



Handreiking

Onderwijs organiseren in tijden van tekorten



Het Arbeidsmarktplatform PO is het expertisecentrum voor de arbeidsmarkt in het primair onderwijs van de werkgeversorganisatie PO-Raad en de werknemersorganisaties AOb, AVS, CNV en de FvOv. Het Arbeidsmarktplatform PO ondersteunt scholen en schoolbesturen in de sector bij arbeidsmarkt-vraagstukken en vraagstukken op het gebied van de professionele werkomgeving.

Wil je meer informatie over het Arbeidsmarktplatform PO? Bezoek dan onze website op www.arbeidsmarktplatformpo.nl.



Meld je aan voor de nieuwsbrief en ontvang de laatste onderzoeken en arbeidsmarkt cijfers direct in je inbox. Ons aanbod is kosteloos.

Disclaimer

In deze handreiking zijn praktijkvoorbeelden opgenomen van hoe scholen en schoolorganisaties invulling hebben gegeven aan het anders organiseren in tijden van tekorten en hoe zij dit hebben aangepakt. Het zijn geen 'best practices' in de zin dat ze voldoen aan alle bouwstenen en randvoorwaarden. Ze dienen ter inspiratie om, aan de hand van de bouwstenen, tot passende maatregelen te komen.

We roepen scholen en schoolorganisaties op om gezamenlijk en in dialoog tot weloverwogen keuzes te komen. Indien concessies worden gedaan aan de bouwstenen, is het belangrijk om toe te werken naar een toekomstbestendige oplossing.



Inhoudsopgave

Waarom deze handreiking?	4
Organiseren in tijden van tekorten: een noodzakelijke zoektocht	6
De bouwstenen voor het organiseren van onderwijs: een hulpmiddel voor richting en structuur	8
Casus 1: Meer (voorbereidings)tijd door de inzet van ondersteunende medewerkers	12
Een routekaart naar het organiseren van onderwijs in tijden van tekorten	15
Casus 2: Organiseren in tijden van tekorten in de leiding	19
Rollen in het veranderproces	22
Casus 3: Met stoom en kokend water organiseren in tijden van tekorten	25
Gedeelde lessen en tips: aan de slag	28
Casus 4: Organiseren in tijden van tekorten met leerpleinen	31
Hulpbronnen	34
Blijf op de hoogte	35
Begrippenlijst	36



Waarom deze handreiking?

Het primair onderwijs in Nederland staat voor een grote uitdaging. Scholen moeten kwalitatief goed en passend onderwijs organiseren in een tijd waarin het aantal bevoegde onderwijsprofessionals en schoolleiders niet toereikend is; naar schatting komt het onderwijs 7.700 fte aan leraren en 850 fte aan schoolleiding tekort.¹ De verwachting is dat deze tekorten nog verder toenemen.² De gevolgen van deze uitdaging zijn zichtbaar in onder andere grotere klassen, minder ruimte voor individuele aandacht voor leerlingen en een hogere werkdruk voor onderwijsprofessionals.

Hoe kunnen schoolorganisaties, onder deze omstandigheden, oplossingen vinden? Oplossingen die helpen om, ondanks de tekorten, zo goed mogelijk onderwijs te blijven bieden. Welke tijdelijke maatregelen zijn nodig om de acute personeelskrapte op te vangen, zonder de kwaliteit van het onderwijs op lange termijn uit het oog te verliezen.

In de praktijk blijkt dat veel schoolorganisaties al verder zijn gegaan in het zoeken naar oplossingen dan we vaak beseffen. Zo worden in verschillende scholen en schoolorganisaties onbevoegde onderwijsassistenten en vakprofessionals ingezet en alternatieve organisatiemodellen toegepast. Waar wij in deze handreiking de term vakprofessional gebruiken, wordt in de praktijk vaak gesproken over vakspecialist.³

Het Arbeidsmarktplatform PO is het gesprek over dit thema aangegaan met de sociale partners en onderwijsprofessionals. Om dit gesprek te structureren en concreter te maken, hebben we gewerkt met een set onderwijskundige en arbeidsmarktgerelateerde bouwstenen. Deze bouwstenen geven inzicht in de belangrijkste aandachtspunten voor het anders organiseren van onderwijs. In de praktijk zijn deze bouwstenen getoetst en

aangescherpt aan de hand van de ervaringen van vier scholen. In deze handreiking illustreren de verhalen van deze scholen hoe zij hun aanpak hebben vormgegeven. De bouwstenen vormen een vertrekpunt voor scholen om een aanpak te ontwikkelen die past bij hun eigen context en mogelijkheden.

De voorbeelden zijn niet zonder uitdagingen en niet elke oplossing is in alle opzichten ideaal. Daarnaast zijn sommige keuzes tijdelijk en ingegeven door het personeelstekort. Hoewel deze praktijkervaringen waardevolle inzichten en inspiratie bieden, blijft de structurele opgave voor de sector om de tekorten terug te dringen. Het uiteindelijke doel is een onderwijsstelsel dat duurzaam is ingericht, met voldoende bevoegde leraren en schoolleiders.

Naast de praktijkvoorbeelden en bouwstenen bevat deze handreiking een routekaart en tips. Daarmee kun je als school zélf aan de slag gaan; de handvatten helpen je om op zoek te gaan naar een aanpak die past bij je unieke situatie. We nodigen scholen uit om deze voorbeelden als vertrekpunt te nemen en hun eigen oplossingen te creëren, passend bij hun eigen behoeften en mogelijkheden.





Samen in gesprek voor passende oplossingen

In tijden van tekorten vraagt het organiseren van onderwijs om (creatieve) oplossingen die passen bij de situatie en visie van de school. Het is belangrijk om in gesprek met alle betrokkenen - zoals leraren, ouders en schoolleiders - gezamenlijk keuzes te maken die aansluiten bij de uitdagingen van dit moment én op de (middel)lange termijn.

De onderstaande voorbeelden schetsen situaties die als inspiratie en startpunt kunnen dienen voor overleg en reflectie. Ze helpen om na te denken over afspraken, voorwaarden en mogelijkheden in jouw schoolcontext.

