uitstroomt. Andere aspecten van het werk waar jonge starters moeite mee hebben en die kunnen leiden tot uitstroom, zijn het contact met ouders en het klassenmanagement. Ook diverse uitkomsten van hr-beleid zijn gerelateerd aan uitstroom: tijdelijke contracten, deeltijdbanen, onduidelijke verwachtingen, geen goede communicatie, weinig zeggenschap over werktijden en pauzes, en een gebrek aan autonomie. Daarnaast speelt steun van collega's een rol en is het belangrijk dat starters als volwaardig teamlid worden behandeld. Ten slotte spelen persoonlijke kenmerken van

starters soms een rol bij de beslissing om uit te stromen. De thuissituatie of gezondheidssituatie van de starter kan meewegen, net als de wens om weer te gaan studeren. Er zijn ook starters die zichzelf toch minder geschikt achten voor het beroep of waarvan de prestaties achterblijven. Ze hebben bijvoorbeeld moeite met orde houden of kunnen het werk thuis niet van zich afzetten. Stress kan leiden tot een verminderd geloof in eigen kunnen en ten slotte tot uitstroom.

## Conclusie

Uit het huidige onderzoek komt een aantal rode draden naar voren. Bepaalde factoren worden door geïnterviewden en in de literatuur consequent genoemd als bron van werkgeluk of juist van spanning en uitstroom, op de korte of lange termijn.

Ten eerste valt op dat jonge startende leraren heel veel van hun beroep houden; ze zijn er intrinsiek voor gemotiveerd en krijgen er energie van. Tegelijkertijd *kost* het een deel van hen nog veel energie; omdat de voorbereiding nog veel tijd kost en omdat ze bijvoorbeeld nog moeite hebben met klassenmanagement, zorgleerlingen, differentiëren of de omgang met ouders. Bovendien heeft een leraar veel (administratieve) taken naast het lesgeven. Die werk-, administratie- en tijdsdruk lijken hét grootste knelpunt te zijn voor jonge starters.<sup>1</sup>

Het is echter de vraag of leidinggevenden er goed aan doen om jonge starters vanwege de hoge werkdruk zoveel mogelijk te ontzien van taken die 'bovenop' het lesgeven komen, want ook meedraaien als volwaardig collega en inspraak hebben in beslissingen zijn belangrijk voor starters. Bovendien is er een groep die het lesgeven relatief makkelijk afdraait en die het juist interessant vindt om er taken bij te nemen. Maar er is ook een groep die nog te weinig grenzen durft te stellen en wel een hoge werkdruk ervaart. Kortom: dé jonge starter bestaat niet. De onderlinge verschillen benadrukken het belang van maatwerk en om met jonge starters in gesprek te gaan over hun behoeften.

Ten tweede speelt niet alleen de leidinggevende, maar het hele team een rol in een aantrekkelijke werkomgeving voor starters. Een goede sfeer op de werkvloer en daarbuiten, terecht kunnen bij collega's en gelijkwaardig zijn aan ervaren collega's: voor jonge starters is het heel belangrijk. Het speelt een rol bij hun keuze voor een werkgever, draagt bij aan hun werkgeluk en kan, als het team niet voldoet aan de behoeften van de starter, leiden tot uitstroom.

Ten derde is duidelijk dat jongeren geen leraar worden om het geld. Wel verwachten ze dat salaris(groei) en carrièremogelijkheden op de lange termijn belangrijk voor ze gaan worden. Op beide terreinen vinden sommigen dat het beroep van leraar tekortschiet. Niet alle jonge starters zien voldoende doorgroeimogelijkheden. De huidige generatie starters is ambitieus en heeft behoefte aan een langetermijnperspectief.

---

<sup>1</sup> Ook voor de sector als geheel blijven werk- en administratiedruk een aandachtspunt (zie Cornel et al., 2023) hoewel een recent grootschalig onderzoek aantoont dat ervaren werkdruk in het po de afgelopen jaren afneemt en niet significant afwijkt van de gemiddelde Nederlandse beroepsbevolking (DUO Onderzoek en Advies, 2023).

Ten slotte is flexibiliteit belangrijk voor sommige starters om een goede werk-privébalans te kunnen realiseren. Ze hebben moeite met het strakke ritme en de vaste vakantieperiodes van het po. In het uiterste geval kunnen jonge starters voor een uitzend- of zzp-constructie kiezen, zodat ze meer zeggenschap hebben over hun werktijden.

## Aanbevelingen

Uit het bovenstaande kunnen we enkele aanbevelingen afleiden die antwoord geven op de hoofdvraag: "Hoe creëer je een aantrekkelijke werkomgeving voor jonge startende professionals?" We zetten eerst de aanbevelingen voor schoolbesturen en regio's en vervolgens de aanbevelingen voor scholen op een rij. Ten slotte zijn uit het onderzoek een aantal aanbevelingen voor sociale partners naar voren gekomen.

### Aanbevelingen voor schoolbesturen en regio's

#### *Creëer passende werkplekken voor starters*

Wanneer een vacature ontstaat voor een lastige klas of op een school waar het personeelsbeleid (nog) niet zo soepel loopt, kan het voor schoolorganisaties makkelijk zijn om deze in te vullen met een jonge starter. Zo behouden ze de gewilde banen voor hun zittende personeel, dat daardoor misschien eerder behouden blijft voor de organisatie. Maar een deel van de starters ervaart al extra werkdruk en stress. Om deze groep starters te behouden voor de sector, is het aan te raden om ze niet meteen in een lastige situatie te brengen of in ieder geval te zorgen voor een passend vangnet. Bedenk als schoolorganisatie of als regio hoe een passende werkplek voor een jonge starter eruit moet zien. Ga in gesprek met starters over wat bij hen past en waar ze zich comfortabel bij voelen.

#### *Zorg voor begeleiding binnen en buiten het team*

Starters hebben op verschillende niveaus behoefte aan begeleiding. De leidinggevende is belangrijk, maar een deel van de starters durft ontwikkelpunten niet altijd met de leidinggevende te delen. Begeleiding door collega's en onafhankelijke externen is daarom ook cruciaal. Daarnaast willen jonge starters graag ervaringen uitwisselen met andere starters, bijvoorbeeld in (online) netwerken of intervisiesessies. Onderwijsregio's kunnen hier een rol spelen, bijvoorbeeld door netwerken van starters te faciliteren of door begeleidingsteams in te richten.

Niet alle starters hebben dezelfde behoefte aan begeleiding. Het is belangrijk maatwerk te geven. Een facultatieve invulling van de inductie-, intervisie-, en begeleidingsprogramma's kan hierin uitkomst bieden.

#### *Zoek naar manieren om flexibiliteit te bieden*

Jonge starters hebben soms moeite met het 'stramien' van het po, met vaste werktijden, pauzes en vakanties. Ze vinden hun werk belangrijk, maar hebben daarnaast ook vaak activiteiten als een opleiding of tweede baan. Bovendien vinden ze de werkdruk in het po soms te hoog om het hele jaar door voltijds te werken. Om jongeren voor de sector te behouden, kan het behulpzaam zijn om te inventariseren op welke manieren je als

werkgever aan hun flexibiliteitsbehoefte tegemoet kan komen. Denk bijvoorbeeld aan de mogelijkheid om buiten lestijd thuis te werken of aan vervanging voor leraren die buiten schoolvakanties een vrije dag op willen nemen, eventueel door zzp'ers. Verder onderzoek kan de mogelijkheden in kaart brengen.

#### *Maak loopbaanpaden voor leraren inzichtelijk*

Niet alle jonge starters zien voldoende loopbaanpaden voor leraren. Loopbaanpaden hoeven echter niet altijd verticaal te zijn, maar kunnen ook bestaan uit verdieping, verbreding of uitbreiding van het takenpakket.<sup>2</sup> Jonge starters zijn zich hier niet altijd van bewust. Tegelijkertijd zijn ze ambitieus en willen ze graag verder komen. Maak daarom de loopbaanpaden *binnen* het beroep van leraar inzichtelijk en zorg dat jonge starters weten wat ze moeten doen om carrière te maken. Kleine schoolorganisaties hebben niet altijd mogelijkheden om een scala aan loopbaanpaden aan te bieden. De rol van de regio is daarom cruciaal. Om aan ambities tegemoet te komen, zou bijvoorbeeld een (regionaal) *high potential*-programma kunnen worden ingericht. Een gezamenlijk detachingsprogramma binnen de regio kan ervoor zorgen dat leraren uitdagingen buiten de eigen organisatie op kunnen pakken en tegelijkertijd diverse werkervaring opbouwen.

#### *Aanbevelingen voor schoolorganisaties*

##### *Zorg voor heldere wederzijdse verwachtingen van het beroep*

Het werk als leraar komt niet altijd overeen met de verwachtingen van jonge starters. Sommigen schrikken van het werk dat er naast het lesgeven bij komt (administratie), de vaste werktijden waar ze aan gebonden zijn of de hoeveelheid tijd die ze kwijt zijn aan lesvoorbereiding. Om negatieve verrassingen te voorkomen, is het belangrijk om al in stages en sollicitatiegesprekken duidelijk te zijn over wat het betekent om leraar te zijn.

##### *Houd contact met uitgestroomde starters*

Als jongeren al aan het begin van hun loopbaan uit het beroep stromen, kan het zijn dat ze er nog niet aan toe waren om (voltijds) les te geven. Wellicht hebben ze tijd nodig om nog even student te kunnen zijn, levenservaring op te bouwen of andere beroepen uit te proberen. Dat wil niet zeggen dat ze op de lange termijn geen interesse meer hebben in het po. De kans dat ze nog terugkomen, kan groter zijn als de laatste leidinggevende contact met ze onderhoudt of in ieder geval zorgt voor een goede *offboarding*.

##### *Zorg dat het hele team toegerust is om een aantrekkelijke werkomgeving te bieden*

Het hele team op een school heeft er een aandeel in of starters zich thuis voelen, als volwaardig collega worden gezien, goed begeleid worden en hun weg vinden in de school. Een gezonde schoolomgeving en positief schoolklimaat kunnen de knelpunten verlichten die starters ervaren. Het is daarom belangrijk om iedereen te trainen in hoe ze met een jonge startende collega om kunnen gaan en wat hun rol is. Zorg er bijvoorbeeld voor dat teamleden zich bewust zijn van de invloed van hun gedrag op de werkervaring van stagiaires of starters, dat ze weten hoe belangrijk het is om interesse te tonen in de starter, en dat ze weten hoe ze sparringpartner kunnen zijn.

---

<sup>2</sup> Zie: [www.loopbaanlerarenpo.nl](http://www.loopbaanlerarenpo.nl)

*Ga er niet vanuit dat je weet wat een starter nodig heeft, of dat de starter dit zelf aangeeft*

Jonge starters hebben verschillende behoeften en uitdagingen. Sommigen gaat het lesgeven relatief makkelijk af, anderen ervaren in het begin spanningen. Sommigen willen al direct bijdragen aan onderwijsontwikkeling, anderen hebben daar geen interesse in of willen zich eerst in het lesgeven bekwamen. Zorg bij het taakbeleid en de begeleiding van jonge starters voor maatwerk. Houd er rekening mee dat niet alle starters grenzen durven te stellen of aan durven te geven wat hun behoeften zijn.

### **Aanbevelingen voor sociale partners**

Hoewel het niet de focus van het onderzoek was, kwamen uit het onderzoek ook een aantal aanbevelingen voor sociale partners naar voren:

#### *Informeer jonge starters de extra duurzaamheidsuren*

Jonge starters weten vaak niet dat ze recht hebben op duurzaamheidsuren. Een flyer of handreiking met uitleg over wat de duurzaamheidsuren inhouden en waar starters ze voor in kunnen zetten, kan hen helpen om de uren goed te gebruiken.

#### *Informeer jonge starters over wat van ze verwacht mag worden*

Jonge starters zijn gevoelig voor hoge werkdruk omdat ze soms nog niet goed weten wanneer ze 'genoeg' doen. Sociale partners zouden hier een rol kunnen spelen door bijvoorbeeld informatiebijeenkomsten te organiseren.

#### *Organiseer online netwerken voor jonge starters*

Jonge starters hebben behoefte aan contact met leeftijdsgenoten om bijvoorbeeld uit te wisselen hoe ze met knelpunten omgaan. Niet iedereen heeft leeftijdsgenoten binnen de eigen organisatie. Een landelijk online netwerk zou hen kunnen helpen om met leeftijdsgenoten in contact te komen.

#### *Draag een positief beroepsbeeld uit*

Jonge starters ergeren zich er soms aan dat mensen denken dat ze het alleen maar heel zwaar hebben als ze zeggen dat ze leraar zijn. De geïnterviewde jonge starters zijn juist enthousiast over hun beroep. De sociale partners kunnen beter uitdragen wat er leuk is aan werken in het onderwijs. Met name mannen verdienen aandacht als doelgroep om in het onderwijs te komen werken.

#### *Vakbonden: blijf jonge starters actief benaderen*

Jonge starters weten niet altijd wat een vakbond is en wat lidmaatschap voor hen kan betekenen. Ze gaan niet snel zelf op zoek naar informatie, maar willen wel graag actief benaderd worden op opleidingen of scholen.

#### *Blijf ervaringen van jonge starters onderzoeken en monitoren*

Jonge starters geven aan dat ze het waarderen dat dit onderzoek wordt uitgevoerd. De sociale partners kunnen bijvoorbeeld met peilingen en bijeenkomsten blijven monitoren wat er leeft onder jonge starters. Toekomstig onderzoek zou de ervaren werkdruk en administratiedruk beter in beeld kunnen brengen of mogelijkheden kunnen

inventariseren om flexibiliteit te bieden. Waar ontstaan de grootste knelpunten en hoe zou de druk kunnen worden verlaagd?

### Niet alleen jonge starters

De bovenstaande aanbevelingen komen uit het huidige onderzoek naar voren, waarin we alleen met en over jonge startende leraren hebben gesproken. Dat betekent niet dat de aanbevelingen alleen voor jonge starters gelden, of alleen voor het po. Een passende werkplek, flexibiliteit, heldere loopbaanpaden en een positief klimaat kunnen bijvoorbeeld belangrijke onderdelen zijn van een aantrekkelijke werkomgeving voor iedere werkende.

# 1. Inleiding

## Aanleiding

Het primair onderwijs (po) heeft te maken met een nijpend en aanhoudend tekort aan leraren. In 2022 bedroeg het lerarentekort 9,5 procent van de werkgelegenheid en was er voor het eerst geen regio meer zonder tekort.<sup>3</sup> Voor de komende tien jaar wordt voorspeld dat de tekorten zullen blijven bestaan.<sup>4</sup> Een tekort aan leraren zet de kwaliteit van het onderwijs onder druk en beperkt daarmee de kansen van kinderen.<sup>5</sup> In deze context is het belangrijk dat werkgevers in de sector zich inspinnen om onnodige uitstroom van medewerkers zoveel mogelijk te voorkomen en dus ook startende leraren te behouden voor het beroep.

Startende leraren zijn over het algemeen tevreden met hun baan. Ze beoordelen de inhoud van hun baan en het werken in het onderwijs gemiddeld met een acht.<sup>6</sup> Vijf jaar na het behalen van een pabo-diploma werkt 85 procent van de starters nog in het onderwijs. In het voortgezet onderwijs ligt dit percentage beduidend lager (circa 70 procent).<sup>7</sup> Overigens is het aandeel afgestudeerden dat een jaar na afstuderen in de sector werkzaam is de afgelopen jaren gestaag toegenomen tot 90 procent voor het po en 76 procent voor het vo.

Ondanks dat de meeste starters in het po blijven en tevreden zijn, lijken er nog kansen te liggen om startende leraren een aantrekkelijkere werkomgeving te bieden en de kans op voortijdige uitstroom daarmee verder te verkleinen. De uitstroom van startende leraren is namelijk groter dan die van ervaren leraren.<sup>8</sup> Bovendien blijkt uit onderzoek dat startende leraren vaker last hebben van stress en een hoge werkdruk dan hun ervaren collega's.<sup>9</sup> Dit heeft ermee te maken dat leraren vaak direct bij aanvang van hun loopbaan in hun eentje voor de klas staan en verantwoordelijk zijn voor de verzorging van het onderwijs.<sup>10</sup> Dat is een zware verantwoordelijkheid voor iemand die net van een opleiding komt. Ook bijvoorbeeld contact met ouders, klassenmanagement, de omgang met lastige leerlingen en benodigde voorbereidingstijd zorgen voor spanning bij starters.

---

<sup>3</sup> Adriaens et al., 2022 (1)

<sup>4</sup> Adriaens et al., 2022 (2)

<sup>5</sup> See et al., 2020

<sup>6</sup> De Vos et al., 2022

<sup>7</sup> De Vos et al., 2022

<sup>8</sup> Prokic-Breuer et al., 2023

<sup>9</sup> Harmsen et al., 2018; Runhaar et al., 2022; Fantili en McDougall, 2009

<sup>10</sup> Snoek et al., 2017

Om zoveel mogelijk starters te behouden voor het po, is het belangrijk dat werkgevers de wensen en behoeften van jonge starters kennen en weten hoe ze een aantrekkelijke werkomgeving kunnen creëren voor deze groep. Het huidige onderzoek beoogt hier inzicht in te geven. We richten ons daarbij op de volledige hr-cyclus van instroom, doorstroom en uitstroom,<sup>11</sup> telkens met een focus op de behoeften van jonge starters. Doel van het onderzoek is om in beeld te brengen wat jonge starters aantrekt in het beroep van leraar en in een werkgever, wat hen motiveert, wat ze belangrijk vinden in een baan, en hoe ze hun verdere loopbaan voor zich zien.

Sommige startende leraren werken als zelfstandige of via een tussenpartij als leraar. Vanwege het lerarentekort zien schoolorganisaties zich soms gedwongen om openstaande vacatures in te vullen met zzp'ers of uitzendkrachten, waardoor ze duurder uit zijn dan wanneer ze dezelfde leraar in loondienst hadden kunnen aannemen. Dit wordt in de sector gezien als een onwenselijke situatie.<sup>12</sup> Tegelijkertijd kan het werken als zzp'er of uitzendkracht jonge starters waardevolle werkervaring opleveren en er daarmee aan bijdragen dat ze behouden blijven voor de sector.<sup>13</sup> We besteden daarom speciale aandacht aan de keuze van jonge starters voor een baan als zelfstandige of voor een uitzendbureau. We onderzoeken waarom jongeren deze keuze maken, en onder welke omstandigheden de uitstroom van starters naar uitzend/zzp positieve of negatieve gevolgen voor de sector kan hebben.

## Onderzoeksvragen

In dit onderzoek beantwoorden we de volgende hoofd- en deelvragen:

“Hoe zorg je als organisatie of als regio voor een aantrekkelijke werkomgeving voor jonge startende leraren?”

- Waarom kiezen jonge starters voor een baan als leraar?
- Hoe kiezen jonge starters voor een werkgever, hetzij een schoolorganisatie, invalpool uitzend- of zzp-constructie?
- Wat zijn wensen en behoeften van jonge startende leraren ten aanzien van hun werkomgeving?
- Hoe zien jonge starters hun loopbaan voor zich?
- Wat zijn de redenen dat jonge starters de sector verlaten?