- Inzet van vakleraren: Vakleraren – ook wel vakspecialisten – geven lessen in de kernvakken als spelling, begrijpend lezen en rekenen om de diepgang en kwaliteit van onderwijs te verbeteren. Het is belangrijk dat hun inzet goed wordt afgestemd met het team om consistentie in het onderwijs te waarborgen. Hoe zorg je ervoor dat vakleraren effectief worden geïntegreerd in het team en de lespraktijk? Welke afspraken zijn nodig om een duurzame en kwalitatieve inzet te realiseren?
- Afspraken over onbevoegde medewerkers: Binnen de school maak je duidelijke afspraken over de inzet van onbevoegde medewerkers voor de klas bij uitval van een bevoegde leraar. Deze afspraken sluiten aan bij de onderwijsvisie en het team, met focus op een structurele, duurzame oplossing voor het tekort, en passen binnen de landelijke kaders en regelgeving. Welke eisen stel je aan het inzetten van onbevoegde medewerkers voor de klas? Hoe help je onbevoegde medewerkers richting een duurzame oplossing voor het tekort?
- Structurele inzet van vakprofessionals: Bij inzet van onbevoegde vakprofessionals⁴ (bijvoorbeeld voor muziek of dans) zorgt de school ervoor dat zij duurzaam onderdeel worden van het team. Dat kan betekenen dat zij actief worden betrokken bij het team en de schoolactiviteiten, maar ook dat er mogelijkheden zijn voor professionalisering en het behalen van een bevoegdheid. Hoe kunnen deze vakprofessionals structureel bijdragen aan het onderwijs? Welke voorwaarden zijn nodig hen duurzaam in te zetten?
- Specifiek voor de G4/G5: aanpassing van onderwijstijd: Als het niet mogelijk is om de volledige onderwijstijd aan te bieden, bespreekt het team welke alternatieven passend zijn binnen de beschikbare mogelijkheden. Wat zijn de randvoorwaarden bij een aangepaste onderwijstijd? Hoe voorkom je dat deze situatie ten koste gaat van de kwaliteit van het onderwijs?
- Professioneel statuut en werkverdelingsplan: Het professioneel statuut en het werkverdelingsplan vormen belangrijke kaders voor het maken van afspraken binnen het team. Het professioneel statuut waarborgt de professionele autonomie van leraren en biedt ruimte voor eigenaarschap binnen de schoolorganisatie. Het werkverdelingsplan geeft inzicht in de verdeling van taken en verantwoordelijkheden, zodat duidelijk is wie welke rol vervult. Hoe kunnen het professioneel statuut en het werkverdelingsplan bijdragen aan de keuzes die je maakt in het organiseren van onderwijs? Hoe betrek je het team bij het opstellen of actualiseren van deze plannen, zodat ze aansluiten bij de huidige uitdagingen.

- 1) Adriaens, H., Elshout, M., Elshout, S. (2024). Personeelstekorten in het Primair onderwijs. Peildatum 1 oktober 2024. Tilburg: Centerdata.
- 2) Adriaens, H., Den Uijl, M. (2024). Arbeidsmarkttramingen onderwijs 2024. Tilburg: Centerdata.
- 2) In onze optiek is een vakspecialist een bevoegde (groeps)leraar die (veelal post-hbo) gespecialiseerd is in het geven van een specifiek vak, zoals rekenen, taal, techniek of een kunstvak, en die de onderwijskwaliteit binnen dat vakgebied versterkt. Een vakprofessional daarentegen is een professional met buitenschoolse kennis in een specifiek vakgebied, die lessen verzorgt maar niet bevoegd is als leraar. Denk hierbij aan dans- of kunstlessen via kunstcentra, of natuur- en sportlessen. Zie ook de begrippenlijst op pagina 36
- 4) Vakprofessionals zijn professionals die, ondanks het ontbreken van een onderwijsbevoegdheid, tijdelijk voor de klas staan om het lerarentekort op te vangen. Zij hebben specifieke vakkennis, bijvoorbeeld op gebied van dans, schrijven of muziek, maar missen een onderwijsbevoegdheid. Hun inzet vraagt extra begeleiding en ondersteuning vanuit de school.



Organiseren in tijden van tekorten: een noodzakelijke zoektocht

In tijden van personeelstekorten staat het onderwijs voor een grote uitdaging. Hoe zorg je voor goed onderwijs met minder mensen? Anders organiseren is hierbij geen keuze meer, maar een noodzaak. Dit vraagt om het herinrichten van onderwijsprocessen. Het lerarentekort vang je op die manier zo effectief mogelijk op, met zo min mogelijk concessies aan de kwaliteit van het onderwijs.

Dit betekent dat je bestaande structuren soms moet loslaten om ruimte te maken voor nieuwe, werkbare manieren om het onderwijs tijdelijk vorm te geven. Voorbeelden van zulke noodoplossingen zijn het samenvoegen van klassen, het inzetten van ondersteunend personeel, het werken met hybride leeromgevingen, of het benutten van digitale hulpmiddelen. Hoewel deze aanpakken kunnen helpen om de acute uitdagingen van tekorten op te vangen, blijven ze noodoplossingen die niet mogen afleiden van het streven naar structurele verbeteringen. Het onderwijs op een andere manier organiseren kan bijdragen aan verschillende doelen in het onderwijs, zoals⁵:

- het creëren van flexibelere en duurzamere onderwijsvormen;
- het verhogen van de betrokkenheid en het werkplezier van het personeel;
- het verlagen van de werkdruk door taken te herverdelen;
- het versterken van de samenwerking en kennisdeling tussen leraren;
- het zo goed mogelijk in stand houden van de onderwijskwaliteit ondanks de personele krapte.

De urgentie van het leraren- en schoolleiders-tekort

Het tekort aan personeel in het po is al groot en neemt naar verwachting verder toe. De meest recente cijfers laten zien dat er momenteel een tekort is van 7.729 fte leraren. Dat komt neer op 8,1 procent van de benodigde formatie. Voor schoolleiders is het tekort zelfs nog groter, met 847 fte. Dat komt overeen met 9,8 procent van de benodigde formatie⁶. Recente cijfers⁷ laten zien dat dit tekort blijft toenemen. Deze tekorten zijn niet altijd zichtbaar in openstaande vacatures. Het grootste deel (77 procent van de lerarentekorten en 70 procent van de schoolleiders-tekorten) is verborgen. Dat betekent dat scholen noodgedwongen tijdelijke of structurele oplossingen inzetten, zoals onbevoegden voor de klas, leraren die taken van schoolleiders overnemen of teams die structureel extra werkdruk dragen.

Dit heeft ingrijpende gevolgen voor de onderwijskwaliteit, zowel op de korte als de lange termijn. Schoolorganisaties kampen met problemen zoals:

- onvoldoende personeel om vijf dagen per week les te geven;
- grotere groepen, met minder individuele aandacht voor leerlingen, wat gevolgen heeft voor het pedagogisch klimaat;
- een stijgende werkdruk voor het huidige onderwijspersoneel, wat kan leiden tot verslechterde arbeidsomstandigheden en een hoger risico op uitval.

Naast het lerarentekort brengt ook het tekort aan schoolleiders extra uitdagingen met zich mee. Schoolleiders spelen een belangrijke rol in de dagelijkse gang van zaken en de ondersteuning van onderwijsprofessionals⁸. Het gebrek aan ervaren schoolleiders kan leiden tot minder strategische richting, beperkte begeleiding en extra druk op het team. Dit raakt niet alleen de organisatie van de school, maar ook de continuïteit en kwaliteit van het onderwijs. Wanneer het team onder druk staat, wordt het steeds moeilijker om leerlingen de nodige stabiliteit en ondersteuning te bieden.

Onderzoek⁹ onderstreept de negatieve gevolgen van tekorten voor zowel leraren als leerlingen. Hogere werkdruk kan leiden tot burn-outklachten, uitstroom van personeel en een afname van leerprestaties bij leerlingen. Ook de sociale cohesie binnen klassen en het pedagogische klimaat kan onder druk komen te staan. Om deze problemen te doorbreken, is het essentieel dat scholen verder kijken dan traditionele oplossingen. Ook structurele veranderingen in de organisatie van het onderwijs, de arbeidsinhoud en arbeidsomstandigheden zijn nodig om de onderwijskwaliteit op peil te houden en een duurzaam perspectief voor onderwijspersoneel te bieden.



Dilemma's en uitdagingen bij het organiseren van onderwijs in tijden van tekorten

Het anders organiseren van onderwijs brengt ook uitdagingen met zich mee. Schoolorganisaties worden geconfronteerd met dilemma's en vragen. Wat betekent anders organiseren voor de rol en positie van de leraar? Hoe waarborg je de onderwijskwaliteit en continuïteit van het onderwijs wanneer de organisatie ingrijpend verandert? En hoe voorkom je dat het team tijdens de implementatiefase juist meer werkdruk ervaart? Dit zijn vraagstukken die vaak opduiken bij de implementatie van andere werkwijzen.

Daarnaast vraagt anders organiseren om praktische oplossingen. Extra scholing en begeleiding voor leraren en andere onderwijsprofessionals zijn vaak nodig, maar dit vraagt tijd en middelen. Ook ontstaat er vaak discussie over de balans tussen innovatieve oplossingen en behoud van stabiliteit voor huidige leerlingen. Hoe zorg je ervoor dat nieuwe oplossingen niet ten koste gaan van de leerervaring van deze leerlingen? En hoe zorg je ervoor dat ze duurzaam zijn?

Er is geen eenduidig antwoord op deze vragen. Het vraagt om een zorgvuldige afweging en betrokkenheid van alle belanghebbenden, van schoolbesturen en onderwijsprofessionals tot ouders en beleidsmakers, passend bij de context waarbinnen de school opereert.

De aanpak van de geselecteerde scholen

De scholen in deze handreiking hebben elk een unieke benadering ontwikkeld. Hun keuze om anders te organiseren komt voort uit de noodzaak om met beperkte middelen toch zo goed mogelijk onderwijs te bieden. De scholen zijn daarbij gestart met het analyseren van hun specifieke uitdagingen. Vervolgens hebben ze stappen ondernomen om de onderwijsprocessen (stap voor stap) aan te passen.

Zo heeft één school gekozen voor het inrichten van leerpleinen. Daarbij kunnen leerlingen zelfstandig of in kleine groepen werken onder begeleiding van ondersteunend personeel. Een andere school heeft een teamgerichte aanpak ontwikkeld door onderwijsondersteuners in te zetten op vrijdagen. Daardoor kunnen leraren zich focussen op lessen van maandag tot en met donderdag. Daarnaast is er een school die met schoolcoördinatoren werkt. Daardoor kan de schooldirecteur meerdere scholen tegelijk aansturen en coördineren via deze tussenpersonen.

Hoewel elke aanpak uniek is, delen de scholen een belangrijk kenmerk: de bereidheid om de oorspronkelijke werkwijzen los te laten en nieuwe wegen te verkennen die aansluiten bij de huidige omstandigheden.

- 5) Blijkt o.a. uit: Draaisma, A., et al. (2021). Anders organiseren in primair onderwijsteams. Wageningen: Wageningen University en Research/Tilburg University
- Stepic, G. M., & Popovic, D. R. (2022). Planning, Realization and Evaluation of Team Teaching: Teachers' Perspective. *Društvene in humanističke studije*, 7(2 (19))
- Van den Berg, D., Scheeren, J., Arslan, Z. (2017). Anders organiseren, minder tekort? Den Haag: CAOP
- Van den Berg, D. & Scheeren, J. (2018). Anders leren, anders werken? Den Haag: Arbeidsmarktplatform PO;
- Van Miltenburg, N., et al. (2023). De inzet en loopbaanpaden van onderwijsassistenten en lerarenondersteuners. Den Haag: Arbeidsmarktplatform PO
- 6) Adriaens, H., Elshout, M., Elshout, S. (2024). Personeelstekorten in het Primair onderwijs. Peildatum 1 oktober 2024. Tilburg: Centerdata.
- 7) Adriaens, H., Den Uijl, M. (2024). Arbeidsmarkttramingen onderwijs 2024. Tilburg: Centerdata.
- 8) Hattie, J.A.C. (2009). Visible learning. A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement
- 9) Zie onder andere: OECD. Teaching and Learning International Survey (TALIS)
- Loeb, S., Darling-Hammond, L., & Luczak, J. (2005). How Teaching Conditions Predict Teacher Turnover in California Schools. *Peabody Journal of Education*, 80(3), 44-70
- Job Demands-Resources (JD-R) model van Bakker en Demerouti.
- Onderwijsraad (2023). Schaarste schuurt. Een verkenning naar het omgaan met aanhoudende lerarentekorten.