We definiëren jonge starters als leraren jonger dan 30 jaar, met minder dan drie jaar werkervaring. Hier is voor gekozen omdat leraren in de eerste drie treden van hun salarisschaal, doorgaans de eerste drie jaren, recht hebben op de startersvoorzieningen die in de cao po worden aangeboden.<sup>14</sup>

---

<sup>11</sup> Geutjes en Brinkman, 2023

<sup>12</sup> <https://nos.nl/artikel/2488911-honderden-basisscholen-stoppen-met-inhuren-dure-zzp-ers-en-uitzendkrachten>

<sup>13</sup> <https://flexonderwijs.nl/voordelen>

<sup>14</sup> CAO PO 2023-2024



## Aanpak

Voor deze verkenning maken we gebruik van verschillende onderzoeksmethoden: een literatuurstudie, een verkennende enquête en semigestructureerde interviews.

### Literatuurstudie

Door middel van een literatuurstudie laten we zien wat uit eerder onderzoek bekend is over de wensen en behoeften van jonge startende leraren. We hebben zowel wetenschappelijke als niet-wetenschappelijke onderzoeken en zowel Nederlandse als internationale bronnen geraadpleegd.

### Verkennende enquête

In mei 2023 hebben we een verkennende enquête uitgezet onder leden van het onderwijspanel van DUO Onderwijsonderzoek. In totaal vulden 89 leidinggevendenden/hrm'ers (onder andere schoolleiders) en 164 jonge startende leraren (minder dan drie jaar werkervaring en jonger dan 30 jaar) de vragenlijst in. Doel van de enquête was om een eerste idee te krijgen van de onderwerpen die jonge startende leraren belangrijk vinden in een werkomgeving en om deelnemers te werven voor de interviews. De resultaten zijn vanwege het kleine aantal respondenten niet representatief voor de sector, maar leveren wel verkennende inzichten op, die in de interviews vervolgens verder zijn uitgediept.

### Semigestructureerde interviews

De kern van het onderzoek bestaat uit semigestructureerde interviews met jonge startende leraren, leidinggevendenden, hrm'ers, vertegenwoordigers van uitzendbureaus, en een vertegenwoordiger van een regionale transferpool.

De meeste interviews zijn gevoerd met jonge startende leraren zelf. Doel van de gesprekken was om hen te vragen naar hun keuze voor het beroep van leraar, de keuze voor een werkgever, hun wensen en behoeften in een werkomgeving, en hun visie op hun verdere loopbaan. Ook hebben we jonge starters gevraagd waarom ze denken dat leeftijdsgenoten *niet* voor een baan als leraar zouden kiezen en waarom sommige starters uitstromen.

Schoolleiders en hrm'ers zijn geïnterviewd om in beeld te brengen welke behoeften zij zien bij jonge starters en hoe ze hierop inspelen om jongeren te werven en te behouden. De gesprekken met vertegenwoordigers van de regionale transferpool, het uitzendbureau en het zzp-platform hadden als doel om meer inzicht te krijgen in de keuze van starters voor deze werkgeverstypen. Ook de positieve en negatieve effecten die een keuze voor uitzend- of zzp-constructies kunnen hebben op de sector, kwamen aan bod in de gesprekken met werkgevers.

De interviews vonden plaats in mei, juni, juli, september en oktober 2023. Deelnemers zijn geworven door respondenten in de verkennende enquête te vragen om hun contactgegevens achter te laten als ze toestemden met een interview. Daarnaast hebben we geworven op sociale media, via de Beroepsvereniging Academisch Basisonderwijs, via

het netwerk van het Arbeidsmarktplatform PO, en door geïnterviewden te vragen om collega's uit te nodigen. Tabel 1.1 toont een overzicht van het aantal geïnterviewden per doelgroep:

Tabel 1.1: Aantal geïnterviewden per doelgroep

Doelgroep	Aantal
Jonge startende leraar	23
Schoolleider	9
Hrm'er	5
Vertegenwoordiger van een regionale transferpool	1
Vertegenwoordiger van een uitzendbureau/zzp-platform	2

Bij het werven van jonge startende leraren streefden we naar een zo groot mogelijke variatie in demografische kenmerken. Tabel 2 toont de demografische samenstelling van de geïnterviewde leraren. Van de geïnterviewde starters is iets meer dan de helft vrouw en komt iets meer dan de helft uit de randstad. Het hoge aandeel mannen is opmerkelijk, en stelt ons in staat om ook de wensen en behoeften van mannelijke starters beter in beeld te brengen.

De meerderheid van de jonge starters werkt met traditionele leerstofjaarklassen en werkt op een seculiere school, maar we hebben ook starters gesproken die in anders georganiseerd, bijzonder of religieus onderwijs werken. Op één na hebben alle jonge starters werkervaring bij een schoolorganisatie als leraar voor een vaste klas. Daarnaast hebben zes starters als invaller gewerkt binnen een bestuur of in een regionale invalpool. Een jonge starter heeft ervaring bij een uitzendbureau, een ander werkt momenteel als zzp'er.

Hoewel er uiteraard individuele verschillen zijn tussen de geïnterviewde starters, zien we ook duidelijke patronen in de gesprekken die bovendien in lijn zijn met wat bekend is uit eerder onderzoek. Het aantal interviews is daarom voldoende om uitspraken te kunnen doen over de onderzoeksvragen.

Tabel 1.2 kenmerken van geïnterviewde jonge startende leraren<sup>15</sup>

Kenmerk	Aantal
<b>Gender</b>	
Man	10
Vrouw	13
<b>Regio</b>	
Randstad	12
Buiten de randstad	11
<b>Type onderwijs huidige werkgever</b>	
Leerstofjaarklas	17
Anders georganiseerd/bijzonder onderwijs	5
<b>Denominatie huidige werkgever</b>	
Seculier	14
Religieus	8
<b>Werkervaring</b>	
Schoolorganisatie, vaste klas	22
Invaller	6
Uitzendbureau/zzp	2

Om consistentie tussen de interviews te vergroten, maakten we gebruik van interviewleidraden. De leidraden zijn gebaseerd op de literatuurstudie en de uitkomsten van de verkennende enquête.

### Reflectiesessie

Om te toetsen of de resultaten, conclusies en aanbevelingen die uit het onderzoek naar voren komen herkenbaar zijn voor de doelgroep, organiseerden we in oktober 2023 een reflectiesessie met jonge startende leraren. In totaal namen twee leraren deel aan deze sessie. De leraren ontvingen van tevoren de samenvatting van het onderzoek; in de reflectiesessie konden ze vervolgens suggesties doen voor aanscherping van de conclusies en aanbevelingen. Beide deelnemers vonden de conclusies herkenbaar.

### Leeswijzer

De volgende hoofdstukken zijn thematisch ingedeeld. Hoofdstuk 2 gaat over instroom: de redenen dat jonge startende leraren voor het beroep hebben gekozen en voor hun huidige werkgever. Daarbij besteden we ook aandacht aan motieven om voor een schoolorganisatie, een uitzend-/zzp-constructie of een baan als invaller te kiezen.

<sup>15</sup> Type onderwijs en denominatie huidige werkgever telt op tot 22 in plaats van 23 omdat een van de jonge starters momenteel niet voor een vaste werkgever werkt.

Hoofdstuk 3 behandelt de wensen en behoeften die jonge startende leraren hebben ten aanzien van hun baan, leidinggevende, team en organisatie en de knelpunten die ze als starter ervaren. Hoofdstuk 4 beschrijft de loopbaanwensen van jonge starters en de redenen dat een deel van de jongeren de sector verlaat.

Ieder hoofdstuk begint met een theoretisch kader en overzicht van inzichten uit de literatuur; daarna beschrijven we de uitkomsten van de verkennende enquête en interviews. Ten slotte sluiten we elk hoofdstuk af met een beknopte samenvatting.

## 2. Kiezen voor een baan als leraar

In dit hoofdstuk beschrijven we hoe en waarom jongeren ervoor kiezen om leraar te worden. Vervolgens gaan we in op de keuze die ze maken voor een schoolorganisatie en de vorm van hun dienstverband.

### De keuze voor een carrière als leraar

Ten eerste bespreken we de keuze om leraar te worden. We beginnen met een beknopte beschrijving van wat bekend is uit de literatuur. Vervolgens beschrijven we de uitkomsten van de interviews.

#### Literatuur: intrinsieke, altruïstische en extrinsieke motieven

De keuze om leraar te worden ontstaat uit een complexe interactie van persoonlijke voorkeur, sociale context en culturele invloeden.<sup>16</sup> Waar bij de keuze voor veel andere carrières de verwachte beloning in de vorm van inkomen of status een grote rol speelt, lijkt dit voor leraren anders te zijn. In de literatuur worden drie soorten motivatie onderscheiden die mensen ertoe bewegen om leraar te worden: intrinsieke motivatie, altruïstische motivatie en extrinsieke motivatie.<sup>17</sup> Intrinsieke motivatie heeft te maken met de inherente voldoening die mensen uit het werk als leraar halen; bijvoorbeeld omdat ze graag met kinderen werken, ze graag intellectueel worden uitgedaagd, of omdat ze het leuk vinden om kennis over te dragen. Altruïstische motivatie gaat over het maatschappelijk belang van het werk als leraar. Mensen die vanuit altruïstische motieven leraar worden, vinden het bijvoorbeeld belangrijk om kinderen een goede basis mee te geven of om bij te dragen aan kansengelijkheid. Extrinsieke motivatie omvat alle niet-inhoudelijke redenen om leraar te worden, zoals status en salaris maar ook werktijden en vakantie.

Niet alleen motivatie speelt een rol bij de keuze voor het leraarschap.<sup>18</sup> In de literatuur worden verschillende factoren onderscheiden die mee kunnen wegen in de beslissing:

- Verwachtingen van de eigen competenties: de verwachting dat je een goede leraar zal zijn kan een reden zijn om te kiezen voor een baan als leraar.

---

<sup>16</sup> Watt et al., 2017

<sup>17</sup> Heinz, 2015; Tang et al., 2018

<sup>18</sup> Heinz, 2015; Watt en Richardson, 2007; Watt et al., 2017

- Eigen ervaringen in het onderwijs: positieve herinneringen aan de eigen schoolcarrière kunnen mensen motiveren om zelf het onderwijs in te gaan.
- De invloed van de omgeving: met name het hebben van naaste familieleden die leraar zijn kan een rol spelen in de beslissing om zelf leraar te worden.
- Reserve-optie: onder bepaalde omstandigheden, bijvoorbeeld als het beroep van leraar een lage status heeft en er geen strenge selectieprocedure bestaat om leraar te worden, kunnen mensen voor het leraarschap kiezen omdat de carrière die ze eigenlijk nastreefden niet haalbaar blijkt te zijn.
- Sociaal-culturele factoren: de keuze om leraar te worden hangt af van de culturele context, zoals de status van het beroep, of leraar als een typisch 'vrouwenberoep' wordt gezien en de geldende opleidingseisen.

Verschillende typen motivatie en andere factoren kunnen tegelijkertijd een rol spelen bij de keuze om leraar te worden.

Uit grootschalig enquête-onderzoek<sup>19</sup> blijkt dat startende leraren in Nederland het vaakst vanuit intrinsieke of altruïstische motivatie voor het leraarschap hebben gekozen. De grootste groep is leraar geworden om de ontwikkeling van kinderen te beïnvloeden (95 procent) of omdat ze lesgeven interessant vonden (95 procent). Op de derde plaats staat de mogelijkheid om bij te dragen aan de samenleving (89 procent). Extrinsieke motieven worden minder vaak genoemd als belangrijk aspect bij de keuze voor het leraarschap: 48 procent noemt baanzekerheid, 45 procent een stabiele loopbaan en 44 procent een betrouwbaar inkomen als motief om leraar te worden.

Een onderzoek onder scholieren en mbo-4 studenten bevestigt dat met name altruïstische motieven een rol spelen.<sup>20</sup> Degenen met de ambitie om leraar te worden, vinden het beroep vooral aantrekkelijk omdat ze als leraar iets voor anderen kunnen betekenen. Belangrijke extrinsieke motieven zijn baanzekerheid en de trots die gepaard gaat met het leraarschap. In het onderzoek komen ook motieven naar voren om níet voor een pabo-opleiding te kiezen. Voor havisten en mbo'ers is het salaris van leraren de belangrijkste reden om van de pabo af te zien.<sup>21</sup> Ook bij vwo'ers speelt salaris een rol. Zij zien echter met name af van de pabo vanwege een (vermeend) gebrek aan intellectuele uitdaging en carrièreperspectief.

### Interviews: intrinsiek gemotiveerd

Alle in de literatuur geschetste overwegingen om leraar te worden, met uitzondering van de reserve-optie, komen terug in de interviews die wij hebben gehouden. Veruit de meeste geïnterviewde jonge starters geven aan dat ze leraar zijn geworden omdat ze het leuk vinden om met kinderen te werken. Ze zijn dus in eerste instantie intrinsiek gemotiveerd. De redenen dat starters juist als po-leraar met kinderen willen werken,

<sup>19</sup> De Vos et al., 2022

<sup>20</sup> Bahlman et al., 2018

<sup>21</sup> Merk op dat lerarensalarissen sinds dit onderzoek is uitgevoerd twee keer aanzienlijk zijn verhoogd.

verschillen. Sommigen vinden het leuk om kinderen iets te leren. De meesten zijn echter breder geïnteresseerd in de emotionele of psychologische ontwikkeling van kinderen. Enkeligen geven zelfs aan dat ze weinig interesse hebben in het didactische deel van hun baan. Diverse starters benoemen dat ze het fijn vinden dat ze als leraar veel tijd met dezelfde groep doorbrengen, zodat ze een band met de leerlingen op kunnen bouwen. Dit is een van de redenen om voor het po te kiezen in plaats van het vo. Daarnaast noemen geïnterviewden dat ze zich niet in één vak willen specialiseren maar juist een brede interesse hebben, en daarom voor het po kiezen.

Enkele geïnterviewden noemen expliciet altruïstische motieven om leraar te worden. Ze willen kinderen kunnen helpen, van meerwaarde zijn, of ervoor zorgen dat kinderen lekker in hun vel en op hun plek zitten. Eén starter benoemt dat ze mede voor het beroep heeft gekozen omdat ze dacht dat ze er goed in zou zijn. Geen enkele geïnterviewde noemt expliciet de werktijden, het salaris of andere arbeidsvoorwaarden als motivatie om leraar te worden. Dat betekent uiteraard niet dat extrinsieke motieven geen rol hebben gespeeld.

“Ik heb natuurlijk voor dit beroep gekozen omdat ik het gewoon een heel, heel mooi beroep vind. Iets waar heel veel waarde in zit en wat ik heel leuk vind om te doen. Ik vind het gewoon heel fijn om met die kinderen aan het werk te zijn en om ze te zien groeien. Ik vind het heel mooi als ze iets begrijpen wat ze eerder nog niet wisten.” – Jonge starter

#### Al op jonge leeftijd gekozen voor het leraarschap

Opvallend is dat veel geïnterviewden als kind of tiener al leraar wilden worden. Meerdere geïnterviewden ‘wisten het gewoon’. Veel geïnterviewden hadden al enige ervaring met kinderen, bijvoorbeeld als vrijwilliger bij (sport)verenigingen of als oppas. Sommige leraren hebben eerst een andere kindgerelateerde opleiding gedaan, bijvoorbeeld Social Work of de opleiding tot onderwijsassistent, en kwamen er via stages achter dat leraar beter bij hen paste.

Van vier geïnterviewden is een ouder ook leraar. Voor sommigen was het werk van hun ouders een inspiratie, voor anderen betekende het simpelweg dat ze zich ervan bewust waren dat leraar een carrièreoptie is. Drie geïnterviewden zijn geïnspireerd door hun eigen leraren om ook leraar te worden; één geïnterviewde kijkt meer algemeen positief terug op haar schoolcarrière en vindt de sfeer op scholen fijn.

## De keuze voor een werkgever

In deze paragraaf gaan we in op de keuze van jonge starters voor een bepaalde werkplek. Dat kan in loondienst op een school zijn, maar ook in een invalpool, als zzp’er of bij een uitzendbureau. We beginnen weer met een kort overzicht van de literatuur en beschrijven daarna de resultaten van de interviews.

#### Literatuur: een passende werkgever kiezen

In de literatuur worden verschillende redenen genoemd waarom startende leraren voor een school kiezen. Ten eerste kiezen starters voor een school met een onderwijsvisie die

hen aanspreekt.<sup>22</sup> Daarnaast speelt de geografische nabijheid van de school een rol.<sup>23</sup> Nu de arbeidsmarkt voor starters gunstiger is dan enkele jaren geleden, ligt de gemiddelde afstand tussen hun afstudeer- en werkgemeente lager dan in het verleden, van bijna 20 kilometer in 2015 tot 15 kilometer in 2020.<sup>24</sup>

Verder blijkt uit onderzoek dat de leerlingenpopulatie een rol speelt bij de keuze van starters voor een school. Gemiddeld werken starters iets vaker op scholen waar ouders hoogopgeleid zijn.<sup>25</sup> Daarentegen zien sommige starters een hoge schoolweging als een positieve uitdaging.<sup>26</sup> Daarnaast gaan starters eerder werken voor scholen waarvan de kenmerken overeenkomen met hun eigen achtergrond. Leraren met een vwo-vooropleiding komen bijvoorbeeld vaker terecht op een school met gemiddeld hoogopgeleide ouders, en leraren met een niet-westerse migratieachtergrond starten vaker op scholen waar een hoog aandeel leerlingen dezelfde achtergrond heeft.<sup>27</sup>

Startende leraren zijn eerder geneigd om te gaan werken op een school waar ze al een positieve indruk van hebben, bijvoorbeeld via mond-tot-mondreclame.<sup>28</sup> Een voor de hand liggende keuze voor startende leraren is om te blijven werken op een school waar ze stage hebben gelopen. Uit onderzoek onder pabostudenten in Den Haag blijkt dat ruim de helft waarschijnlijk of zeker op hun stageschool willen blijven werken.<sup>29</sup> Redenen zijn dat de studenten daar een goede begeleiding krijgen, ze er een fijne werksfeer ervaren en graag in de wijk willen werken waar de stageschool staat.

Over de keuze voor een baan in loondienst op school, als invaller, als zelfstandige of voor een uitzendbureau is vanuit de literatuur weinig bekend. Onderzoek uit 2017 laat zien dat schoolorganisaties personeel niet in loondienst (PNIL) vooral inzetten voor tijdelijke posities zonder uitzicht op een vaste aanstelling, bijvoorbeeld als vervanging voor zwangerschap of ziekte.<sup>30</sup> Het is onbekend of dit beeld, gegeven de huidige tekorten, nog accuraat is. Onderzoek in het voortgezet onderwijs<sup>31</sup> wijst uit dat leraren kiezen voor flexibele contracten omdat ze daardoor meer kunnen focussen op lesgeven, meer flexibiliteit hebben, uitdaging zoeken of ervaring op meerdere scholen op willen doen. Inkomenszekerheid is het meest genoemde motief om voor een vast dienstverband te kiezen.