De bouwstenen voor het organiseren van onderwijs: een hulpmiddel voor richting en structuur



In de eerdere onderdelen van deze handreiking maakten we duidelijk dat het belangrijk is om in te spelen op de huidige en toekomstige tekorten. Dit vraagt om keuzes die raken aan de organisatie van het onderwijs, de rollen binnen het team en de dagelijkse werkprocessen. Deze keuzes maak je niet zomaar; ze vereisen inzicht, reflectie en een aanpak die past bij de unieke context van een school. De bouwstenen in deze handreiking bieden een gestructureerd hulpmiddel om dit proces vorm te geven. Ze geven richting bij het gesprek over anders organiseren, helpen om prioriteiten te stellen, en bieden houvast bij het zetten van de benodigde stappen.

Elke bouwsteen belicht een belangrijk aspect van het werk binnen een schoolorganisatie: het pedagogisch klimaat, de onderwijskwaliteit, arbeidsinhoud, -voorwaarden, -omstandigheden en loopbaanperspectief. Samen vormen ze een gestructureerd kader voor reflectie en het ontwikkelen van oplossingen die passen bij de specifieke situatie van een schoolorganisatie.

Veel van de vragen die aan bod komen binnen de bouwstenen zijn altijd belangrijk voor kwalitatief goed en passend onderwijs, zoals het waarborgen van een veilig pedagogisch klimaat en een heldere verdeling van taken. Deze vragen gelden voor elke school en situatie, ongeacht tekorten. Tegelijkertijd bevat elke bouwsteen

ook vragen die specifiek zijn voor situaties waarin scholen anders organiseren, zoals het werken met vakleraren (bevoegd) en vakprofessionals (onbevoegd). Deze vragen helpen om de impact van veranderingen te overzien en weloverwogen keuzes te maken.



Pedagogisch klimaat

Een veilige sfeer in de klas en in de schoolorganisatie is belangrijk om tot leren te komen. Voelen leerlingen zich geaccepteerd, gerespecteerd en gewaardeerd? Dan durven ze zichzelf te zijn en staan ze ervoor open om nieuwe dingen te ontdekken. Onderwijsprofessionals vervullen hierin een sleutelrol; door respect, structuur en betrokkenheid te bieden, door verschillen te waarderen en door een sfeer te creëren waarin elke leerling zich gezien en veilig voelt.

- Is er sprake van een veilig pedagogisch klimaat dat past bij de visie van de school, met **vaste regels en structuur** die zorgen voor voorspelbaarheid en rust?
- Welke **voorwaarden** hanteren we voor een goed pedagogisch klimaat? En wat doen we om deze te borgen in de toekomstige situatie?
- Leerlingen, ouders en collega's weten bij wie ze **terecht kunnen** bij vragen en problemen. Voor welke vragen en problemen kunnen ze terecht bij de schoolleider, HR-medewerker, de leerkracht of een andere werknemer?



Onderwijskwaliteit

Goed onderwijs is meer dan het overdragen van kennis. Als schoolorganisatie draag je bij aan de brede ontwikkeling van leerlingen: samenwerken, talenten ontdekken en ontwikkelen, en groeien als persoon. Het gaat om het effectief overbrengen van kennis en vaardigheden. Én om het vormen van zelfstandige en verantwoordelijke personen die klaar zijn voor de toekomst.

- De onderwijskwaliteit is geborgd door een **duidelijke kwaliteitscyclus**, een systematische aanpak om de kwaliteit continu te evalueren, verbeteren en borgen. Is deze ingeregeld in de school? Hoe ziet de kwaliteitscyclus eruit? Hoe houden jullie bij veranderingen de kwaliteitscyclus actueel?
- Het is duidelijk **wie op welke punten verantwoordelijk is** voor de onderwijskwaliteit en wie hierover overzicht houdt. Wie houdt de kwaliteitscyclus en daarmee de onderwijskwaliteit in de gaten? Wanneer wordt de onderwijskwaliteit geëvalueerd?
- De focus ligt op **continuïteit in het aanbod** qua onderwijsinhoud. Met het tekort aan leraren is het soms ingewikkeld om de continuïteit in het aanbod te waarborgen. Hoe ga je daarmee om? Wat doe je bij uitval van onderwijsgevend personeel?



Arbeidsinhoud

Het is belangrijk dat het voor iedereen duidelijk is welke taken en werkzaamheden verricht moeten worden en wie wat doet. Daarbij is het belangrijk dat het werk past bij de kennis, vaardigheden en competenties van de medewerkers. Ook is het belangrijk dat medewerkers waar mogelijk de ruimte hebben om zelf beslissingen te nemen.

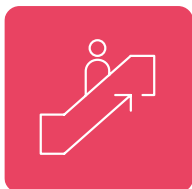
- De **verdeling van de werkzaamheden** past bij de kennis, inzicht, talenten en **interesses** van medewerkers. Hoe worden de werkzaamheden verdeeld? Is er zicht op ieders kwaliteiten en wensen? Wat is jouw rol en die van je collega's in de verdeling van werkzaamheden?
- Het is duidelijk wie welke **taken en verantwoordelijkheden** heeft, voor duidelijke instructies en afstemming. Zijn er overlappende taken en verantwoordelijkheden? Hoe vinden de instructies en afstemmingen plaats?
- Er is duidelijkheid over de **autonomie** van medewerkers. Het is duidelijk wanneer je zelfstandig beslissingen kunt nemen in het werk, wanneer afstemming nodig is en wanneer je werk kunt accepteren of weigeren. Hoe is dit ingeregeld in de organisatie? Weet je van jezelf en van je collega's wie welke mate van autonomie heeft?
- De afspraken over de werkzaamheden worden vastgelegd in formele documenten, zoals het **werkverdelingsplan** (waar het taakbeleid van de school onderdeel van uitmaakt), het **professioneel statuut**, het **managementstatuut** en het **functieboek**. Hoe worden deze documenten gehanteerd en geactualiseerd? Hoe word je meegenomen bij het opstellen en actualiseren van deze afspraken?
- Het is voor iedereen (intern en extern) **duidelijk** hoe het werk is georganiseerd en wie waarvoor verantwoordelijk is. Hoe is ervoor gezorgd dat dit duidelijk is of wordt?
- Er is ruimte voor het gesprek over **digitalisering** en de nieuwe mogelijkheden die dit met zich meebrengt. In hoeverre is digitaal onderwijs wenselijk? Welke vorm krijgt digitalisering in de werkwijze? Welke grenzen en eisen stel je aan digitaal onderwijs¹⁰? En ook, hoe kan digitalisering bijdragen aan het werkplezier en de effectiviteit van het onderwijsteam?



Arbeidsvoorwaarden

Goede arbeidsvoorwaarden maken deel uit van een aantrekkelijke werkomgeving. Denk aan afspraken over werktijden, contractvormen, salarissen en ontwikkelmogelijkheden. Naast wat er formeel in de cao staat, spelen ook informele afspraken binnen het team een belangrijke rol. Een flexibele aanpak en aandacht voor individuele behoeften helpen om het werk voor iedereen werkbaar en aantrekkelijk te maken.

- De **arbeidsvoorwaarden** (salaris, aantal werkuren, reiskostenvergoeding, enzovoort) zijn afgestemd op de werkzaamheden die (tijdelijk) worden verricht. Veranderen de arbeidsvoorwaarden mee met een eventuele andere invulling van werkzaamheden? Hoe ga je om met medewerkers die tijdelijk andere werkzaamheden verrichten? De cao bepaalt in artikel 6.2 dat medewerkers bij een wijziging van hun taken in aanmerking kunnen komen voor een andere functiewaardering met een bijbehorende beloning. Hoe wordt dit binnen de schoolorganisatie toegepast? Is dit transparant gecommuniceerd?
- Bij het ontwikkelen van nieuwe functies moeten deze worden geformaliseerd in het functieboek en gekoppeld aan bijpassende arbeidsvoorwaarden. Hoe zorg je ervoor dat de **functiebeschrijvingen aansluiten** bij de nieuwe taken en verantwoordelijkheden?



Loopbaanperspectief

Als schoolorganisatie is het belangrijk om medewerkers met ambitie de ruimte te bieden zich verder te ontwikkelen of nieuwe rollen binnen de school te verkennen. Of het nu gaat om een uitbreiding van werkzaamheden, of om een overstap naar een andere onderwijsrol of een leidinggevende functie: leidinggevendens spelen hierbij een belangrijke rol door kansen te signaleren en ondersteuning te bieden. Ook regionale samenwerking, bijvoorbeeld binnen de onderwijsregio, kan helpen om ambities waar te maken en talenten optimaal te benutten.

- Naast de professionalisering van groepen medewerkers, zoals overeengekomen met de PGMR (artikel 9.1 cao po), is er ook **ruimte voor individuele ontwikkeling**. Dit kan gaan om persoonlijke groei, het versterken van vaardigheden en het vergroten van loopbaankansen. Welke mogelijkheden biedt de schoolorganisatie? Sluiten de mogelijkheden aan op de wensen en behoeften?
- De schoolorganisatie biedt mogelijkheden om in een andere functie (alsnog) bevoegd les te kunnen geven voor diegenen die dit kunnen en willen. Welke **loopbaanmogelijkheden** biedt de school? Sluit dit aan op de verschillende talenten?

10) Kennisnet biedt uitgebreide kennis en instrumenten om je te ondersteunen bij deze vraagstukken. Denk aan begeleiding bij het ontwikkelen van een visie op digitalisering, het maken van keuzes over digitale leermiddelen en het borgen van digitale veiligheid.



Arbeidsomstandigheden

De arbeidsomstandigheden zijn belangrijk voor medewerkers om hun werk goed en met plezier te kunnen doen. Als schoolorganisatie heb je invloed op belangrijke zaken als de sociale veiligheid, een goede werk-privébalans en een inclusieve werkomgeving. Maar ook de fysieke omgeving is belangrijk. Een goed ingerichte en veilige werkplek voorkomt fysieke klachten en ondersteunt een prettige werksfeer. Denk aan ergonomisch meubilair, voldoende werkruimtes en het onderhoud van de schoolomgeving. Door actief aandacht te besteden aan deze factoren, kun je arbeidsomstandigheden creëren waarin medewerkers zich gewaardeerd voelen en hun werk met plezier kunnen doen.

- De werksituatie en privésituatie zijn voldoende op elkaar afgestemd voor een goede **werk-privébalans** (denk aan: werktijden, organisatie van het werk, enzovoort). Welke afspraken zijn er gemaakt? Wanneer moet je aanwezig zijn en wanneer kan je thuiswerken? Wanneer mag je elkaar contacteren?
- Het onderwijs is zo georganiseerd dat **klachten en onveilige situaties** worden voorkomen. Hoe gaat de schoolorganisatie om met het creëren van sociaalveilige situaties? Durft iedereen zich te uiten?
- De **inrichting van de werkplek** sluit aan bij de manier waarop het onderwijs is georganiseerd, en wat alle medewerkers hierin nodig hebben. Welke ruimtes en werkplekindelingen zijn er nodig bij de wijze van organiseren? Is er behoefte aan aparte ruimtes voor bijvoorbeeld leesonderwijs? Heb je toegang tot een bureau als je dat nodig hebt?
- Het onderwijs is zo georganiseerd dat **fysieke klachten en onveilige situaties** worden voorkomen. Is er aandacht voor ergonomische werkplekken?





Casus 1.

Meer (voorbereidings)tijd door de inzet van ondersteunende medewerkers

De bouwstenen bieden houvast bij het anders organiseren van onderwijs, ook in tijden van grote tekorten. Ze helpen scholen om kritisch te kijken naar cruciale elementen als het pedagogisch klimaat, de verdeling van taken, de fysieke en sociale arbeidsomstandigheden en het behoud van onderwijskwaliteit.