---

<sup>22</sup> Van der Aa et al., 2022

<sup>23</sup> Ashiedu en Scott-Ladd, 2012; Van der Aa et al., 2022

<sup>24</sup> De Vos et al., 2022

<sup>25</sup> Prokic-Breuer et al., 2023

<sup>26</sup> Van der Aa et al., 2022

<sup>27</sup> Prokic-Breuer et al., 2023

<sup>28</sup> Cockburn en Haydn, 2004

<sup>29</sup> Van der Aa et al., 2022

<sup>30</sup> Leemans et al., 2017

<sup>31</sup> Voion, 2020



### Verschillende vormen van personeel (niet) in loondienst

Wanneer startende leraren niet op een school in loondienst willen werken, zijn er verschillende andere constructies waarop ze als leraar aan de slag kunnen. We zetten ze hier op een rij.<sup>32</sup>

**Detachering** houdt in dat de leraar in dienst is bij een andere werkgever of detacheringsbureau. Het verschil tussen detachering en uitzendbureaus is dat de eigen werkgever of het detacheringsbureau de werkgeversrisico's draagt. De cao po staat detachering toe op verzoek of met instemming van de leraar.<sup>33</sup>

**Invalpools of transfercentra** worden doorgaans beheerd door een bestuur of regio. De leraar is dan direct in dienst bij het bestuur of de regio en wordt ingezet waar nodig. Sommige pools zijn speciaal voor starters.

**Payroll** betekent dat een payrollorganisatie de personeelsadministratie overneemt van de school. Dat betekent dat de leraar juridisch in dienst is bij de payrollorganisatie, maar dat de school verantwoordelijk blijft voor werving, selectie en begeleiding.

**Uitzendkrachten** zijn in dienst van een uitzendbureau. Via het bureau verrichten ze tijdelijke werkzaamheden op scholen.

**Zelfstandige zonder personeel (zzp)** betekent dat leraren als zelfstandig ondernemer voor eigen risico op een school werken. Hier zijn regels aan verbonden om een schijndienstverband te voorkomen. Een zzp'er moet bijvoorbeeld zelfstandig haar werkzaamheden kunnen uitvoeren en meerdere opdrachtgevers hebben. Zzp'ers kunnen zich individueel aan scholen aanbieden of via een gezamenlijk platform als flexonderwijs.nl.

De cao po staat uitzend- payroll of andere detacheringsconstructie toe bij vervanging wegens ziekte of buitengewoon verlof, activiteiten van tijdelijke aard of onvoorziene omstandigheden.<sup>34</sup>

### Interviews: een school met een passende onderwijsvisie

De meeste geïnterviewde startende leraren hebben hun stages gebruikt om het werk op verschillende soorten scholen met elkaar te kunnen vergelijken. Ze liepen bijvoorbeeld stages op openbare en bijzondere scholen, op scholen met verschillende leerlingenpopulaties of op grote en kleine scholen. De geïnterviewde starters die zelf een bepaalde ideologische achtergrond hebben, bijvoorbeeld religieuze starters, hebben in stages buiten hun 'bubbel' kunnen kijken. Starters die tijdens hun stage niet genoeg verschillende werkplekken hebben gezien, gaan soms eerst een tijdje als invaller werken voordat ze definitief kiezen voor een school. De meeste geïnterviewden kozen echter direct na hun studie voor een baan bij een bepaalde schoolorganisatie.

<sup>32</sup> Overgenomen uit: Leemans et al., 2017

<sup>33</sup> CAO PO 2023-2024

<sup>34</sup> CAO PO 2023-2024

Het vaakst kozen geïnterviewden hun school vanwege de visie van de school. Meestal bedoelen ze daarmee de denominatie of het onderwijsconcept (montessori, dalton, vrije school of juist traditionele leerstofjaarklassen). Een enkeling noemt de manier van lesgeven. Een geïnterviewde wilde bijvoorbeeld op een school werken waar niet te veel los van de methode wordt gewerkt, omdat hij zich daar als starter nog niet comfortabel bij voelt. Een ander wilde helpen om binnen de school het thematisch leren te ontwikkelen. De meesten kozen specifiek voor de school, maar enkele (met name religieuze) starters kozen voor de stichting waar de school onder valt.

Een tweede reden om een school te kiezen is het team. Leraren die in dienst gaan bij hun stageschool waarderen bijvoorbeeld de gezelligheid in het team, de humor, dat collega's dezelfde mentaliteit hebben en dat ze direct als volwaardige collega in het team werden opgenomen.

“Nu moet ik zeggen, ik vind de onderwijsvisie niet heel belangrijk. Ik had het [tijdens stage] gewoon enorm naar mijn zin op deze school. Ze behandelden me ook direct als collega en ik durf wel te zeggen dat een kwart tot de helft van ons team één grote vriendengroep is geworden.” – Jonge starter

Ook noemen jonge starters de goede band met hun stagebegeleider en dat ze altijd bij collega's terecht kunnen. Twee geïnterviewden kozen de school mede vanwege de bestuurders of schoolleider. Een mannelijke starter koos zijn school mede vanwege het hoge aandeel mannelijke collega's.

Naast de onderwijsvisie en het team noemen jonge starters de fysieke nabijheid van de school, beschikbare doorgroeimogelijkheden, het feit dat de school een fulltime aanstelling kan bieden en de belofte van professionele ruimte. Opvallend is dat enkele jonge starters bewust kozen voor een school met een uitdagende leerlingenpopulatie. Dit is in tegenspraak met de literatuur, waaruit juist blijkt dat starters gemiddeld vaker voor minder uitdagende scholen kiezen. Een hrm'er uit de G5 herkent dat sommige starters specifiek kiezen voor scholen met uitdagende leerlingenpopulaties:

“Er zijn zoveel vacatures. Je kunt natuurlijk op elke school gaan werken zo ongeveer. Dus kies je voor deze stad, dan kies je ervoor om met deze populatie kinderen te gaan werken. Sommigen zeggen: hier zie ik het snelste resultaten. Hier heb ik het idee dat ik ertoe doe.” – Hrm'er

Geïnterviewde starters kenden hun school vaak al voordat ze er in dienst kwamen. Veruit de meeste geïnterviewde starters zijn op hun school terechtgekomen nadat ze er stage hebben gelopen. Anderen hebben als invaller op de school gewerkt voordat ze in dienst zijn gekomen. Sommigen kennen de school omdat een vriend of familielid er werkt of heeft gewerkt, omdat ze er zelf op school zaten of omdat ze in de buurt wonen. Een enkeling heeft bij een tot dan toe onbekende school gesolliciteerd naar aanleiding van een vacature.

### [Invaller, uitzendkracht of zzp'er in het onderwijs](#)

Zes van de geïnterviewde starters hebben ervaring met invalwerk. Ze noemen drie redenen om als invaller aan de slag te gaan. Ten eerste geeft een invalbaan de mogelijkheid om meerdere werkplekken te zien voordat je kiest voor een bepaalde

werkgever. Ten tweede willen sommige starters graag bij een bepaald bestuur in dienst. Dat bestuur heeft soms in eerste instantie alleen een invalbaan beschikbaar. Ten derde gaan leraren die later in het schooljaar van de pabo afstuderen vaak de rest van het schooljaar invallen, totdat ze in het nieuwe schooljaar op een vaste werkplek starten.

Eén van de geïnterviewde leraren is als zzp'er bij het platform Flexonderwijs aangesloten, één heeft bij een uitzendbureau gewerkt. Enkele van de andere geïnterviewden kennen jonge starters met een flexibele baan. De starters werken door persoonlijke omstandigheden niet in loondienst bij een schoolorganisatie. Eén starter volgt bijvoorbeeld een opleiding. Omdat ze als zelfstandige meer verdient dan in loondienst, hoeft ze minder uren te werken en heeft ze voldoende tijd over voor de opleiding. Een andere starter kwam terug van een reis en wilde in een stad in de G5 aan de slag. Een detacheerder bood huisvesting en betaalde de studie die hij op dat moment volgde. De starter koos met name voor de detacheerder omdat die het organiseren van baan, studie en woonruimte uit handen nam. Een derde jonge starter doet naast haar werk als leraar aan sport en wil daar voldoende tijd vrij voor kunnen maken. Een jonge starter met een flexibele baan noemt als nadeel dat de afwezigheid van een eigen klas minder voldoening geeft:

“Ik kan nu niet de waarde eruit halen die ik normaal haal hoor. Als ik een dag aan het invallen ben, voel ik me niet zo voldaan als dat ik een dag voor mijn eigen groep heb gestaan. Al voeg je natuurlijk wel iets toe, in de zin van dat je de school gewoon heel erg ontlast.” – Jonge starter

Op een enkeling na hebben de geïnterviewde jonge starters in loondienst bij een schoolorganisatie geen interesse in zzp- of uitzendconstructies, hoewel een hoger salaris, lagere administratiedruk en zeggenschap over werk- en vakantietijd hen wel aanspreken. Jonge starters in loondienst bij een schoolorganisatie geven de volgende redenen om niet voor een zzp- of uitzendbaan te kiezen:

- je moet als zzp'er zelf sparen voor bijvoorbeeld vakantie en pensioen, waardoor het onder de streep financieel toch niet zo aantrekkelijk is;
- ze vinden het fijn om onderdeel te zijn van een team en 'ergens bij te horen';
- ze hebben behoefte aan stabiliteit in hun werkomgeving;
- ze zien uitzend- en zzp-constructies als geldklopperij;
- ze willen graag een eigen klas;
- ze denken dat aan zzp'ers hogere eisen worden gesteld omdat scholen er veel geld voor betalen en denken dat (nog) niet waar te kunnen maken;
- ze durven het financiële risico van flexwerk niet aan.

#### Managers van flexibele starters: scholen ontzorgen

Voor dit onderzoek spraken we met de beheerder van een zzp-platform zonder winstoogmerk, een accountmanager onderwijs van een uitzendbureau en een coördinator van een regionale invalpool.

De meerwaarde van uitzendbureaus is volgens de geïnterviewde van het uitzendbureau dat ze scholen ontzorgen. Ze nemen het regelen van vervanging uit handen zodat

schoolleiders, hrm'ers en leraren zich op hun kerntaken kunnen concentreren. Zzp'ers bieden volgens de geïnterviewde zzp-platformbeheerder meerwaarde omdat ze ingezet kunnen worden als vervanging of (bovenformatief) om bij het personeel tijd vrij te maken voor professionalisering of begeleiding van starters. Geïnterviewden van het uitzendbureau en zzp-platform geven aan dat het niet hun bedoeling is om startende leraren van de markt te halen die anders bij een school zouden gaan werken. Het uitzendbureau biedt leraren geen hoger salaris dan de cao po en ziet het als positief wanneer starters besluiten om bij een opdrachtgever in dienst te gaan. Het zzp-platform ziet zzp'ers als middel om de werkdruk van onderwijspersoneel in loondienst te verlagen en zo bij te dragen aan behoud. De zzp'ers zelf willen volgens de geïnterviewde niet bij een school in loondienst, maar kunnen via deze constructie toch voor de sector behouden blijven.

De geïnterviewden zien de volgende redenen dat jonge starters niet kiezen voor een baan in loondienst bij een school:

- ze willen zelf kiezen wanneer en hoeveel ze werken;
- ze willen bij verschillende werkgevers ervaring opdoen voordat ze een keuze maken, bijvoorbeeld omdat in hun stageplaatsen te weinig variatie zat;
- ze denken meer te verdienen als flexibele kracht (hoewel dat volgens geïnterviewden maar de vraag is, zzp'ers houden onder de streep niet altijd meer over dan starters in loondienst);
- omdat ze nog een grote reis willen maken voordat ze in vaste dienst gaan (ze sparen dan als invaller geld voor de reis);
- ze zijn er nog niet aan toe om de verantwoordelijkheid over een eigen klas te hebben;
- er wordt op scholen onvoldoende geluisterd naar de ideeën van jonge starters;
- ze vinden solliciteren nog spannend, invallen is een makkelijke manier om bij een werkgever binnen te komen.

Starters die als zzp'er gaan werken, zijn in de regel zelf verantwoordelijk voor hun begeleiding en professionalisering. Het zzp-platform biedt de mogelijkheid om contact op te nemen met ervaren collega's en te voorzien in de juiste informatie rond verzekering, boekhouding en professionalisering. In welke mate dit gebeurt, is niet bekend omdat dit hoort bij de autonomie van de ondernemer/zelfstandige. Het uitzendbureau biedt begeleiding in de vorm van training en intervisiebijeenkomsten. De flexpool biedt trainingen en digitale vragenuurtjes met ervaren leraren. De school waar de starter invalt, is echter verantwoordelijk voor de begeleiding.

### Jonge starters aantrekken

De geïnterviewde schoolleiders en hrm'ers hebben verschillende strategieën om jonge starters te werven voor hun school. Het vaakst noemen ze maatregelen om goede stagiaires te behouden. Dat doen ze bijvoorbeeld door stagiaires te plaatsen op een school die zoveel mogelijk aan hun behoeften voldoet, goede begeleiding te bieden, stagiaires te betrekken in het team, uit te stralen dat je fouten mag maken, opbouwende feedback te geven, collega's aan te moedigen om interesse te tonen in stagiaires, te zorgen voor een leuk team, of stagiaires te begeleiden in de jaarlijkse sollicitatieprocedure van de organisatie. Mentoren en directe collega's van stagiaires

krijgen training in hoe ze de stagiaires het beste kunnen ondersteunen. Eén van de geïnterviewde schoolleiders vindt het geen goede ontwikkeling dat scholen ver gaan om hun stagiaires te binden. Ze constateert bijvoorbeeld dat scholen opleidingskosten betalen of een aantrekkelijke stagevergoeding bieden. Daardoor binden ze starters aan zich op basis van extrinsieke motieven, terwijl ze op intrinsieke gronden misschien niet de best passende werkgever voor de starter zijn.

Een geïnterviewde hrm'er noemt de rol van het Platform Samen Opleiden.<sup>35</sup> Dankzij het platform is er op individueel niveau goed contact tussen scholen en opleidingen om een aantrekkelijke werkomgeving voor jonge starters te creëren. Op landelijk niveau mag de samenwerking van haar nog meer van de grond komen. Ze denkt hierbij aan varianten op BBL-trajecten.

Sommige schoolorganisaties werven studenten niet (alleen) via de stage. Een bestuur laat pabostudenten deelnemen aan hun leernetwerk voor startende leraren. Een ander bestuur organiseert een dag waarop studiegenoten van stagiaires mogen meelopen. Een school biedt een workshopmiddag voor pabo-studenten om kennis te maken met hun onderwijsconcept. Een christelijk bestuur werft starters al op middelbare scholen uit de gemeenschap; ze nodigen scholieren jaarlijks uit om een dag op een school mee te lopen en voorzien ze van informatie als ze interesse hebben in het leraarschap. Zo zijn al meerdere leraren in dienst gekomen die in de vierde klas van de havo voor het eerst zijn benaderd.

Naast werving van studenten nemen schoolorganisaties meer algemene maatregelen om starters aan te trekken. Ze zorgen bijvoorbeeld voor een goede online presentatie van de organisatie of organiseren een speeddatesessie met de schoolleiders.

---

<sup>35</sup> <https://www.platformsamenoopleiden.nl/>

## Samenvatting

Veel jonge starters wisten al vroeg dat ze leraar wilden worden. Jongeren kiezen voornamelijk uit intrinsieke en altruïstische motieven voor het leraarschap. Ze vinden het leuk om met kinderen te werken. Sommigen vinden het didactische deel van hun baan interessant, anderen juist de emotionele en psychologische ontwikkeling van kinderen. Ook vinden starters het leuk om een band met kinderen op te kunnen bouwen en hun ontwikkeling te beïnvloeden. Andere factoren die een rol spelen bij de keuze om leraar te worden zijn: iets willen bijdragen aan de maatschappij, de verwachting dat je een goede leraar bent, rolmodellen zoals eigen leraren of vrienden en familie die leraar zijn, en positieve herinneringen aan de eigen schoolcarrière. Het werk voldoet over het algemeen aan de verwachtingen en geeft starters energie. Onverwachte uitdagingen zijn hoge werkdruk, administratiedruk, overwerk en hoge verantwoordelijkheid. Sommige starters herkennen deze uitdagingen juist niet.

Jonge starters kiezen hun school (een enkeling kiest voor een stichting) met name vanwege de onderwijsvisie. Ook de leerlingenpopulatie, het team, de schoolleider en de relatie met de begeleider spelen een rol, net als de fysieke nabijheid van de school. Starters oriënteren zich bij het kiezen voor een werkgever met name via stages, soms via bekenden of online. Schoolorganisaties richten hun wervingsactiviteiten ook voornamelijk op het behouden van stagiaires. Daarnaast richten sommige schoolorganisaties activiteiten op vo-scholieren of pabostudenten.

Redenen om niet bij een schoolorganisatie in loondienst te gaan, zijn dat starters meerdere werkgevers willen ervaren voordat ze zich binden aan een school, dat ze de periode tussen afstuderen en start van het schooljaar willen overbruggen, of dat ze tijdelijk willen werken om daarna een reis te kunnen maken. Ook kunnen persoonlijke omstandigheden ervoor zorgen dat starters flexibiliteit of extra inkomen nodig hebben (bijvoorbeeld een tweede baan, studie of hobby). Arbeidsvoorwaarden zijn voor zover wij konden vaststellen geen reden op zich om niet in loondienst te gaan; wel kan de persoonlijke situatie vragen om arbeidsvoorwaarden die schoolorganisaties (doorgaans) niet kunnen bieden. De meeste starters in loondienst overwegen niet om bij een uitzendbureau of als zzp'er aan de slag te gaan omdat ze baanzekerheid, een vast team en een eigen klas willen, omdat ze zich afvragen of het onder de streep meer oplevert, of omdat ze het als geldklopperij ervaren. Uitzendbureaus en zzp-platforms benadrukken dat een flexibele schil ervoor kan zorgen dat vast personeel minder werkdruk ervaart of meer tijd overhoudt voor kerntaken.

# 3. Wensen en behoeften van jonge starters

In dit hoofdstuk gaan we in op de wensen en behoeften die jonge starters hebben in hun werkomgeving. We starten met een verkenning van de literatuur. Daarna presenteren we de resultaten van de verkennende enquête en interviews.

## Literatuur: fit met de baan, de leidinggevende, het team en de organisatie

Van den Berg en Van den Berg<sup>36</sup> hebben een literatuurverkenning uitgevoerd naar aantrekkelijke werkomgevingen in het primair onderwijs. Ze benadrukken dat per individu kan verschillen wat iemand als aantrekkelijke werkomgeving ziet. Ze gebruiken de persoon-werkomgeving-fit-theorie<sup>37</sup> om te beargumenteren dat een werkomgeving als aantrekkelijk wordt ervaren wanneer iemands persoonlijke waarden, doelen, mogelijkheden en voorkeuren overeenkomen met wat de werkomgeving biedt. Van den Berg en Van den Berg onderscheiden daarbij vier niveaus waarop een 'fit' tussen persoon en werkomgeving kan bestaan: de baan, de leidinggevende, het team en de organisatie.<sup>38</sup> De wensen en behoeften die iemand op deze vier niveaus heeft, zijn onder andere afhankelijk van levensfase. Jonge starters kunnen dus andere behoeften hebben dan hun oudere collega's.<sup>39</sup>

### De persoon-baan-fit

Er is sprake van een persoon-baan-fit als de capaciteiten, kennis en vaardigheden van medewerkers aansluiten op de functie-eisen van de baan en als het werk voorziet in de doelen, behoeften en voorkeuren van medewerkers.<sup>40</sup> Vanuit algemene literatuur over baantevredenheid komt naar voren dat autonomie, afwisseling, voldoende uitdaging en ruimte voor persoonlijke ontwikkeling belangrijke baankenmerken zijn waar medewerkers behoefte aan hebben.<sup>41</sup>

---

<sup>36</sup> Van den Berg en Van den Berg, 2021

<sup>37</sup> Kristof-Brown et al., 2005

<sup>38</sup> Van der Aa et al. (2022) voegen hier het schoolgebouw en de buurt aan toe.