In deze casus zien we hoe een kleine schoolorganisatie in een landelijke omgeving met beperkte middelen een duurzame oplossing vond voor het lerarentekort. De school zette vakleraren, onderwijsassistenten en vakprofessionals in om de werkdruk van leraren te verlichten. Het team werkte aan een veilige en gestructureerde leeromgeving, een heldere taakverdeling en het benutten van de talenten binnen en buiten het schoolteam.

Kenmerken van de school

Grootte schoolorganisatie	Eenpitter
Omgeving	Landelijk gebied
Leerlingaantal	124
Denominatie	Openbaar
Onderwijsvorm	Kleine klassen vakleraren, onderwijsassistenten en vakprofessionals
Hoeveel klassen	8
Kleinste klas	10 leerlingen
Grootste klas	23 leerlingen
Gesproken medewerkers	Schoolleider, leraar, twee intern begeleiders, vakprofessional en ouder

De uitdaging: Het lerarentekort voor zijn

Vier jaar geleden stond de huidige schoolleider van een kleine, zelfstandige basisschool – met 124 leerlingen in een landelijk gebied – voor een belangrijke vraag: **Hoe kunnen we het onderwijs zo organiseren dat we de tekorten voor zijn en de werkdruk verminderen, zonder dat de kwaliteit achteruitgaat?**

Om dit aan te pakken werkte de school aan verbeteringen die we terug kunnen voeren op de bouwstenen: pedagogisch klimaat, onderwijskwaliteit, arbeidsinhoud, arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden en loopbaanperspectief.

De school had al moeite met het vinden van invallers bij uitval. De verwachting was bovendien dat het lerarentekort in de regio verder zou oplopen. Daar wilde de schoolleider niet op wachten. Zijn oplossing? Kleinere klassen, meer ondersteuning en de inzet van vakleraren en onbevoegde vakprofessionals.

Het plan betekende een flinke verandering: werken met een divers team van vakleraren en onbevoegde onderwijsassistenten, leraarondersteuners, vakprofessionals en stagiaires en het verkleinen van klassen, om de werkdruk van leraren te verlagen en continuïteit te waarborgen.

“De tekorten zullen ook in onze regio toenemen. 500 klassen zonder juf of meester; dat wilde ik niet. Daarom ben ik vier jaar geleden begonnen met anticiperen op wat we anders kunnen gaan doen.” Schoolleider

De aanpak: Stap voor stap naar een nieuw onderwijssysteem

Flexibele groepsindeling en meer ondersteuning

De school besloot om het onderwijs anders te organiseren om het naderende lerarentekort op te vangen. Leraren geven nu de instructielessen, waarna onderwijsassistenten en stagiaires de leerlingen ondersteunen bij het verwerken van de lesstof. Daarnaast werkt de school intensief met **vakleraren** en **onbevoegde vakprofessionals** voor lessen in bijvoorbeeld muziek, gym en creatieve vorming. Deze aanpak creëert meer tijd en ruimte voor leraren.



“ De school heeft momenteel 80 medewerkers die betrokken zijn bij het onderwijs, waaronder leraren en vakleraren, onderwijsassistenten en vakprofessionals. Hierdoor kunnen we ziekte beter opvangen en ervaren we minder onrust in het team. ”

Schoolleider

Focus op pedagogisch klimaat en onderwijskwaliteit

De school koos bewust voor om iedereen met hetzelfde pedagogische model te laten werken, zodat alle onderwijsprofessionals op dezelfde manier instructie geven. Dit zorgt niet alleen voor een duidelijke structuur en draagt bij aan het pedagogisch klimaat en de onderwijskwaliteit: leerlingen weten wat ze kunnen verwachten en ervaren meer veiligheid. Dit heeft volgens de geïnterviewden een positief effect op de onderwijskwaliteit.

Daarnaast stapte de school over op **themagewijs werken** in blokken van vier weken. Dit gaf het team meer overzicht en ruimte om lessen goed voor te bereiden.

Vakleraren en vakprofessionals ontlasten leraren

Met drie vakleraren startte de school een experiment. Zij verzorgden vakken als gym, muziek en godsdienst, waardoor groepsleraren wekelijks drie keer drie kwartier vrijstelling kregen van lesgebonden taken. Dit gaf hen meer ruimte voor lesvoorbereiding, administratie en professionalisering. Later breidde de school dit uit met vakprofessionals voor de creatieve vormingslessen en Rots & Watertrainingen. Hierdoor zijn de meeste leraren in de middagen vrij van lesgebonden taken. Bovendien kan de school op vrijdagmiddag eerder sluiten: de lessen eindigen om 12:30 uur, waarna medewerkers nog tijd hebben voor niet-lesgebonden taken. Dit maakt het mogelijk de school om 13:00 uur te sluiten. De extra tijd en herverdeling van taken zorgt ervoor dat leraren maximaal 0,8 fte werken, wat bijdraagt aan een lagere werkdruk en minder kosten.

“ We onderzochten waar we goed en minder goed in zijn en waar we weinig tijd en ruimte voor hebben. Voor die vakken hebben we vakleraren en vakprofessionals gezocht. ”

Intern begeleider

Teamgevoel en flexibiliteit

Om deze nieuwe werkwijze te laten slagen, investeerde de school veel in interne **samenwerking**. Door regelmatig te scrummen¹¹ en ervaringen te bespreken, kon het team snel bijsturen en verbeteren.

“ Scrummen was nieuw voor ons, maar het hielp enorm om te bespreken wat werkt en wat niet.* ”

Intern begeleider

Resultaten en effecten: Rust, focus en betrokkenheid

De inzet van ondersteunend personeel, zoals vakleraren, onderwijsassistenten en vakprofessionals, heeft in de ogen van de geïnterviewden geleid tot meer rust, focus en betrokkenheid binnen zowel het team als bij de leerlingen.

Arbeidsomstandigheden: minder werkdruk voor leraren

De combinatie van een flexibelere inrichting van het werk, ondersteuning van onderwijsassistenten en vakprofessionals, zorgt ervoor dat leraren minder overbelast zijn. Ze kunnen zich meer richten op hun kerntaken, zoals het voorbereiden van lessen en het bieden van extra ondersteuning aan leerlingen.