<sup>39</sup> Uit onderzoek door Corporaal et al. (2012) onder 433 studenten en scholieren blijkt echter dat hun wensen voor een baan en organisatie ongeveer hetzelfde zijn als de wensen van oudere werkenden.

<sup>40</sup> Van den Berg en Van den Berg, 2021

<sup>41</sup> Van den Berg en Van den Berg, 2021; Corporaal et al., 2012

Specifiek onderzoek naar leraren toont aan dat ze over het algemeen een hoge mate van persoon-baan-fit ervaren, mede doordat ze specifiek voor het beroep van leraar hebben gekozen en ervoor zijn opgeleid. Hoe hoger de persoon-baan-fit, hoe tevredener leraren zijn met hun baan.<sup>42</sup> De gemiddelde baantevredenheid onder leraren blijkt hoog: 81 procent van de leraren is (zeer) tevreden.<sup>43</sup> Leraren zijn onder andere tevredener met hun baan als hun klas niet te groot is en ze tijd hebben om extra ondersteuning te bieden aan leerlingen die dat nodig hebben, om zo bij te dragen aan gelijke kansen.<sup>44</sup> Dit sluit aan bij de altruïstische motivatie van veel leraren om voor het beroep te kiezen, zoals we in hoofdstuk 2 zagen. Ook een realistische werkdruk, ruimte voor professionele ontwikkeling en inhoudelijke verdieping dragen bij aan de baantevredenheid van leraren.

Specifiek onderzoek naar startende leraren toont aan dat starters het meest tevreden zijn over de inhoud van hun baan en het werken in het onderwijs. Startende leraren die hebben gekozen voor hun baan uit intrinsieke of altruïstische motieven (bijvoorbeeld omdat ze bij willen dragen aan de ontwikkeling van kinderen), zijn tevredener dan degenen die leraar zijn geworden uit extrinsieke motivatie (bijvoorbeeld vanwege de arbeidsvoorwaarden of baanzekerheid).<sup>45</sup> Onderzoek onder pabo-studenten in Den Haag<sup>46</sup> toont aan dat ook deze groep belang hecht aan ruimte voor professionele ontwikkeling en autonomie. Ook voldoende voorbereidingstijd is voor studenten belangrijk.

### De persoon-leidinggevende-fit

Naast de inhoud van het werk hebben leidinggevers een grote invloed op de aantrekkelijkheid van een werkomgeving.<sup>47</sup> Schoolleiders zijn doorgaans als direct leidinggevende verantwoordelijk voor de aansturing van startende leraren. Bovendien vertalen schoolleiders het beleid van de organisatie door naar schoolniveau en beïnvloeden daarmee hoe leraren het beleid ervaren.

Een belangrijk element van een goede persoon-leidinggevende-fit is de autonomie of professionele ruimte die medewerkers ervaren.<sup>48</sup> Voor leraren betekent dit dat ze zeggenschap hebben over de inhoud en inrichting van hun onderwijs en over hun eigen professionele ontwikkeling. Leraren die een hogere mate van autonomie ervaren, voelen zich meer betrokken bij hun organisatie en ervaren hun werkomgeving als aantrekkelijker. Daarbij is het wel belangrijk dat leraren het gevoel hebben dat ze fouten mogen maken. Uit het literatuuronderzoek van Van den Berg en Van den Berg<sup>49</sup> blijkt verder dat medewerkers een hogere fit met hun leidinggevende ervaren wanneer ze het gevoel hebben dat hun leidinggevende hen vertrouwt, respecteert en ondersteunt. Ook aanmoediging, erkenning en waardering van de leidinggevende zijn belangrijke elementen van een aantrekkelijke werkomgeving.

---

<sup>42</sup> Van den Berg en Van den Berg, 2021

<sup>43</sup> Van Nuland en Van den Berg, 2020

<sup>44</sup> Van der Aa et al., 2021; Ashiedu en Scott-Ladd, 2012

<sup>45</sup> De Vos et al., 2022

<sup>46</sup> Van der Aa et al., 2022

<sup>47</sup> Van den Berg en Van den Berg, 2021

<sup>48</sup> Van den Berg en Van den Berg, 2021

<sup>49</sup> Van den Berg en Van den Berg, 2021



Algemeen onderzoek naar starters op de arbeidsmarkt toont aan dat starters met name behoefte hebben aan respect, toegankelijkheid en interesse van hun leidinggevende.<sup>50</sup> Dat betekent onder andere dat de leidinggevende verschillen respecteert, taken eerlijk verdeelt, geïnteresseerd is in de starter als persoon en ook aandacht heeft voor privé-zaken. Ook is het belangrijk dat de leidinggevende fysiek aanwezig is en bereikbaar is voor medewerkers.

Onderzoek naar startende leraren toont aan dat het ook voor hen belangrijk is om voldoende autonomie te ervaren.<sup>51</sup> Wanneer startende leraren niet genoeg professionele ruimte hebben, kunnen ze hun visie op het leraarschap en kennis uit de opleiding te weinig in de praktijk brengen, wat tot frustratie kan leiden. Daarnaast geldt specifiek voor startende leraren dat de schoolleider een belangrijke rol speelt in het creëren van een cultuur waarin collega's de starter ondersteunen.<sup>52</sup> De schoolleider kan bijvoorbeeld zorgen voor een goede introductie van starters en zelf het goede voorbeeld geven door de starter te begeleiden. Onderzoek toont aan dat een van de hoogst gewaardeerde vormen van ondersteuning voor startende leraren is dat schoolleiders een cultuur van samenwerking bevorderen, open staan voor vragen en beschikbaar zijn voor startende leraren.<sup>53</sup>

#### De persoon-team-fit

Een goede persoon-team-fit houdt in dat de waarden, kennis, verantwoordelijkheidsgevoel, doelen en betrokkenheid van een medewerker overeenkomen met die van collega's. Voor leraren betekent dit dat ze een gedeelde visie hebben op de manier van lesgeven, goed onderwijs, en professionele interesses en doelen. Met name verbondenheid met collega's, wederzijdse ondersteuning en goede samenwerking zijn belangrijke elementen van een aantrekkelijke werkomgeving.<sup>54</sup>

Uit onderzoek blijkt dat een goede samenwerking in het team een van de belangrijkste aspecten is van een aantrekkelijke werkomgeving voor startende leraren.<sup>55</sup> Ook voor pabo-studenten vormen fijne samenwerking in het team, een goede werksfeer en ondersteuning, en een warm welkom de top drie van redenen dat ze hun (stage)school aantrekkelijk vinden voor nieuw personeel. Een cultuur van collegiale support voor starters houdt aan de ene kant in dat starters terecht kunnen bij ervaren collega's.<sup>56</sup> Support van ervaren collega's helpt starters in hun professionele ontwikkeling en geeft hen het gevoel geven dat ze er niet alleen voor staan. Aan de andere kant is het belangrijk dat starters niet alleen advies ontvangen maar ook de ruimte krijgen om zelf suggesties te doen voor verbetering, vertrouwen krijgen en door collega's erkend worden als volledig leraar.<sup>57</sup>

---

<sup>50</sup> Corporaal et al., 2012

<sup>51</sup> Dekker et al., 2021

<sup>52</sup> Dekker et al., 2021

<sup>53</sup> Fantilli en McDougall, 2009

<sup>54</sup> Van den Berg en Van den Berg, 2021; Van der Aa et al., 2022

<sup>55</sup> De Vos et al., 2022; Dekker et al., 2021

<sup>56</sup> Dekker et al., 2021; Fantilli en Mc Dougall, 2009; Gaikhorst et al., 2017; Runhaar et al., 2014

<sup>57</sup> Runhaar et al., 2022; Dekker et al., 2021

Uit algemeen onderzoek naar jongeren op de arbeidsmarkt<sup>58</sup> blijkt dat jonge starters niet alleen een goede werkrelatie willen met hun collega's. Ze vinden het ook belangrijk om met collega's over privé-zaken te kunnen praten en om buiten werktijd met collega's leuke dingen te doen. Dit zien de starters in het onderzoek als onderdeel van een normale werkrelatie.

### De persoon-organisatie-fit

De persoon-organisatie-fit omvat de mate waarin doelen en waarden van medewerkers overeenkomen met die van de organisatie. In het po gaat dit bijvoorbeeld over doelen en waarden op het gebied van de (academische) eisen die aan leerlingen worden gesteld, disciplinaire regels en richtlijnen, onderwijsinnovatie of samenwerking. Een betere fit tussen organisatie en medewerker leidt tot een hogere werktevredenheid.<sup>59</sup> Uit onderzoek onder pabo-studenten blijkt bijvoorbeeld dat het soort onderwijs of de onderwijsvisie van de school op de vijfde plek staat van redenen om hun (stage)school aantrekkelijk te vinden voor nieuw personeel.<sup>60</sup>

Om een aantrekkelijke werkomgeving voor startende leraren te zijn, is het belangrijk dat een school aan de start van het dienstverband praktische zaken op orde heeft. Starters moeten bijvoorbeeld de juiste toegang hebben tot (online) systemen, geïnformeerd worden over de gang van zaken op school, en weten bij wie ze terecht kunnen. Daarnaast is het belangrijk dat starters niet direct een moeilijke klas toegewezen krijgen.<sup>61</sup> Verder benadrukt onderzoek het belang van bijdragen aan besluitvorming in de school.<sup>62</sup> Startende leraren blijven vaker behouden voor de organisatie als ze het gevoel hebben bij te kunnen dragen aan de besluitvorming.

### Knelpunten die jonge startende leraren ervaren

Startende leraren ervaren een hogere werkdruk en meer stress dan hun ervaren collega's.<sup>63</sup> In de literatuur wordt een aantal knelpunten genoemd waar beginnende leraren vaak tegenaan lopen.

Op pedagogisch vlak hebben startende leraren vaak nog moeite met klassenmanagement, leerlingen motiveren, orde houden en omgaan met de specifieke leerbehoefte van leerlingen.<sup>64</sup> Op didactisch gebied vinden startende leraren het vaak nog lastig om te differentiëren en het niveau van leerlingen in te schatten.<sup>65</sup> Maar ook buiten het klaslokaal ervaren starters knelpunten. Sommige starters voelen zich bijvoorbeeld niet serieus genomen door collega's en ontvangen onvoldoende steun van hun collega's of leidinggevenden.<sup>66</sup> Verder kost het starters nog veel tijd om lessen voor te bereiden. Ze ervaren vaak dat hier te weinig tijd voor beschikbaar is.<sup>67</sup> Ook vinden

---

<sup>58</sup> Corporaal et al., 2012

<sup>59</sup> Van den Berg en Van den Berg, 2021.

<sup>60</sup> Van der Aa et al., 2022

<sup>61</sup> Runhaar et al., 2022; Bland et al., 2014

<sup>62</sup> Ashiedu en Scott-Ladd, 2012; Dekker et al., 2021

<sup>63</sup> Snoek et al., 2017; Harmsen et al., 2018; Runhaar et al., 2022; Fantili en McDougall, 2009

<sup>64</sup> De Vos et al., 2022; Runhaar et al., 2022; Bland et al., 2014; Fantilli en McDougall, 2009

<sup>65</sup> Runhaar et al., 2022; Fantilli en McDougall, 2009

<sup>66</sup> Runhaar et al., 2022; Gaikhorst et al., 2017

<sup>67</sup> Runhaar et al., 2022; Dekker et al., 2021; Gaikhorst et al., 2017

starters het soms nog lastig om hun lessen en curriculum goed te plannen.<sup>68</sup> Omgaan met ouders is ook vaak lastig voor starters, vooral als het om een hoogopgeleide kritische populatie gaat of om ouders met een andere culturele achtergrond.<sup>69</sup> Ten slotte is de hoeveelheid administratieve en niet-lesgebonden taken een belangrijke oorzaak van werkdruk bij starters.<sup>70</sup> Administratieve taken zijn vaak nieuw voor startende leraren en de hoeveelheid administratie komt voor hen vaak onverwacht.<sup>71</sup>

Bovengenoemde knelpunten kunnen ertoe leiden dat startende leraren (veel) overwerken of zich onvoldoende competent voelen.<sup>72</sup> Aan buitenstaanders vinden starters het soms lastig om te verantwoorden dat ze als leraar een zware baan hebben.<sup>73</sup> Mensen buiten de sector snappen niet altijd met welke uitdagingen leraren te maken hebben. Ook durven starters knelpunten niet altijd aan te kaarten bij hun leidinggevende of collega's.<sup>74</sup> Dit heeft er volgens het onderzoek mee te maken dat starters vaak beginnen op een tijdelijk contract. Starters zijn soms bang dat hun contract niet verlengd wordt als ze open zijn over hun ontwikkelpunten of als ze kritiek uiten. De relatie met collega's en schoolcultuur beïnvloeden hoe goed starters met knelpunten om kunnen gaan.<sup>75</sup>

### Het belang van goede begeleiding

Mede dankzij de hierboven genoemde knelpunten is goede begeleiding een cruciaal onderdeel van een aantrekkelijke werkomgeving van jonge starters.<sup>76</sup> Begeleiding is elders al uitgebreid onderzocht, daarom gaan we er hier slechts kort op in.

Goede begeleiding geeft leraren meer zelfvertrouwen en minder stress. Uit onderzoek blijkt dat zo'n 90 procent van de startende leraren in het po begeleiding krijgt op de werkplek.<sup>77</sup> Wel bestaat grote variatie in de inrichting, omvang en kwaliteit van het begeleidingsaanbod. Zo ontvangt 36 procent van de starters begeleiding van een ervaren collega, 38 procent van een mentor of coach, en 28 procent van de schoolleider. Bijna driekwart van de startende leraren is (zeer) tevreden over de begeleiding door de school.

Begeleiding heeft vaak betrekking op praktische zaken als het reilen en zeilen op de school, didactische vaardigheden en pedagogische zaken zoals de omgang met leerlingen.<sup>78</sup> Dit komt overeen met de behoefte van jonge starters. Op het gebied van inhoudelijke begeleiding hebben starters vooral behoefte aan begeleiding met betrekking tot differentiëren, klassenmanagement en zorgen voor een veilig stimulerend lesklimaat.<sup>79</sup> Op praktisch gebied hebben starters behoefte aan informatie over schoolprocedures en schoolbeleid. Qua vorm hebben starters behoefte aan coaching, lesobservatie en feedback, sparren, samenwerken met ervaren collega's of contact met

---

<sup>68</sup> Fantilli en McDougall, 2009

<sup>69</sup> Runhaar et al., 2022; Bland et al., 2014; Fantilli en McDougall, 2009; Gaikhorst et al., 2017

<sup>70</sup> De Vos et al., 2022; Gaikhorst et al., 2017

<sup>71</sup> Dekker et al., 2021

<sup>72</sup> Fantilli en McDougall, 2009

<sup>73</sup> Bland et al., 2014

<sup>74</sup> Runhaar et al., 2017; Runhaar et al., 2022

<sup>75</sup> Runhaar et al., 2022

<sup>76</sup> Bland et al., 2014; Dekker et al., 2021; Fantilli en McDougall, 2009; De Vos et al., 2022; Runhaar et al., 2022

<sup>77</sup> De Vos et al., 2022

<sup>78</sup> De Vos et al., 2022

<sup>79</sup> Kools en Van Nuland, 2021

andere starters. Daarbij is het belangrijk dat zowel de starter als de begeleider voldoende tijd krijgt voor de begeleiding.<sup>80</sup>

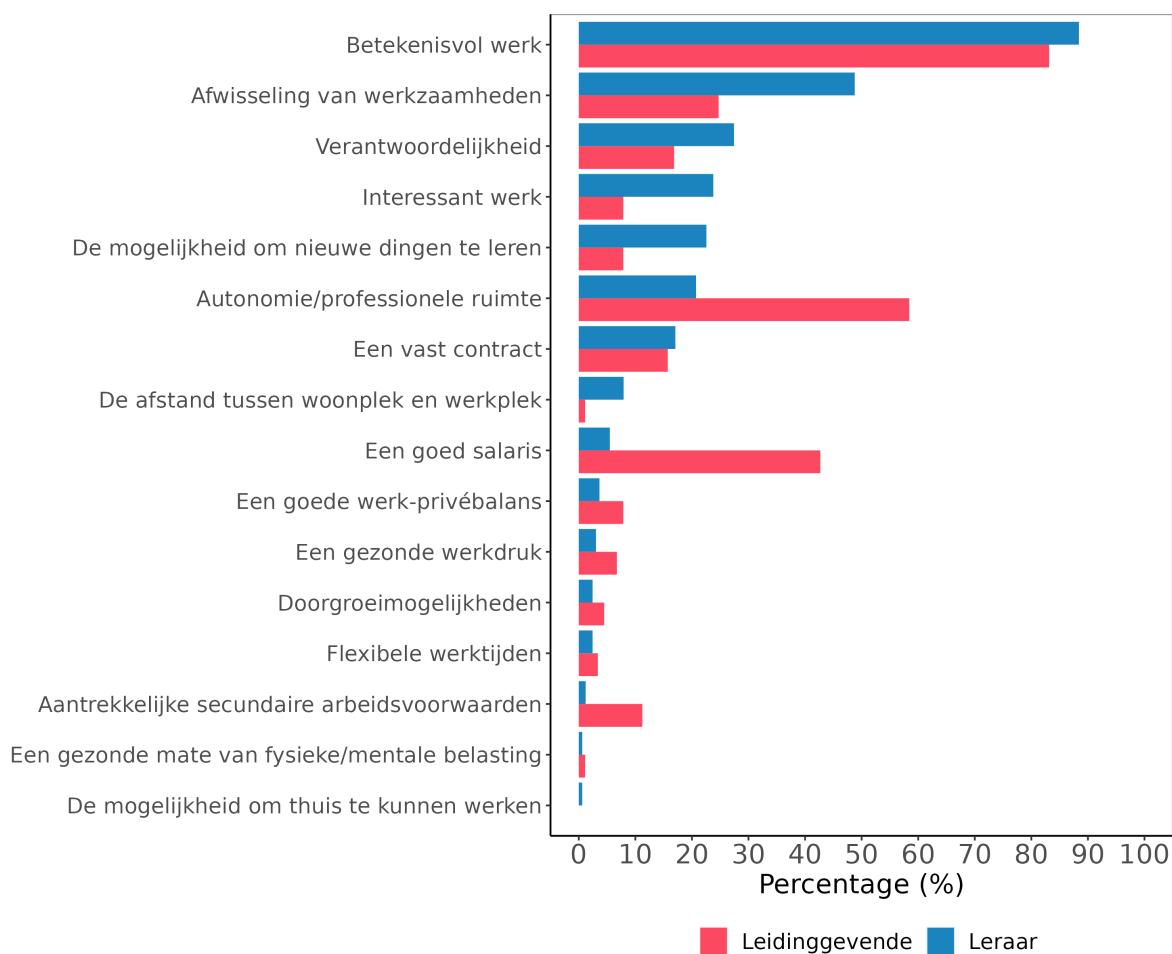
## De persoon-baan-fit

In de verkennende enquête is jonge startende leraren en leidinggevenden gevraagd om aan te geven wat een baan voor jonge starters aantrekkelijk maakt. Figuur 3.1 laat zien dat beide groepen respondenten betekenisvol werk als belangrijkste kenmerk zien. Op de tweede en derde plaats staan volgens respondenten die jonge starters zijn afwisseling en verantwoordelijkheid. Volgens leidinggevende respondenten komt autonomie op de tweede en een goed salaris op de derde plaats. Deze twee aspecten worden door de starters zelf veel minder vaak genoemd.