Meer structuur en veiligheid voor leerlingen

Door het gebruik van een gezamenlijk pedagogisch model en de thematische blokken ervaren leerlingen meer structuur in het onderwijs. Dit draagt bij aan een veilig pedagogisch klimaat waarin leerlingen zich beter kunnen concentreren en ontwikkelen.

Loopbaanperspectief: talentontwikkeling en nieuwe rolmodellen

Vakprofessionals brengen nieuwe vaardigheden en passies de school in. Leerlingen leren bijvoorbeeld beter samenwerken, ontwikkelen nieuwe talenten en zien verschillende rolmodellen. Dit draagt bij aan hun persoonlijke groei.

Flexibiliteit bij uitval

Het team is nu beter in staat om in te spelen op uitval. Door de kleinere klassen en extra ondersteuning kan het team sneller schuiven, zonder dat de kwaliteit van onderwijs in gevaar komt. Valt een leraar uit, dan kan een duocollega de klas opvangen, zodat de continuïteit gewaarborgd blijft.

Geleerde lessen: Durf anders te denken

Naast de resultaten en effecten zijn volgens de geïnterviewden ook een aantal lessen geleerd:

Pedagogisch klimaat

Zorg voor structuur en veiligheid in de klas. Dat draagt bij aan een beter pedagogisch klimaat waarin leerlingen zich kunnen concentreren en ontwikkelen, ook met inzet van ondersteunende medewerkers.

Onderwijskwaliteit

- Werk vanuit een heldere visie: Bepaal wat je als school écht belangrijk vindt en zet dit centraal. In dit geval: focus op kwaliteit, structuur en ondersteuning.
- Gebruik de kracht van vakleraren en vakprofessionals: Door vakleraren en -professionals in te zetten, krijgen leraren meer tijd om zich te richten op hun kerntaken. Dit versterkt de kwaliteit van het onderwijs. Tegelijkertijd profiteren leerlingen van een breder en rijker aanbod.

11) Scrummen is een overlegmethode waarbij teams samenwerken, taken verdelen en voortgang bespreken – redactie

Arbeidsinhoud

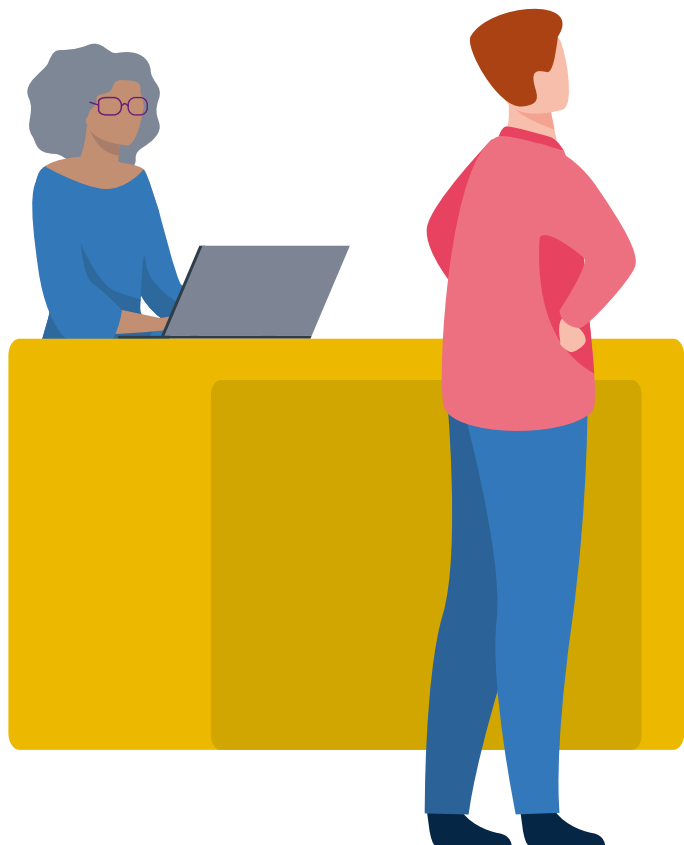
Investeer in je team: Zorg voor samenwerking, ruimte om nieuwe werkwijzen te ontwikkelen en een cultuur waarin fouten maken mag. Dit versterkt het teamgevoel en de betrokkenheid.

Arbeidsomstandigheden

Blijf flexibel en monitor de kwaliteit: Anders organiseren betekent continu leren en verbeteren. Blijf goed in de gaten houden wat werkt en durf bij te sturen als dat nodig is.

Begin klein en bouw uit

Start in kleine stappen, probeer uit en stuur bij waar nodig. Betrek het hele team bij het proces, zodat iedereen meegroeit.



Overwegingen vanuit het Arbeidsmarktplatform PO bij deze casus

Deze casus toont hoe een aantal aspecten van de bouwstenen meegenomen zijn in het anders organiseren van het onderwijs, met aandacht voor werkdruk, pedagogisch klimaat en onderwijskwaliteit. Door onderwijsassistenten, vakprofessionals en kleinere klassen in te zetten, heeft de school een oplossing gevonden om het onderwijs in tijden van tekorten draaiende te houden. Het laat zien dat deze school met beperkte middelen en creativiteit tot een werkbare oplossing is gekomen.

Met deze aanpak is het personeelstekort niet structureel opgelost: er is nog geen concreet beleid voor het bevoegd maken van vakprofessionals en het bieden van loopbaanperspectief. Daarmee is het nog geen duurzame oplossing. De Inspectie van het Onderwijs is niet betrokken geweest bij deze aanpak, waardoor het onduidelijk is in hoeverre deze aanpak binnen de wettelijke kaders valt.

De financiële invulling van deze aanpak is niet besproken binnen deze casus. Hoe dit in de praktijk uitpakt, hangt sterk af van de specifieke context, begrotingskeuzes en beschikbare middelen van de school. Financiële haalbaarheid is een cruciale factor bij het ontwikkelen van duurzame oplossingen voor het personeelstekort.