In aanvulling op de onderstaande categorieën, konden respondenten in een open vraag aanvullende aantrekkelijke kenmerken noemen. Enkele jonge leraren en leidinggevenden benoemen hier het werken met kinderen.

---

<sup>80</sup> Runhaar et al., 2022



Figuur 3. 1 Aspecten die bijdragen aan een aantrekkelijke baan in het onderwijs voor jonge startende leraren volgens jonge startende leraren (n = 164) en leidinggevenden/hrm'ers (n = 89)

### Ervaren betekenis van het werken in het onderwijs

In de interviews vroegen we jonge starters en leidinggevenden of ze de resultaten van de verkennende enquête herkenden. Alle geïnterviewde jonge starters en schoolleiders herkennen dat betekenisvol werk belangrijk is voor jonge starters. Betekenisvol werk wordt door jonge starters en schoolleiders vrijwel unaniem gelinkt aan de mogelijkheid om impact te hebben op het leven van kinderen. De ervaren impact loopt uiteen van het bieden van een veilige haven aan kinderen die dat thuis niet hebben tot het bijdragen aan de ontwikkeling van kinderen op sociaal-emotioneel en cognitief vlak. De jonge starters geven aan dat ze niet alleen de kinderen helpen met het ontwikkelen van taal- en rekenvaardigheid maar ook bij de ontwikkeling van de kinderen als 'uniek persoon'.

“Nu komt het stukje dat ze klaar zijn voor de volgende groep. Dan merk je dat ze het toch wel heel fijn met je vonden en dat ze het spannend vinden om naar een volgende groep te gaan. Dan merk je ook die dankbaarheid. Dat maakt het vind ik betekenisvol, want jij bent wel iets in hun leven geweest.” – Jonge starter

Naast de impact die jonge starters ervaren op het leven van de kinderen ervaren zij ook dat hun baan betekenisvol is doordat zij kunnen bijdragen aan de maatschappij in brede zin. De geïnterviewde starters geven aan dat door middel van de kennisoverdracht de kinderen een 'nieuwe lichtung burgers' worden.

Hoewel betekenisvol werk bij uitstek op plaats één staat voor het ervaren van aantrekkelijk werk, melden jonge starters ook dat het op zichzelf niet voldoende is om een baan in het onderwijs aantrekkelijk te blijven vinden. Andere factoren moeten op orde zijn, zoals werkdruk, arbeidsvoorwaarden en loopbaanmogelijkheden.

### Afwisseling werkzaamheden

Ook afwisseling in werkzaamheden wordt door geïnterviewden herkend als onderdeel van een aantrekkelijke baan. Veel geïnterviewde starters geven aan dat iedere dag in het onderwijs anders is. Verder draagt vrijheid in het indelen van het lesprogramma eraan bij dat jonge starters afwisseling in hun werkzaamheden ervaren. De afwisseling in werkzaamheden zorgt ervoor dat ze hun creativiteit kunnen uiten en de professionele ruimte goed kunnen benutten.

### Arbeidsvoorwaarden: een blijk van waardering

Hoewel jonge starters in de verkennende enquête het salaris niet in de top vijf van belangrijkste aspecten van een aantrekkelijke baan in het onderwijs plaatsen, geven ze in de interviews aan dat ze er wel degelijk belang aan hechten. Primaire arbeidsvoorwaarden worden als belangrijk ervaren omdat het een blijk van waardering is voor het geleverde werk. De meeste jonge starters zijn tevreden over het startsalaris in het po; sommigen vinden echter dat ze, ondanks de recente loonstijgingen, tussen wal en schip belanden als ze bijvoorbeeld een woning willen kopen. Bovendien merken sommige jonge starters op dat de *groei* in het lerarsalaris voor hen te wensen overlaat.

### Ervaren knelpunten in persoon-baan fit

Hoewel alle geïnterviewde jonge starters enthousiast zijn over het leraarschap en veel energie halen uit het werken met kinderen, noemen sommigen ook knelpunten die ze ervaren in hun baan. Het meest genoemd is de werkdruk. Dat heeft onder andere te maken met de grote verantwoordelijkheid die je als leraar hebt, de vele activiteiten naast het lesgeven, en de extra zorg en aandacht die sommige kinderen nodig hebben.

"De werkdruk is sky-high. Ik zie om me heen dat zowel jong als oud uitvalt. Het is continu brandjes blussen en pleisters plakken. Niet effectief voor de lange termijn. Er moet te veel: administratie, volle roosters, vergaderen, besprekingen en daarnaast geef je ook nog les, houd je data bij, schrijf je rapporten. Het accent moet gelegd worden op lesgeven, je kinderen goed kunnen volgen en inspelen op de individuele behoeftes met een sterke ondersteuner naast je. Hier zit voor mij en vele anderen het verschil." – Jonge starter

Om de werkdruk bij jonge starters te verlichten, melden sommige schoolleiders dat starters niet hoeven deel te nemen aan commissiewerk of extra activiteiten. Daarbij wordt opgemerkt dat, als de leraar dat wil, de deur openstaat om hier wel aan deel te nemen. Andere schoolleiders betrekken jonge starters juist wel bij commissies omdat ze veel nieuwe ideeën kunnen inbrengen.

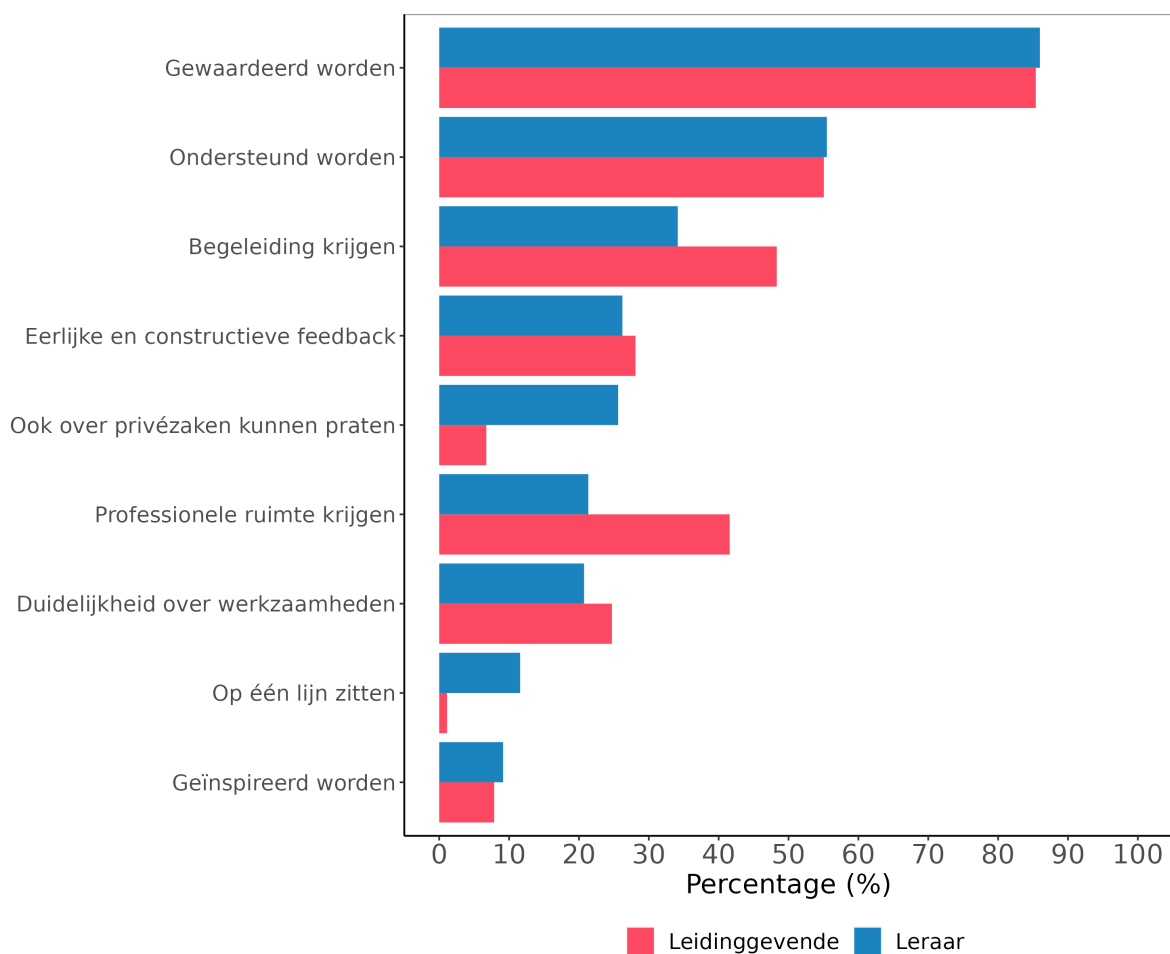
Overige knelpunten die genoemd zijn:

- het maken van een onderwijsplanning (o.a. wanneer begin je met het schrijven van rapporten);
- klassenmanagement (o.a. jonge starters die het 'alleen voor de klas staan' onderschatten);
- tijdsinvestering voor de starter om zijn/haar eigen draai te vinden;
- werken volgens een strak rooster;
- de hoeveelheid avond- en weekendwerk.

De genoemde knelpunten komen overeen met de hierboven beschreven literatuur. Er staat tegenover dat de jonge starters over het algemeen veel voldoening en energie uit hun werk halen. Bovendien ervaren niet alle jonge starters deze knelpunten. Sommigen herkennen bijvoorbeeld de hoge werkdruk niet bij zichzelf. Dat ligt volgens hen aan hun persoonlijkheid en hun manier van werken. Ze kunnen bijvoorbeeld goed grenzen stellen en 'nee' zeggen tegen extra werk. Ook geven ze aan dat ze praktisch zijn ingesteld. Als ze bijvoorbeeld te weinig tijd hebben om een les voor te bereiden, volgen ze de methode zonder extra's; en als ze materialen maar één keer gaan gebruiken, gaan ze die niet lamineren.

## **Persoon-leidinggevende-fit**

Uit de verkennende enquête blijkt dat zowel startende leraren als leidinggevende respondenten vinden dat waardering en ondersteuning vanuit de leidinggevende bijdragen aan een aantrekkelijke werkomgeving (figuur 3.2). Het 'gewaardeerd worden' wordt door 86 procent van de leraren en 85 procent van de leidinggevers als belangrijkste kenmerk voor de betreffende arbeidsverhouding genoemd. Ook vinden respondenten begeleiding belangrijk, hoewel leraren dit significant minder vaak noemen dan leidinggevers (respectievelijk 34 procent en 48 procent). Opvallend is dat leidinggevende respondenten vaker dan jonge starters aangeven dat professionele ruimte belangrijk is.



Figuur 3.2. Aspecten die bijdragen aan tevredenheid van jonge startende leraren met de leidinggevende volgens jonge startende leraren (n = 164) en leidinggevendens/hrm'ers (n = 89)

### Waardering en ondersteuning zorgen voor meer zekerheid

Geïnterviewde jonge starters herkennen het belang van waardering dat uit de verkennende enquête naar voren komt. Complimenten geven hen bevestiging in het werk dat ze leveren. Ook geïnterviewde schoolleiders vinden het herkenbaar dat jonge starters waardering en ondersteuning willen. De jonge starters zien ondersteuning met name terugkomen in de feedback die ze ontvangen van leidinggevendens, collega leraren en IB'ers. De blij van waardering en ondersteuning draagt volgens de jonge starters bij aan wederzijds vertrouwen. Ook zorgt het ervoor dat de jonge starters zich goed op hun plek voelen. Tegelijkertijd vinden jonge starters belangrijk dat de feedback eerlijk is, zodat het ontwikkelpunten bloot kan leggen waardoor ze kunnen groeien.

De jonge starters vinden het belangrijk dat leidinggevendens naar hen luisteren, bijvoorbeeld als het gaat om suggesties voor verbeteringen binnen de school of het onderwijs. Daarnaast noemen veel jonge starters dat ze beschikbaarheid en (fysieke) aanwezigheid van de schoolleider belangrijk vinden en dat ze het fijn vinden als de schoolleider af en toe even langsloopt om te kijken hoe het gaat. Ook vinden de geïnterviewde starters het belangrijk dat de leidinggevende weet wat er bij hen speelt, ook op persoonlijk vlak. Het is dan ook een wens van de meeste jonge starters dat de



leidinggevende ook openstaat voor privégesprekken, zeker als de privésituatie het functioneren op het werk beïnvloedt.

### Professionele ruimte krijgen en benutten

Niet alle jonge starters kennen het begrip 'professionele ruimte'. Geïnterviewden interpreteren het als het kunnen afwijken van (les)methoden, autonomie of als professionele ontwikkeling. Los van hun invulling van het begrip, geven veel jonge starters aan dat hun plezier in het werk sterk afhangt van zeggenschap over hoe ze hun werk uitvoeren. Wel hebben jonge starters behoefte aan kaders waarbinnen professionele ruimte benut kan worden. Sommige starters hebben (vooralsnog) minder behoefte aan professionele ruimte. Ze hebben juist behoefte aan houvast, zodat ze zich in het lesgeven kunnen bekwamen. Zo kiest een starter er bewust voor om een lesmethode te volgen.

### Meningen verdeeld over rol leidinggevende als begeleider

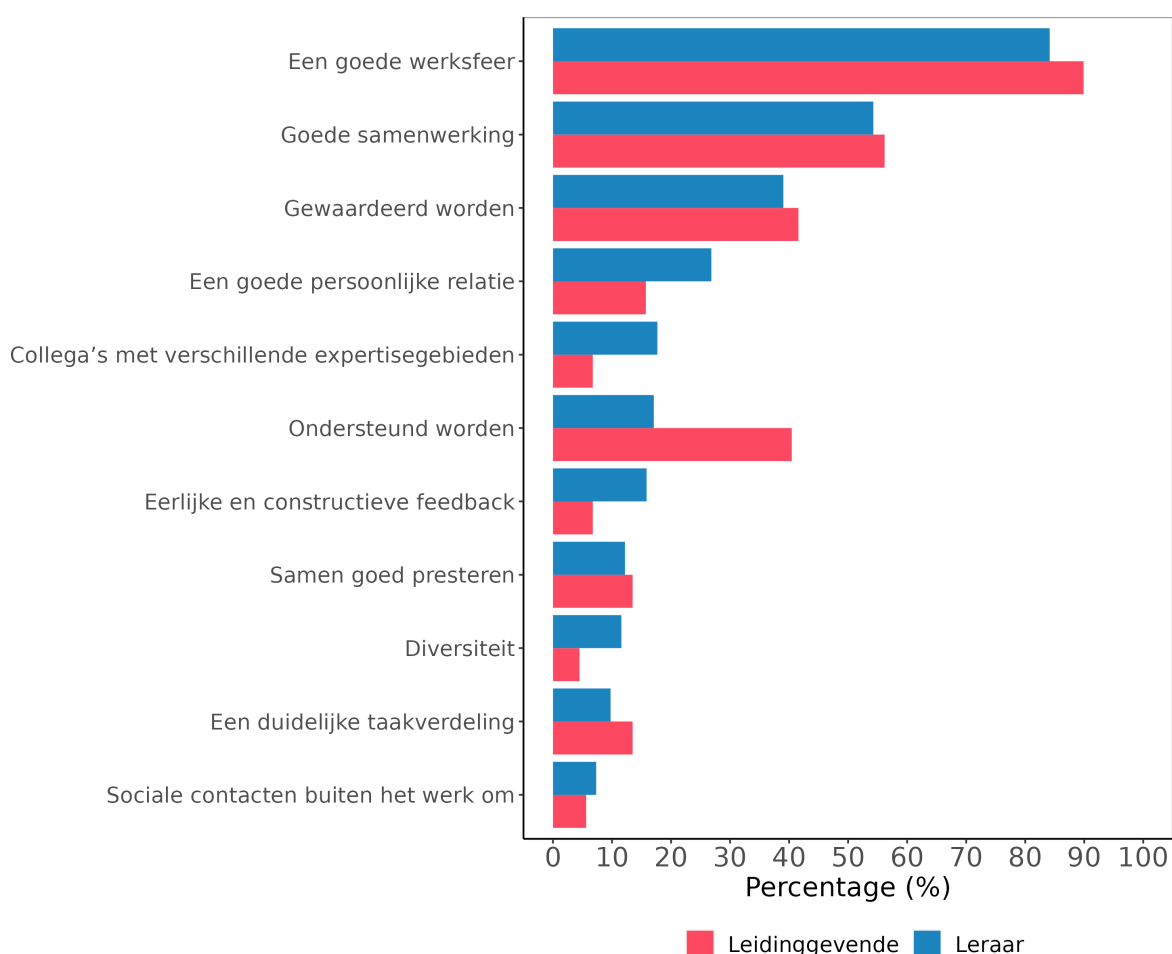
De geïnterviewde jonge starters vinden het belangrijk dat er specifieke personen ondersteunen in hun begeleiding. Dit kunnen bijvoorbeeld starterscoaches of coördinatoren zijn, of ervaren collega's zijn die meekijken tijdens de eerste jaren dat starters in dienst zijn. Volgens geïnterviewde schoolleiders is het belangrijk om met goede begeleiding te helpen, zodat starters weten waar ze terecht kunnen met vragen over het reilen en zeilen van de organisatie. Een voorbeeld hiervan is een buddysysteem waarbij jonge starters worden gekoppeld aan een ervaren leraar.

In de hierboven beschreven literatuur werd gevonden dat starters tegenover hun leidinggevende niet altijd eerlijk durven te zijn over hun ontwikkelpunten omdat ze vrezen dat hun tijdelijke contract niet wordt verlengd. Dat argument horen we in de interviews met jonge starters niet terug. Een geïnterviewde hrm'er geeft aan dat jonge starters in de huidige arbeidsmarkt niet bang zijn dat ze geen vast contract krijgen. Wel voeren de geïnterviewde jonge starters andere redenen aan om niet open te zijn tegenover hun leidinggevende. Enkelen geven aan dat ze zich bezwaard voelen om begeleiding van schoolleiders te vragen. Ook ervaren sommige jonge starters dat de begeleiding van leidinggevendenden eerder overkomt als een beoordeling over hun werk in plaats van het meedenken over hun werk. Tegenover de terughoudendheid van sommige starters in het vragen van begeleiding vanuit de schoolleider, had een deel van de geïnterviewde starters verwacht dat de schoolleider meer betrokken was bij de begeleiding.

Een specifiek onderwerp waar starters begeleiding bij willen is klassenmanagement en de zorg voor leerlingen. Ook op het gebied van oudergesprekken ontvangen jonge starters graag begeleiding van hun leidinggevende. Sommige starters geven aan dat zij het intimiderend vinden wanneer ouders 'verhaal komen halen'. De jonge starters geven aan dat ze het belangrijk vinden om te weten dat de leidinggevende opkomt voor hun handelen en ingrijpt wanneer nodig.

## Persoon-team-fit

Uit de verkennende enquête komt naar voren dat een goede 'persoon-team-fit' volgens respondenten vooral bestaat uit een goede werksfeer, goede samenwerking met collega's en het ontvangen van waardering door collega's (figuur 3.3). In deze top drie bestaat geen verschil tussen de jonge starters en leidinggevenden die de enquête ingevuld hebben. Deelnemende leidinggevenden en leraren verschillen het meest van mening als het gaat om de ondersteuning (voor de jonge starter) vanuit het team. Leidinggevende respondenten geven vaker dan starters aan dat ondersteuning ontvangen van collega's een belangrijk kenmerk van het team is voor jonge starters. Daarentegen zijn deelnemende leraren juist vaker van mening dat jonge starters het belangrijk vinden om collega's met verschillende expertisegebieden te hebben.



Figuur 3. 3 Aspecten die bijdragen aan tevredenheid van jonge startende leraren met het team volgens jonge startende leraren (n = 164) en leidinggevenden/hrm'ers (n = 89)

### Verbinding tussen collega's bepalend voor een goede werksfeer

Geïnterviewden herkennen het belang van een goede werksfeer voor starters. Veel jonge starters geven tijdens de interviews aan dat een goede werksfeer verwijst naar de omgang met elkaar en de daaruit ontstane sociale verbinding. Het gaat hierbij met name

om omgangsvormen (bijvoorbeeld over hoe collega's elkaar aanspreken op gedrag), het geven van feedback, het naar elkaar luisteren, en het van elkaar willen leren in een sociaal veilige omgeving. Dit geeft de starters het gevoel dat zij bij elkaar terecht kunnen, waardoor zij zich durven laten zien en zich ook uit durven spreken. Sommige starters geven aan dat zij hun beslissingen graag willen toetsen bij meer ervaren collega's.

Het team heeft ook een belangrijke rol in begeleiding en waardering van jonge starters. Kunnen sparren met collega's kan onzekerheid bij jonge starters wegnemen:

"Aan het begin van mijn carrière was ik best onzeker of ik het wel goed deed. Dan is het fijn om af en toe even met iemand te kunnen zitten om het te hebben over dingen waar je tegenaan loopt, of om te sparren als je twijfels hebt. Maar ook om even van iemand die al jaren ervaring heeft te horen dat je het goed doet." – Jonge starter

### Contact buiten het werk om

De meerderheid van de geïnterviewde deelnemers staat open voor contact met collega's buiten werk om. De mate waarin verschilt echter behoorlijk. Waar de een het bij voorkeur houdt bij appcontact, is de ander wekelijks met collega's buiten werktijd samen. Over het algemeen heerst de opvatting dat jonge starters het fijn vinden om ook over niet-werkgerelateerde zaken te praten met collega's, zowel tijdens de koffiemomenten als buiten werktijd. Dat houdt niet in dat het sociale contact tot hechte vriendschappen hoeft te leiden.

"Een goede werksfeer voor mij is: voor, na en tijdens het werk onderling gezelligheid, tijd voor een praatje, samen iets kunnen vieren, borrelen en het ook over andere dingen dan werk te kunnen hebben." - Jonge starter

Tegelijkertijd geven een schoolleider en jonge starter aan dat de sociale interactie en relaties niet van invloed behoren te zijn op de professionele werkcultuur.

"Ik wil voorkomen dat dat doorwerkt op de werkvloer, bijvoorbeeld door cliëkjeshvorming. Je bent tenslotte een professionele organisatie en het is de bedoeling dat we op die manier met elkaar omgaan." – Schoolleider

De jonge starters geven aan dat zij elkaar veelal opzoeken, vanwege homogeniteit in leeftijd en interesses. Zoals een jonge starter meldt, is het persoonlijk contact vooral met 'hetzelfde type mens'.

### Diversiteit in het team

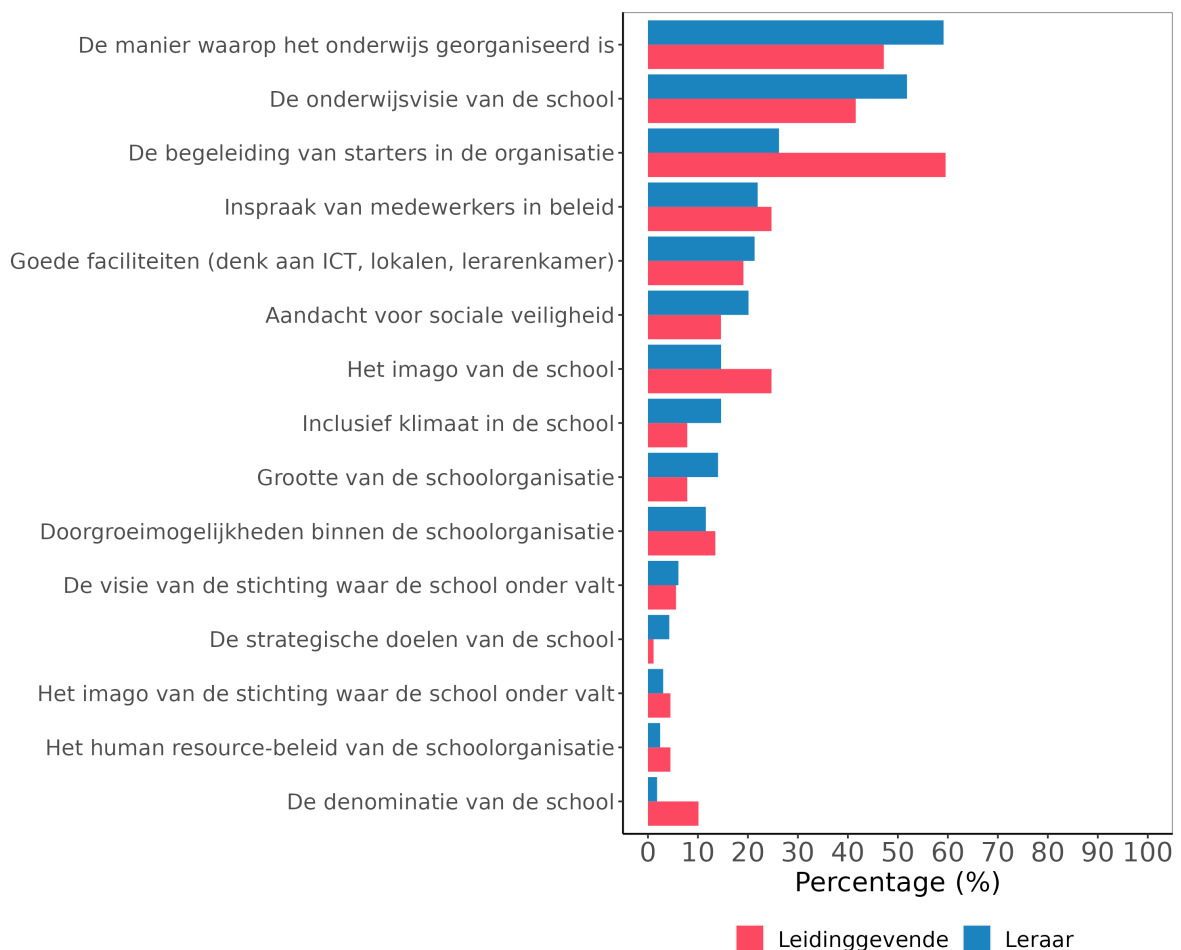
De geïnterviewde jonge starters geven aan voorstander te zijn van diversiteit en inclusie op de werkvloer. Het gaat dan niet alleen om diversiteit in leeftijd, sekse en (culturele) afkomst, maar ook op een verscheidenheid van expertisegebieden. De meeste mannelijke starters vinden het belangrijk om niet alleen vrouwelijke collega's te hebben. Een enkeling heeft er juist geen bezwaar tegen de enige man te zijn.

“Als ik over twee of drie jaar nog steeds de enige mannelijke collega ben, dan zou ik dat jammer vinden en dan ga ik wel rondkijken.” – Jonge starter

Een divers personeelsbestand draagt volgens de geïnterviewden bij aan een veelheid van aanwezige expertises.

## Persoon-organisatie-fit

De persoon-organisatie-fit ervaren leidinggevenden en jonge starters die deelnamen aan de verkennende enquête over het algemeen wanneer jonge starters zich kunnen vinden in de visie van de school en de manier waarop het onderwijs georganiseerd is (figuur 3.4). Leidinggevende respondenten (60 procent) denken dat de begeleiding van starters het belangrijkste is wat een school tot een aantrekkelijke werkomgeving voor jonge starters maakt. Van de leraren gaf 26 procent dit aan.



Figuur 3.4. Aspecten die bijdragen aan de schoolorganisatie als aantrekkelijke werkomgeving voor jonge startende leraren volgens jonge startende leraren (n = 164) en leidinggevenden/hrm'ers (n = 89)

### Visie van de organisatie belangrijk, maar vaak ongrijpbaar

Uit de interviews komt naar voren dat schoolleiders de onderwijsvisie doorgaans met de starters doornemen als onderdeel van het inductieproces. Een aantal geïnterviewde schoolleiders vermoeden dat jonge starters in het begin van hun carrière niet (veel) bezig zijn met de onderwijsvisie van de school. Een jonge starter geeft daarop aan dat onderwijsvisie vaak iets ongrijpbaars is. Hoewel de meeste geïnterviewde starters aangeven dat de visie belangrijk voor hen is, zien ze deze niet altijd terug in hun dagelijks werk.

### Rol van bestuur niet altijd duidelijk

De meeste geïnterviewde starters geven aan dat zij niet goed op de hoogte zijn van wie het bestuur van de school zijn; ze houden zich daar ook niet mee bezig. Een schoolleider merkt op dat jonge starters tijdens jaarlijkse evenementen wel in contact komen met het bestuur en met hen in gesprek gaan over de onderwijsvisie en –missie. Over het algemeen geven de starters aan dat het bestuur geen grote rol speelt in de dagelijkse gang van zaken. Een schoolleider merkt op dat de prioriteit bij starters eerst zou moeten liggen bij het wennen aan de school, en dat er daarna ruimte ontstaat om zich te verdiepen in het bestuur en stichting van de school.

### Inspraak draagt bij aan een aantrekkelijke werkomgeving

Eerder zijn we ingegaan op het belang dat jonge starters hechten aan het feit dat er naar hen geluisterd wordt. Geïnterviewde starters geven aan dat zij ruimte ervaren voor het inbrengen van hun ideeën en meningen tijdens vergaderingen of bij hun leidinggevende. Ze voelen zich door inspraak in het beleid volwaardig onderdeel van het team. Het is per persoon verschillend of de ruimte voor inspraak ook benut wordt.

## Verschillen met oudere collega's

Sommige geïnterviewden zien geen verschil tussen de behoeften van jonge en oudere leraren. Anderen ervaren een aantal verschillen. Jonge starters merken bijvoorbeeld op dat ze meer openstaan voor innovatie en meer behoefte hebben aan vernieuwing. De jonge starters merken op dat oudere of meer ervaren collega's langer in het stramien werken van 'we doen het altijd al zo' en dat ze daar niet of nauwelijks van afwijken.

Volgens verschillende jonge starters maken ze, in vergelijking met oudere collega's, vaker gebruik van digitale lesmethoden. Daardoor kan kennisuitwisseling ontstaan tussen verschillende leeftijdscohorten: jonge starters kunnen hun ICT-vaardigheden delen met oudere collega's, terwijl jonge starters op hun beurt weer kunnen leren van de vakinhoudelijke expertise van meer ervaren collega's.

## De meerwaarde van cao-afspraken

In de cao po<sup>81</sup> is vastgelegd dat startende leraren een duurzaamheidsbudget toegekend krijgen van 40 uur per jaar, bovenop de 40 duurzame inzetbaarheidsuren. Doel van deze extra uren is het verlichten van de werkdruk van jonge starters. Vijftien van de 23

---

<sup>81</sup> CAO PO 2023-2024

geïnterviewde jonge starters zijn op de hoogte van de extra uren. Negen geïnterviewde starters hebben de uren gekregen, vier weten het niet zeker. Geïnterviewde schoolleiders geven als reden om de uren niet toe te wijzen dat ze niet volgens een vast taakbeleid werken. Ze kijken naar de behoefte van de starter en zijn niet bezig met hoe ze de uren daarvoor schrijven. De jonge starters die de extra uren gekregen hebben, vinden de uren over het algemeen nuttig. Ze gebruiken de uren voor extra voorbereidingstijd of professionalisering.

Andere zaken die sociale partners volgens geïnterviewden voor jonge starters zouden kunnen verzorgen zijn:

- een flyer opstellen over hoe je je extra duurzaamheidsuren in kan zetten en hoe je er over in gesprek gaat met je leidinggevende;
- handreikingen opstellen over de knelpunten waar starters tegenaan lopen, bijvoorbeeld hoe maak je een planning of hoe ga je om met ouders;
- uitleggen wat wel en niet van een starter verwacht mag worden (om zo de werkdruk van starters te verlagen);
- informeren over mogelijkheden voor begeleiding buiten de eigen organisatie om (bijvoorbeeld online netwerken of intervisie-bijeenkomsten);
- fora of facebookgroepen oprichten waar starters vragen kunnen stellen;
- vakbonden kunnen meer zichtbaar zijn op pabo's en scholen om zo meer jonge leden te werven, starters hebben geen tijd om zich zelf te verdiepen in lidmaatschap;
- blijven inventariseren bij jonge starters wat er leeft;
- inzetten op het werven van meer mannen voor de sector;
- beter communiceren van een positief beroepsbeeld.

“We doen onbewust ons best om het onderwijs onaantrekkelijk te maken. Op feestjes word je als leraar altijd meteen gevraagd naar de hoge werkdruk en de lastige ouders. Maar dat is helemaal niet het hele verhaal. Zorg voor een positief imago. Een topsporter zegt ook niet hoe zwaar de training is geweest, hij zegt dat hij de wedstrijd heeft gewonnen.” – Jonge starter

## Samenvatting

De wensen en behoeften van jonge starters in het primair onderwijs lopen uiteen. Aan de hand van de persoon-werkomgeving-fit-theorie hebben we, door middel van een verkennende enquête en verdiepende interviews met jonge startende leraren en schoolleiders, in kaart gebracht wat een baan in het onderwijs voor jonge starters aantrekkelijk maakt.

Jonge starters ervaren betekenisvol werk wanneer zij positieve impact hebben op het leven van de kinderen. Daarnaast maakt de mogelijkheid om professionele ruimte te benutten een baan in het onderwijs voor jonge starters aantrekkelijk. Primaire arbeidsvoorwaarden zijn niet doorslaggevend, maar moeten wel in orde zijn. Werkdruk is een belangrijk knelpunt voor jonge starters.

De leidinggevende speelt een belangrijke rol voor jonge starters in de beleving van een aantrekkelijke werkomgeving. Jonge starters hebben behoefte aan begeleiding, waardering en ondersteuning van de leidinggevende. Het verschilt per persoon op welk vlak begeleiding vanuit de leidinggevende gewenst is.

Jonge starters voelen zich thuis in het schoolteam wanneer er sprake is van goede samenwerking en er ruimte is voor het delen van zowel zakelijke als privéaangelegenheden. Zij ervaren het als fijn wanneer zij ondersteuning krijgen van collega's als het gaat om lesgebonden taken.

De schoolorganisatie is volgens jonge starters een aantrekkelijke werkomgeving wanneer duidelijk is waar zij terecht kunnen voor vragen, er goede begeleiding voor starters is opgesteld en zij zich kunnen vinden in de onderwijsvisie.

## 4. Een toekomst in het po?

In dit hoofdstuk bespreken we de toekomst van jonge starters. Wat maakt dat starters wel of niet in de sector (willen) blijven? Uitstroomredenen van startende leraren zijn veel onderzocht. We beginnen dan ook met een beknopt overzicht van de literatuur. Er is echter weinig bekend over hoe startende leraren hun loopbaan binnen of buiten het onderwijs voor zich zien. Antwoord op deze vraag halen we uit de interviews.

### Literatuur: uitstroom doorgaans niet financieel gemotiveerd

Uit monitoronderzoek blijkt dat 85 procent van de pabo-afgestudeerden uit cohort 2016 na vijf jaar nog steeds in het onderwijs werkt.<sup>82,83</sup> Dit percentage is in de afgelopen jaren gestegen: van afgestudeerden uit cohort 2011 werkte na vijf jaar 77 procent in het onderwijs. Pabo-afgestudeerden die buiten het onderwijs gaan werken, hebben gemiddeld een kleinere aanstellingsomvang en een lager uurloon dan degenen die in het onderwijs blijven.<sup>84</sup> Dit suggereert dat startende leraren de sector niet om financiële redenen verlaten.

### Verschillende oorzaken van uitstroom

Onderzoek naar de uitstroom van startende leraren wijst verschillende categorieën van oorzaken aan:<sup>85</sup>

- kenmerken van het beroep;
- kenmerken van de (omgeving van de) schoolorganisatie;
- verhoudingen binnen de school;
- persoonlijke kenmerken of omstandigheden.

Vaak gaat het om een combinatie van factoren. We bespreken de vier categorieën hieronder.

### Kenmerken van het beroep

In hoofdstuk 2 zagen we dat sommige startende leraren bepaalde aspecten van het beroep als onverwachte uitdagingen ervaren. Dit kunnen redenen zijn dat ze uit de sector stromen. In de literatuur worden hoge werkdruk, grote klassen, administratiedruk, hoge

---

<sup>82</sup> De Vos et al., 2022

<sup>83</sup> Een klein deel van deze groep werkt niet in het primair onderwijs maar in het voortgezet onderwijs (6 procent) of in het middelbaar/hoger beroepsonderwijs (1 procent).

<sup>84</sup> De Vos et al., 2022

<sup>85</sup> Den Brok et al., 2017; Kennisrotonde, 2020; Runhaar et al., 2022



taakbelasting en de relatie met ouders genoemd.<sup>86</sup> Monitoronderzoek wijst werkdruk aan als belangrijkste reden voor starters om de sector te (willen) verlaten.<sup>87</sup> Uit een grootschalig kwalitatief onderzoek komt werkdruk, na gebrek aan begeleiding, op de tweede plaats van redenen dat startende leraren (po, vo en mbo) hun werkplek verlaten, vaak om buiten de sector aan de slag te gaan.<sup>88</sup> Uit datzelfde onderzoek blijkt dat gebrek aan ontwikkelmogelijkheden een derde belangrijk motief is voor leraren om hun werkgever of sector te verlaten. Het gaat met name om jonge, ambitieuze leraren die het werk als routinewerk ervaren en niet willen "vastroesten". Daarnaast kunnen arbeidsvoorwaarden een rol spelen:<sup>89</sup> starters met een tijdelijk contract of een deeltijdbaan stromen vaker uit dan starters met een vast contract of een voltijdbaan. Ook een hoger uurloon verlaagt de kans op uitstroom.

### Kenmerken van de (omgeving van de) schoolorganisatie

Kenmerken van schoolorganisaties kunnen bijdragen aan een hogere of lagere uitstroom van starters. Ten eerste speelt het hr-beleid van de organisatie een rol. Starters stromen minder vaak uit als ze op een opleidingsschool werken, als ze goed worden begeleid en als de school een goed inductieprogramma heeft.<sup>90</sup> Een recent onderzoek wijst gebrek aan begeleiding uit als hoofdreden voor starters (po, vo, mbo) om hun werkgever of de sector te verlaten.<sup>91</sup> Daarnaast dragen duidelijke verwachtingen aan medewerkers, heldere communicatie en ontwikkelperspectief bij aan het voorkomen van uitval.<sup>92</sup> Met name vrouwelijke starters vallen minder snel uit wanneer ze zich emotioneel verbonden voelen met de school.<sup>93</sup> Ook de omgeving van de school kan uitmaken. Startende leraren in de Randstad stromen vaker uit dan daarbuiten.<sup>94</sup> Sommige onderzoeken laten zien dat een uitdagende leerlingenpopulatie gerelateerd is aan uitval van starters.<sup>95</sup> Een grootschalige data-analyse onder Nederlandse starters vindt echter nauwelijks een verband tussen leerlingenpopulatie en uitstroom.<sup>96</sup>

### Verhoudingen binnen de school

Ook relaties binnen de school kunnen bijdragen aan uitval. Wanneer starters bijvoorbeeld weinig feedback krijgen van collega's, geen steun ervaren, zich niet als volwaardig leraar erkend voelen of zich geïsoleerd voelen, vallen ze eerder uit.<sup>97</sup> Ook de relatie met de leidinggevende of het schoolbestuur kan een rol spelen.<sup>98</sup> Opnieuw wordt in de literatuur

---

<sup>86</sup> Den Brok et al., 2017; Dekker et al., 2021; Runhaar et al., 2022

<sup>87</sup> De Vos et al., 2022; werkdruk is een reden om de sector te verlaten voor ruim twee derde van de pabo-afgestudeerden die niet meer in het onderwijs werken en voor ruim zeventig procent van degenen die op zoek zijn naar een baan buiten het onderwijs.

<sup>88</sup> Van Casteren et al., 2023; werkdruk is een reden om de werkgever te verlaten (vaak naar een baan buiten de sector) voor 47 procent van de bevroegde (ex-)leraren in het basisonderwijs en voor 39 procent van de startende leraren (po, vo, mbo). Gebrek aan ontwikkelmogelijkheden is voor 30 procent van de starters een reden.

<sup>89</sup> Den Brok et al., 2017; Prokic-Breuer et al., 2023

<sup>90</sup> Den Brok et al., 2017; Dekker et al., 2021

<sup>91</sup> Van Casteren et al., 2023; voor 50 procent van de starters (po, vo, mbo) speelde gebrek aan begeleiding een hoofdrol bij de keuze om over te stappen naar een andere werkgever of de sector te verlaten.

<sup>92</sup> Den Brok et al., 2017; Van Casteren et al., 2023

<sup>93</sup> Dekker et al., 2021

<sup>94</sup> Van der Aa et al., 2021

<sup>95</sup> Den Brok et al., 2017

<sup>96</sup> Prokic-Breuer et al., 2023

<sup>97</sup> Runhaar et al., 2022; Bland et al., 2014; Dekker et al., 2021

<sup>98</sup> Runhaar et al., 2022; Dekker et al., 2021; Van Casteren et al., 2023

benadrukt dat het belangrijk is om starters voldoende autonomie te geven om frustratie en daarop volgend uitval te voorkomen.<sup>99</sup>

### Persoonlijke kenmerken en omstandigheden

Ten slotte kan een verandering in de persoonlijke situatie van starters – zoals een verhuizing, verandering van de gezinssamenstelling of ziekte – ervoor zorgen dat starters uit de sector stromen, ook al lijkt het om kleine aantallen te gaan.<sup>100</sup> Daarnaast blijkt uit onderzoek dat starters minder vaak uit de sector stromen als ze veerkrachtig zijn, dus goed met tegenslagen om kunnen gaan, en als ze het gevoel hebben dat ze goed zijn in hun werk.<sup>101</sup> Stress en vermoeidheid hebben een negatief effect op het vertrouwen in eigen kunnen van starters. Leraren die objectief succes hebben, in de vorm van goede testresultaten van hun leerlingen, blijven vaker in het onderwijs. Leraren die moeite hebben met orde houden, stromen juist vaker uit.<sup>102</sup>

## Interviews: jonge starters willen zich blijven ontwikkelen

In aanvulling op de literatuur, geven de interviews enig inzicht in de redenen waarom jonge starters uit de sector stromen. Die bespreken we als eerste. Vervolgens gaan we in op de vraag hoe de jonge starters die nog wél als leraar werken, hun loopbaan op de korte en lange termijn voor zich zien. We beschrijven hoe ze zich willen ontwikkelen en in hoeverre ze van plan zijn om in de sector te blijven.

### Uitstroom dankzij werkdruk

De jonge starters die we voor dit onderzoek hebben gesproken werken nog in de sector, en kunnen dus ook niet uit de eerste hand vertellen over uitstroomredenen. De uitstroomredenen die geïnterviewde starters en leidinggevenden noemen vanuit hun ervaring met (andere) jonge starters, komen echter sterk overeen met wat de literatuur al aantoont. Net als in de literatuur is werkdruk (waaronder administratieve druk en veel overwerk) een vaak genoemde reden dat starters de sector verlaten. Ook de mentale belasting van het werk als leraar wordt meerdere keren genoemd. Sommige starters kunnen het werk thuis niet van zich af zetten, met name op achterstandsscholen waar veel problematiek kan spelen bij leerlingen.

Ook andere genoemde redenen dat starters de sector verlaten, komen overeen met wat uit de hierboven beschreven literatuur blijkt:

- persoonlijke omstandigheden thuisituatie, sommige starters zijn nog niet klaar voor het werkende leven en gaan weer studeren, sommige starters blijken toch niet geschikt voor het beroep omdat ze cruciale competenties missen zoals overzicht of empathisch vermogen;
- kenmerken van het beroep geen tijd voor pauze, te weinig autonomie, te weinig zeggenschap over werktijden, hoge eisen van ouders en telkens met ouders in discussie moeten gaan;
- kenmerken van de organisatie gebrek aan begeleiding;

---

<sup>99</sup> Dekker et al., 2021

<sup>100</sup> Den Brok et al., 2017; Kennisrotunde, 2020; Runhaar et al., 2022; Van Casteren et al., 2023

<sup>101</sup> Dekker et al., 2021

<sup>102</sup> Den Brok et al., 2017

- verhoudingen binnen de school team staat te weinig open voor nieuwe collega's.

De meeste schoolleiders en hrm'ers benadrukken overigens dat uitstroom van starters bij hun organisatie zeer weinig voorkomt. Als starters geen leraar meer willen zijn, proberen schoolorganisaties hen soms een andere functie aan te bieden. Een jonge leraar die bijvoorbeeld de groepsverantwoordelijkheid te veel vond, werkt nu bij zijn organisatie als leraarondersteuner.

#### De komende jaren verder bekwamen als leraar

Geen van de door ons gesproken jonge starters is van plan in de komende jaren uit te stromen. Wel hebben ze ideeën over hoe ze hun loopbaan op de korte en lange termijn vorm willen geven. Voorlopig willen alle geïnterviewde starters zich nog verder bekwamen in het lesgeven. Ze willen zich met name ontwikkelen op het gebied van klassenmanagement, differentiëren, uitleg geven en omgaan met ouders. Ook hopen ze meer routine in het lesgeven te krijgen. Een jonge starter illustreert:

"Ik wil zo'n leerkracht worden die gewoon uit zichzelf al heel veel leuke lesideeën heeft, dus dat je alles even uit je mouw schudt: oh, dan doen we even een coöperatieve werkvorm. We doen spelling, nou weet je, we kunnen er ook dit of dat van maken en dan ja, dan leren we hetzelfde maar op een veel leukere manier. Nu probeer ik dat af en toe wel, maar dan moet ik dat ook echt wel voorbereiden." – Jonge starter

De jonge starters met specifieke ontwikkelwensen willen zich bijvoorbeeld ontwikkelen op het gebied van gedrag, methodegericht werken, zelfstandigheid of thematisch werken.

#### Verdeeldheid over langetermijnperspectief als leraar

Een aantal geïnterviewde starters wil de rest van hun carrière les blijven geven, zoals deze twee starters illustreren:

"Als ik de loterij zou winnen, zou misschien ik wel een dagje minder gaan werken. Maar het zou heel gek moeten lopen, wil ik niet meer in het onderwijs werken." – Jonge starter

"Ik heb altijd gezegd: als het zo blijft voelen als het nu voelt, dan ga ik nooit meer wat anders doen." – Jonge starter

Alle jonge starters zijn het erover eens dat ze de komende jaren nog genoeg uitdaging hebben als leraar. Een reden om op de lange termijn niet als leraar te blijven werken, is dat sommige starters verwachten dat ze na verloop van tijd te weinig uitdaging uit het leraarschap halen. Ze vinden dat een carrière als leraar te weinig doorgroeimogelijkheden biedt. Degenen die wél leraar willen blijven, zien juist wel mogelijkheden om te blijven groeien, bijvoorbeeld als specialist in een bepaald type onderwijs of leerling, door coördinerende rollen op zich te nemen, door hun expertise te

verbreden naar verschillende leeftijdsgroepen, of door stagiaires te begeleiden.<sup>103</sup> Twee jonge starters merken op dat ze zich weinig uitgedaagd voelen om zich als leraar te blijven ontwikkelen omdat ze er naar verwachting financieel weinig op vooruit gaan als ze bijvoorbeeld een opleiding volgen.

Een tweede reden om op de lange termijn niet als leraar te willen blijven werken, is dat jonge starters het beroep als zeer intensief ervaren. Ze zien bijvoorbeeld bij oudere collega's dat het fysiek zwaar is om tot de AOW-leeftijd te blijven lesgeven. Maar ook al op jongere leeftijd vinden ze een voltijd baan als leraar te intensief.

De meeste jonge starters die niet (alleen) leraar willen blijven, willen in de toekomst andere functies binnen de sector ontdekken. Het vaakst wordt IB'er genoemd. Anderen willen doorgroeien naar schoolleider of bouwcoördinator. Verder noemen de jonge starters banen als lerarenopleider, vakleraar of leraar in het speciaal basisonderwijs. Een deel wil in de toekomst overstappen naar een andere sector. Hun toekomstplannen hebben echter vrijwel altijd een link met hun expertise als leraar. Ze willen bijvoorbeeld vo-leraar worden, onderwijsadviseur of onderzoeker. Een aantal jonge starters wil in de toekomst in de (jeugd)zorg gaan werken. Een van hen wil het montessori-concept uit het onderwijs gaan toepassen in de ouderenzorg.

Twee hrm'ers merken op dat de huidige generatie jonge starters ambitieus is. Ze willen snel doorgroeien en verwachten bijvoorbeeld promotie of een hoger salaris wanneer ze een opleiding volgen. Ze vinden al snel dat ze aan functieomschrijvingen van hogere schalen voldoen. Hun verwachtingen zijn echter niet altijd realistisch. Het is in de sector gebruikelijk dat je gestaag groeit en promoties volgen op jarenlange ervaring. Deze hrm'ers hebben moeite om een balans te vinden tussen de verwachtingen van starters en het ritme van de sector.

---

<sup>103</sup> De loopbaanmogelijkheden die de jonge starters noemen, komen sterk overeen met de loopbaanpaden voor leraren zoals ontwikkeld door Marco Snoek: <https://www.loopbaanlerarenpo.nl/>

## Samenvatting

Het aandeel pabo-afgestudeerden dat na vijf jaar in het onderwijs werkt is toegenomen tot 85 procent voor cohort 2015. Gebrek aan begeleiding en werkdruk, waaronder administratiedruk en overwerk, lijken de voornaamste uitstroomredenen te zijn voor jonge starters. Andere aspecten van het werk waar jonge starters moeite mee hebben en die kunnen leiden tot uitstroom zijn het contact met ouders en het klassenmanagement. Op werkgeversniveau zijn diverse praktijken gerelateerd aan uitstroom: tijdelijke contracten, deeltijdbanen, onvoldoende begeleiding, onduidelijke verwachtingen, geen goede communicatie, weinig zeggenschap over werktijden en pauzes en een gebrek aan autonomie. Daarnaast speelt steun van collega's een rol en is het belangrijk dat starters als volwaardig teamlid worden behandeld. Ten slotte spelen persoonlijke kenmerken van starters een rol bij de beslissing om uit te stromen. De thuissituatie of gezondheidssituatie van de starter kan meewegen, net als de wens om weer te gaan studeren. Er zijn ook starters die zichzelf toch minder geschikt achten voor het beroep of waarvan de prestaties achterblijven. Ze hebben bijvoorbeeld moeite met orde houden of kunnen het werk thuis niet van zich afzetten. Stress kan leiden tot een verminderd geloof in eigen kunnen en ten slotte tot uitstroom.

Starters die wél in de sector blijven werken, willen zich in de eerste jaren nog bekwamen in het beroep. Ze willen zich ontwikkelen op het gebied van klassenmanagement, omgang met ouders en differentiëren. Een deel wil op de lange termijn leraar blijven. Het werk geeft hen energie en ze zien voldoende doorgroeimogelijkheden binnen het beroep, zoals specialisatie, verbreding, begeleiding van starters of coördinerende taken. Anderen kiezen op de lange termijn voor een ander beroep, eventueel gecombineerd met het leraarschap. Ze vinden het werk als leraar te intensief om tot aan hun pensioen voltijds te blijven doen of zien onvoldoende (rendement van) doorgroeimogelijkheden. Sommigen ambiëren andere functies binnen de sector; anderen willen de sector verlaten, maar willen doorgaans wel gebruik blijven maken van de expertise die ze als leraar hebben opgebouwd.

# Literatuurlijst

- Van der Aa, R., Kools, M., Marthaler, J., Van Nuland, E. (2021). *Een aantrekkelijke werkomgeving voor onderwijspersoneel in Den Haag*. Den Haag: CAOP.
- Van der Aa, R., Marthaler, J., Van Nuland, E. (2022). *Een aantrekkelijke werkomgeving voor aankomend onderwijspersoneel in Den Haag*. Den Haag: CAOP.
- Adriaens, H., Elshout, M., Elshout, S. (2022, 1). *Personeelstekorten primair Onderwijs. Peildatum 1 oktober 2022*. Tilburg: Centerdata.
- Adriaens, H., De Vos, K., Guimarães, J. (2022, 2). *De toekomstige arbeidsmarkt voor onderwijspersoneel po, vo en mbo 2022-2032*. Tilburg: Centerdata.
- Ashiedu, J. A., Scott-Ladd, B. D. (2012). *Understanding teacher attraction and retention drivers: addressing teacher shortages*. Australian journal of teacher education 37:11.
- Bahlman, M., Eustatia, B., Pillen-Warmerdam, D. (2018). *Optimale inrichting van lerarenopleidingen. Resultaten van een vignetten- en motievenonderzoek onder havisten, vwo'ers en mbo-4 studenten*. Leiden: Qompas.
- Van den Berg, D., Van den Berg, D. (2021). *Wat maakt een werkomgeving aantrekkelijk? Verkenning aantrekkelijke werkomgeving in het primair onderwijs*. Den Haag: Arbeidsmarktplatform PO.
- Bland, P., Church, E., Luo, M. (2014). *Strategies for attracting and retaining teachers*. Administrative Issues Journal 4:1.
- Van Casteren, W., Lodewick, J., Lommertzen, J., Luyten, E., van Mensvoort, C. (2023). *Vertrekredenen leraren en docenten in het po, vo, mbo*. Nijmegen: ResearchNed in opdracht van het ministerie van OCW.
- Cockburn, H. D., Haydn, T. (2004). *Recruiting and retaining teachers: understanding why teachers teach*. Londen/New York: RoutledgeFalmer.
- Cornel, S., Voets, I., Van den Berg, D. (2023). *Arbeidsmarktanalyse primair onderwijs*. Den Haag: Arbeidsmarktplatform PO.
- Corporaal, C., Van Riemsdijk, M., Kluijtmans, F., Van Vuuren, T. (2012). *Aantrekkelijke banen en organisaties voor jonge baanzoekers. Een onderzoek onder jongeren uit het vmbo, mbo en hbo naar hun eisen aan een baan*. Tijdschrift voor HRM 2012:3.
- Dekker, M., Gaikhorst, L., Schreurs, B. (2021). *De uitval van beginnende leraren in het primair onderwijs*. Pedagogische Studiën 98.
- Den Brok, P., Wubbels, T., Van Tartwijk, J. (2017). *Exploring beginning teachers' attrition in the Netherlands. Teachers and teaching: theory and practice*.
- DUO Onderwijsonderzoek (2023). *Hoe tevreden en loyaal zijn onderwijsmedewerkers in het po en het vo? En hoe professioneel vinden zij de cultuur op hun school?* Utrecht.
- Fantili, R. D., McDougall, D. E. (2009). *A study of novice teachers: Challenges and supports in the first years*. Teaching and Teacher Education 25.
- Gaikhorst, L., Beishuizen, J., Roosenboom, B., Volman, M. (2017). *The challenges of beginning teachers in urban primary schools*. European Journal of Teacher Education 40:1.
- Geutjes, L., Brinkman, W. (2023). *Schoolleiders werven en behouden door arbeidsvoorwaarden op maat: een verkenning*. Den Haag: Arbeidsmarktplatform PO.

- Harmsen, R., Helms-Lorenz, M., Maulana, R., Van Veen, K. (2018). *The relationship between beginning teachers' stress causes, stress responses, teaching behaviour and attrition*. Teachers and teaching: Theory and practice.
- Heinz, M. (2015). *Why Choose Teaching? An International Review of Empirical Studies Exploring Student Teachers' Career Motivations and Levels of Commitment to Teaching*. Educational Research and Evaluation 21:3.
- Kennisrotonde (2020). *Hoe groot is de voortijdige uitstroom van pabo-studenten en startende leraren in het primair onderwijs? En wat zijn redenen voor voortijdige uitstroom?* (KR.782). Den Haag: Kennisrotonde.
- Kools, M., Van Nuland, E. (2021). *Startende leraren in coronatijd: verkenning van begeleiding van startende leraren in het primair onderwijs en de gevolgen van de coronacrisis*. Den Haag: Arbeidsmarktplatform PO.
- Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D., & Johnson, E.C. (2005). *Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit*. Personnel Psychology, 58.
- Leemans, A., Van Bergen, K., Lubberman, J. Amsing, M., Cörvers, F. (2017). *Personeel niet in loondienst (PNIL) in het po, vo en mbo*. Amsterdam: Regioplan.
- Van Nuland, E., Van den Berg, D. (2020). *Tevreden werken in het primair onderwijs? Onderzoek naar tevredenheid, werkdruk en mobiliteit in het primair onderwijs*. Den Haag: Arbeidsmarktplatform PO.
- Prokic-Breuer, T., Vermeulen, S., De Wolf, I. (2023). *De startende leraar: De invloed van schoolkenmerken, persoonskenmerken, en arbeidsvoorwaarden op beroepsuitval en mobiliteit van jonge leraren in het primair onderwijs*. In: Van der Meer, M., Cörvers, F., Van der Aa, R. (eds.). *Onderwijs aan het werk – 2023*. Den Haag: CAOP.
- Runhaar, P., Wallenaar, M., Wesselink, R., Verhoeven, C., Buitinck, W. (2014). *Hoe behouden we starters voor het onderwijs? Eerste ervaringen begeleidingsproject vmbo-groen*. Groen in het onderwijs.
- Runhaar, P., Doppenberg, J., Brouwer, P., Scholten, E. (2022). *Naar een kansrijke inductie van startende leraren*. Platform samen opleiden en professionaliseren.
- See, B. H., Morris, R., Gorard, S., Kokotsaki, D., Abdi, S. (2020). *Teacher recruitment and retention: A critical review of international evidence of most promising interventions*. Educational Sciences 10:262.
- Snoek, M., van Rossum, B. (2017). *Goede condities voor startende leraren: het waarom en hoe van een goed begeleidingsprogramma*. Steunpunt Opleidingscholen.
- Tang, S. Y. F., Wong, P. M., Wong, A. K. Y., Cheng, M. M. H. (2018). *What attracts young people to become teachers? A comparative study of pre-service student teachers' motivation to become teachers in Hong Kong and Macau*. Asia Pacific Education Review 19.
- Voion (2020). *Perspectieven op flexwerk in het voortgezet onderwijs*. Den Haag: Voion.
- De Vos, K., Fontein, P., Vrieling, S., Wartenbergh, F., Bendig, J. (2022). *Loopbaanmonitor onderwijs*. Tilburg: Centerdata.
- Watt, H. M. G., Richardson, P. W., Smith, K. (2017). *Why teach? How teachers' motivations matter around the world*.
- Watt, H. M. G., Richardson, P. W. (2007). *Motivational factors influencing teaching as a career choice: development and validation of the FIT-choice scale*. The Journal of Experimental Education 75:3.

# Bijlage 1: Verkennende enquête

1. Wat is uw functie?
  - Leraar
  - HR-medewerker → *vraag 4*
  - Schoolleider → *vraag 4*
  - Een andere leidinggevende functie → *vraag 4*
  - Anders → *einde vragenlijst*
2. Wat is je leeftijd?
  - 30 jaar of jonger
  - Ouder dan 30 jaar → *einde vragenlijst*
3. Hoe lang werk je al in het primair onderwijs?
  - 3 jaar of korter
  - Langer dan 3 jaar → *einde vragenlijst*

[*Leidinggevenden*: deze vragenlijst gaat over de behoeften van jonge startende leraren. Met jonge startende leraren bedoelen we leraren jonger dan 30 jaar met maximaal 3 jaar werkervaring in het primair onderwijs.]

4. [*Leraren*: Wat maakt een baan in het onderwijs voor jou aantrekkelijk/  
*Leidinggevenden*: Wat maakt een baan in het onderwijs in uw ervaring aantrekkelijk voor jonge startende leraren]? *Selecteer maximaal 3 opties*
  - Afwisseling van werkzaamheden
  - Autonomie/professionele ruimte
  - Verantwoordelijkheid
  - Betekenisvol werk
  - Interessant werk
  - De mogelijkheid om nieuwe dingen te leren
  - Een gezonde werkdruk
  - Een gezonde mate van fysieke/mentale belasting
  - Een goede werk-privébalans
  - Doorgroeimogelijkheden
  - Een vast contract
  - Een goed salaris
  - Aantrekkelijke secundaire arbeidsvoorwaarden
  - Flexibele werktijden
  - De mogelijkheid om thuis te kunnen werken
  - De afstand tussen woonplek en werkplek
  - Anders, namelijk...
  - Weet ik niet



5. [*Leraren*: Wat vind jij de belangrijkste kenmerken van een goede relatie met je leidinggevende/ *Leidinggevendens*: Wat vinden jonge startende leraren in uw ervaring de belangrijkste kenmerken van een goede relatie met hun leidinggevende]? *Selecteer maximaal 3 opties*
- Gewaardeerd worden
  - Ondersteund worden
  - Geïnspireerd worden
  - Begeleiding krijgen
  - Op één lijn zitten
  - Ook over privé zaken kunnen praten
  - Duidelijkheid over werkzaamheden
  - Professionele ruimte krijgen
  - Eerlijke en constructieve feedback
  - Anders, namelijk...
  - Weet ik niet
6. [*Leraren*: Wat vind jij de belangrijkste kenmerken van een goede relatie met collega's/ *Leidinggevendens*: Wat vinden jonge startende leraren in uw ervaring de belangrijkste kenmerken van een goede relatie met hun collega's]? *Selecteer maximaal 3 opties*
- Goede samenwerking
  - Een goede werksfeer
  - Een goede persoonlijke relatie
  - Sociale contacten buiten het werk om
  - Gewaardeerd worden
  - Ondersteund worden
  - Een duidelijke taakverdeling
  - Samen goed presteren
  - Eerlijke en constructieve feedback
  - Collega's met verschillende expertisegebieden
  - Diversiteit (bijvoorbeeld in gender, leeftijd, culturele achtergrond)
  - Anders, namelijk...
  - Weet ik niet
7. [*Leraren*: Wat maakt een schoolorganisatie voor jou tot een aantrekkelijke werkomgeving/ *Leidinggevendens*: Wat maakt een schoolorganisatie in uw ervaring tot een aantrekkelijke werkomgeving voor jonge startende leraren]? *Selecteer maximaal 3 opties*
- De onderwijsvisie van de school
  - De visie van de stichting waar de school onder valt
  - De strategische doelen van de school
  - De denominatie van de school
  - Het imago van de school
  - Het imago van de stichting waar de school onder valt
  - De manier waarop het onderwijs georganiseerd is
  - Inspraak van medewerkers in beleid
  - Aandacht voor sociale veiligheid
  - Inclusief klimaat in de school
  - Goede faciliteiten (denk aan ICT, lokalen, lerarenkamer)
  - De begeleiding van starters in de organisatie
  - Het human resource-beleid van de schoolorganisatie
  - Doorgroeimogelijkheden binnen de schoolorganisatie

- Grootte van de schoolorganisatie
  - Anders, namelijk...
  - Weet ik niet
8. Is er nog iets anders dat [*Leraren*: jij belangrijk vindt in een werkomgeving/*Leidinggevenden*: jonge startende leraren in uw ervaring belangrijk vinden in een werkomgeving], dat hierboven nog niet genoemd is?  
... [open]

[*Leraren*: Het Arbeidsmarktplatform PO wil graag weten wat jouw wensen en behoeften zijn als jonge startende leraar. Wil je hierover met ons in gesprek? Laat dan hier je contactgegevens achter. Het gesprek vindt online plaats en duurt maximaal een half uur. Je contactgegevens worden verwerkt volgens de AVG en niet gekoppeld aan je antwoorden in de vragenlijst./ *Leidinggevenden*: Het Arbeidsmarktplatform PO gaat graag in gesprek over de wensen en behoeften van jonge startende leraren. Heeft u interesse om hier met ons over verder te praten? Laat dan hier uw contactgegevens achter. Het gesprek vindt online plaats en duurt maximaal een half uur. Uw contactgegevens worden verwerkt volgens de AVG en niet gekoppeld aan uw antwoorden in de vragenlijst.]

Naam: ...

E-mail: ...

Telefoonnummer: ...

## Bijlage 2: gespreksleidraden

### Jonge starters

Intro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Op wat voor soort school werk je? Wat voor type onderwijs?</li> <li>• Werk je op een opleidingsschool?</li> <li>• Wat is de reden dat je voor een baan als leraar in het primair onderwijs hebt gekozen?</li> <li>• Hoeveel uur werk je per week?</li> <li>• Voldoet het werk aan je verwachtingen? Waarom wel of niet?</li> <li>• Hoe heb je de keuze gemaakt voor [je huidige school/een RTC/een baan als zelfstandige/een baan bij een uitzendbureau]?</li> <li>○ Heb je op meerdere werkplekken rondgekeken voordat je voor deze baan koos? Waarom wel of niet?</li> <li>• [in loondienst] Kan je je voorstellen om ooit als zzp'er of voor een uitzendbureau te gaan werken? Waarom wel of niet?</li> </ul>
Baan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat maakt een baan in het onderwijs voor jou aantrekkelijk?</li> <li>• Uit een verkennende enquête bleek dat veel jonge leraren <u>betekenisvol werk</u> het belangrijkste vinden. Herken je dat? Wat maakt een baan voor jou betekenisvol?</li> <li>• Hoe belangrijk vind je het om <u>professionele ruimte</u> te krijgen? Waarom vind je professionele ruimte wel of niet belangrijk?</li> <li>• Hoe belangrijk zijn <u>een goed salaris en goede secundaire arbeidsvoorwaarden</u> voor jou?</li> </ul>
Leidinggevende	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat vind je belangrijk in de relatie met je leidinggevende?</li> <li>• Uit de verkennende enquête blijkt dat veel jonge starters het belangrijk vinden om <u>gewaardeerd en ondersteund</u> te worden. Herken je dat? Wat versta je eronder?</li> <li>• Vind je het belangrijk om <u>begeleiding te krijgen</u> van je leidinggevende? Of krijg je liever begeleiding van anderen? Waarom?</li> <li>• Wil je ook graag <u>over privé zaken kunnen praten</u> met je leidinggevende? Waarom wel of niet? Staat je leidinggevende daar voldoende voor open?</li> </ul>
Team	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In wat voor soort team werk je graag? Wat vind je belangrijk in de samenwerking?</li> <li>• Uit de verkennende enquête blijkt dat veel jonge starters een <u>goede werksfeer</u> het belangrijkste vinden. Herken je dat? Wat versta je daaronder?</li> <li>• Wil je ook graag <u>contact met je collega's buiten het werk om</u> of juist niet?</li> </ul>
Organisatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat maakt een school voor jou tot een aantrekkelijke werkomgeving?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uit de verkennende enquête blijkt dat starters de <u>manier waarop het onderwijs georganiseerd is</u> belangrijk vinden. Geldt dat ook voor jou? Wat voor manier van organiseren spreekt jou aan?</li> <li>• Uit de verkennende enquête blijkt dat starters de <u>onderwijsvisie</u> van de school belangrijk vinden. Geldt dat ook voor jou? Wat voor onderwijsvisie spreekt jou aan?</li> <li>• Hoe belangrijk vind je goede <u>begeleiding van starters</u>? Hoe word je zelf begeleid? Ben je daar tevreden mee?</li> <li>• [bij meerpitter] Welke rol speelt het <u>bestuur van de stichting</u> waar je school onder valt in jouw werkgeluk?</li> </ul>
Algemeen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verschillen jouw wensen en behoeften van die van (oudere) collega's? Waar merk je dat aan?</li> <li>• Heb je op jouw school genoeg inspraak in beslissingen? Wordt er geluisterd naar <u>jonge starters</u>? Waarom wel of niet?</li> </ul>
Ontwikkelbehoefte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Op welke manier wil je je de komende jaren professioneel ontwikkelen?</li> <li>• Hoe zie je jouw toekomst? Wil je tot je pensioen leraar blijven, doorgroeien, naar een andere (onderwijs)sector, als zzp'er aan de slag? (voorbeelden: <a href="https://www.loopbaanlerarenpo.nl/">https://www.loopbaanlerarenpo.nl/</a>)</li> </ul>
CAO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In de cao is bepaald dat starters 40 extra inzetbaarheidsuren krijgen. Heb je deze uren gekregen?</li> <li>• Zo ja, hoe heb je ze ingezet? Op wiens initiatief? Vond je de extra uren nuttig? Waarom wel of niet?</li> <li>• Zo nee, had je er wel behoefte aan gehad? Waarom wel of niet?</li> <li>• Wat kunnen de sociale partners nog meer doen voor jonge starters? Aan wat voor regelingen zou je behoefte hebben?</li> </ul>

## Schoolleider/HRM

Onderwerp	Vragen
Intro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Op wat voor soort school werk je? Welk type onderwijs? Is het een opleidingsschool?</li> <li>• Hoe ziet jullie lerarenteam eruit? Werken er veel jonge starters of juist overwegend ouderen?</li> <li>• Lukt het jullie om jonge starters te werven? Waarom wel of niet? Welke middelen gebruiken jullie om jonge starters aan te trekken?</li> <li>• Waarom kiezen jonge starters er soms voor om als zzp'er of voor een uitzendbureau te werken in plaats van voor een schoolorganisatie? Is uitstroom van jongeren naar zzp/uitzend een probleem voor jullie bestuur? Waarom wel of niet?</li> <li>• Kan je redenen bedenken waarom jonge starters <i>niet</i> in het onderwijs zouden willen werken? Wat zou ze tegenhouden?</li> </ul>
Baan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat maakt een baan in het onderwijs aantrekkelijk voor jonge starters?</li> <li>• Uit een verkennende enquête bleek dat veel jonge leraren <u>betekenisvol werk</u> het belangrijkste vinden. Herken je dat? Op welke manier zorgt jouw school ervoor dat jonge starters een betekenisvolle baan hebben?</li> <li>• Hoe belangrijk zijn <u>een goed salaris en goede secundaire arbeidsvoorwaarden</u> voor jonge starters? Wat biedt jullie school aan jonge starters?</li> </ul>
Leidinggevende	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat vinden jonge starters belangrijk in de relatie met hun leidinggevende?</li> <li>• Uit de verkennende enquête blijkt dat veel jonge starters het belangrijk vinden om <u>gewaardeerd en ondersteund</u> te worden. Herken je dat? Hoe zorg je ervoor dat je jouw starters waardering en ondersteuning biedt?</li> <li>• Sommige jonge starters willen ook graag <u>over privé zaken kunnen praten</u> met hun leidinggevende. Herken je dit? Sta je hier zelf voor open?</li> </ul>
Team	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In wat voor soort team werken jonge starters graag? Wat vinden ze belangrijk in de samenwerking?</li> <li>• Hoe zorg je ervoor dat jonge starters zich op jouw school thuis voelen in het team?</li> </ul>
Organisatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat maakt een school voor jonge starters tot een aantrekkelijke werkomgeving?</li> <li>• Uit de verkennende enquête blijkt dat starters de <u>manier waarop het onderwijs georganiseerd is</u> belangrijk vinden. Merken jullie dat ook? Wat spreekt jonge starters aan?</li> <li>• Uit de verkennende enquête blijkt dat starters de <u>onderwijsvisie</u> van de school belangrijk vinden. Merken jullie dat ook? Wat spreekt jonge starters aan?</li> <li>• Wat voor <u>begeleiding</u> biedt jouw school aan jonge starters? Vanuit welke visie is de begeleiding op deze manier ingericht?</li> <li>• [meerpitters] Welke rol heeft het <u>bestuur</u> in het werven en begeleiden van jonge starters? Zijn jonge starters voldoende op de hoogte van de rol van het bestuur? Waarom wel of niet?</li> </ul>
Algemeen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verschillen de wensen en behoeften van jonge starters van die van (oudere) collega's? Waar merk je dat aan?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hebben jonge starters op jouw school inspraak in beslissingen? Op welke manier zorgen jullie ervoor dat jullie luisteren naar de mening van jonge starters?</li> </ul>
Ontwikkelbehoefte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat voor ontwikkelbehoefte zien jullie bij jonge starters?</li> <li>• Heb je het idee dat jonge starters voor langere tijd in het primair onderwijs willen werken, willen ze ook andere sectoren ontdekken of zijn ze daar nog niet mee bezig?</li> </ul>
CAO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In de cao is bepaald dat starters 40 extra inzetbaarheidsuren krijgen. Is dat op jullie school ook zo?</li> <li>• Zo ja, hoe zetten jullie die uren in?</li> <li>• Wat kunnen de sociale partners nog meer doen voor jonge starters? Aan wat voor regelingen zou je behoefte hebben?</li> </ul>

### **Vertegenwoordiger RTC**

- Hoe is uw RTC georganiseerd? Welke diensten bieden jullie aan schoolorganisaties en onderwijsmedewerkers? Hoeveel schoolbesturen zijn aangesloten?
- In hoeverre maken jonge startende leraren gebruik van uw RTC? Hoe verhoudt dit zich tot andere leeftijdsgroepen?
- Wat zijn de belangrijkste motieven van jonge starters om gebruik te maken van een RTC in plaats van direct voor een school te gaan werken?
- Hoe lang zitten jonge starters ongeveer in het RTC voordat ze doorstromen naar een reguliere baan?
- Welke behoefte zien jullie bij jong startende leraren?
  - o Klopt het beeld dat jonge starters liever een eigen klas hebben dan dat zij steeds voor verschillende klassen moeten invallen? (zie onderzoek Ecorys voor Arbeidsmarktplatform PO)
- Wat voor mogelijkheden voor begeleiding hebben jonge starters in een RTC?
- Wat voor mogelijkheden voor professionele ontwikkeling biedt een RTC aan jonge starters?
- Hebben schoolbesturen behoefte aan jonge starters uit een RTC? Waarom wel of niet?

### **Vertegenwoordiger uitzendbureau/zzp-platform**

- Kunt u meer vertellen over uw organisatie?
  - o Hoe veel leraren werken er/zijn er aangesloten?
  - o Wie zijn de belangrijkste opdrachtgevers? Wat voor type opdrachten krijgen jullie binnen? Gaat het vaak om korte of om langdurige opdrachten?
  - o Hoe verloopt het proces van het matchen van een leraar aan een opdracht?
  - o Waarom maken opdrachtgevers gebruik van jullie diensten?
- Waarom kiezen leraren er in het algemeen voor om voor een uitzendbureau/zzp-constructie te werken in plaats van op een school?
- Wat is het aandeel jonge starters in jullie (medewerkers)bestand?
- Hebben jonge starters dezelfde redenen als anderen om voor/via jullie te komen werken, of zijn er andere/aanvullende redenen voor deze groep?
- In hoeverre/op welke manier krijgen jonge starters bij jullie begeleiding?
- Hoe is professionalisering bij jullie geregeld?

- Wat vinden jonge startende leraren in uw ervaring belangrijk in een baan/leidinggevende/team/organisatie? Waar zijn ze naar op zoek?
  - o Specifiek: hoe belangrijk vinden jonge starters zekerheid/vastigheid: een vast contract, vaste werkplek?
  - o Hebben jonge starters er behoefte aan om op verschillende werkplekken ervaring op te doen voordat ze beslissen bij wat voor organisatie ze willen werken? Waarom wel of niet?
- In hoeverre sluit het werk in het po aan bij de wensen van jonge starters? Op scholen of bij uitzend/zzp-constructies?



## Contact

### Postadres

Postbus 556

2501 CN Den Haag

### Bezoekadres

Lange Voorhout 13

2514 EA Den Haag

T 070 376 57 70

[www.arbeidsmarktplatformpo.nl](http://www.arbeidsmarktplatformpo.nl)

[info@arbeidsmarktplatformpo.nl](mailto:info@arbeidsmarktplatformpo.nl)