De school heeft ervoor gekozen om leraren een maximale aanstelling van 0,8 fte te bieden. Hoewel dit voor sommigen een goede balans kan zijn, zijn er ook leraren die graag fulltime willen werken. Voor hen biedt deze aanpak minder flexibiliteit. Om het beroep aantrekkelijk te houden en het personeelstekort structureel aan te pakken, kan het waardevol zijn om ruimte te bieden voor zowel parttime als fulltime werken.



Een routekaart naar het organiseren van onderwijs in tijden van tekorten





Het organiseren van onderwijs in tijden van personeelstekorten vraagt om een gezamenlijke visie en een flexibele aanpak, met duidelijk zicht op de knelpunten op de lange termijn. Een gerichte focus, gecombineerd met de ruimte om veranderingen stap voor stap door te voeren, is daarbij essentieel. Hoewel de exacte uitwerking per school verschillend kan zijn, wil je een route uitstippelen die aansluit bij de uitdagingen en mogelijkheden van jouw schoolorganisatie. Veel van de keuzes die je maakt in deze periode zijn noodmaatregelen, bedoeld om de acute tekorten op te vangen.

Hieronder beschrijven we een mogelijke routekaart naar het organiseren van onderwijs in tijden van tekorten. Deze biedt geen vastomlijnd stappenplan. Wel kan het schoolorganisaties helpen om hun eigen pad te bepalen, passend bij hun unieke context.

De bouwstenen die eerder werden geïntroduceerd fungeren tijdens deze reis als een kompas. Ze markeren de aandachtspunten en de mogelijke impact van anders organiseren op onderwijskwaliteit, het pedagogisch klimaat en de medewerkers. Net zoals op elke reis, vraagt het organiseren van onderwijs om regelmatige evaluatie. En om het vermogen om te leren van de ervaringen onderweg. Dit iteratieve proces maakt het mogelijk om te ontdekken wat werkt en wat bijgestuurd moet worden.

De routekaart: stappen naar het organiseren van onderwijs

De routekaart is opgebouwd uit zeven stappen. Deze volgorde biedt houvast. Maar: de invulling van elke stap hangt af van de specifieke situatie van de school. Gebruik de bouwstenen om inzicht te krijgen in de impact van de keuzes die je onderweg maakt.



1. Oriëntatie: het startpunt

De eerste stap is het in kaart brengen van de huidige situatie: hoe groot is het personeelstekort en welke gevolgen heeft dit voor de kwaliteit van het onderwijs. Dit helpt om gerichte keuzes te maken en tijdig oplossingen te vinden die passen bij jouw school.

- Welke personele knelpunten voorzie je op korte termijn en langere termijn, rekening houdend met de huidige medewerkers en mogelijkheden voor het aantrekken van medewerkers? Welke functies zijn het meest getroffen? En welk effect verwacht je op het pedagogisch klimaat, de onderwijskwaliteit en de aantrekkelijkheid van de werkomgeving?
- Welke kenmerken heeft de leerling populatie? En welke specifieke uitdagingen en kansen biedt de wijk waarin de school staat? Wat vraagt dit van het onderwijsaanbod?
- Wat ervaren leiding, medewerkers, ouders en andere betrokkenen als knelpunten? Welke waarden en aspecten verdienen specifieke aandacht tijdens dit traject?
- Wie binnen de schoolorganisatie of regio heeft ervaring of kan ondersteuning bieden?
- Welke interne en externe middelen kunnen worden ingezet om de situatie aan te pakken?



2. Verkenning: onderzoek je opties

Dit is de fase waarin je samen de verschillende routes verkent die je naar je bestemming kunnen brengen.

- Analyseer mogelijke vormen van anders organiseren die aansluiten bij de visie en doelen van de school.
- Wat zijn succesvolle voorbeelden bij andere scholen binnen of buiten de eigen schoolorganisatie? Welke scholen kunnen als inspiratiebron dienen en hoe kun je hier eventueel mee samenwerken? Bijvoorbeeld in de vorm van buddieschap of intervisietrajecten.
- Identificeer de condities en randvoorwaarden voor een succesvolle transitie. Denk hierbij aan:
 - draagvlak binnen het team;
 - voldoende financiering en passende huisvesting;
 - inbedding in het strategisch HRM-beleid;
 - positief advies of instemming van de medezeggenschapsraad (MR) of gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR).



3. Keuze: kies je route

Maak op basis van de uitkomsten uit de verkenningsfase concrete keuzes over de aanpak.

- Zorg ervoor dat de gekozen oplossingen voldoen aan de gestelde condities en randvoorwaarden. Onderzoek ook of de voorgestelde aanpak binnen de cao-verplichtingen valt en welke regels hierbij relevant zijn.
- Betrek het team actief bij de totstandkoming van de keuzes. Ga met hulp van de bouwstenen in gesprek over hoe de voorgestelde aanpak aansluit bij de dagelijkse praktijk en welke impact dit heeft op het werk en de organisatie.
- Informeer ouders en andere betrokkenen niet alleen over wat de gekozen aanpak inhoudt, maar ook waarom deze keuze is gemaakt en hoe dit bijdraagt aan de doelstellingen van de school.



4. Ontwikkeling: werk je plan uit

Nu de route is bepaald, is het tijd om de reis voor te bereiden.

- Werk de gekozen vorm van anders organiseren uit¹².
- Stel een implementatieplan op, inclusief taakverdeling, planning en communicatie¹³.



5. Implementatie: zet de eerste stappen

De reis begint. Breng de nieuwe werkwijze in de praktijk en leer van de eerste ervaringen.

- Overweeg een pilot. Als de school weinig ervaring heeft met grote veranderingen, kan een pilot een manier zijn om de nieuwe werkwijze te testen.
- Breng de nieuwe werkwijze in de praktijk en doe de eerste ervaringen op.
- Communiceer regelmatig met het team, ouders en andere interne en externe betrokkenen over de voortgang en eventuele aanpassingen.



6. Evaluatie en bijsturing: onderweg leren

Elke reis kent onverwachte wendingen. Deze fase draait om reflectie en aanpassing.

- Verzamel feedback van het team en betrokkenen, en voer aanpassingen door waar nodig.
- Evalueer of de nieuwe organisatievorm de gewenste resultaten oplevert. Gebruik hierbij de bouwstenen uit deze handreiking als leidraad.



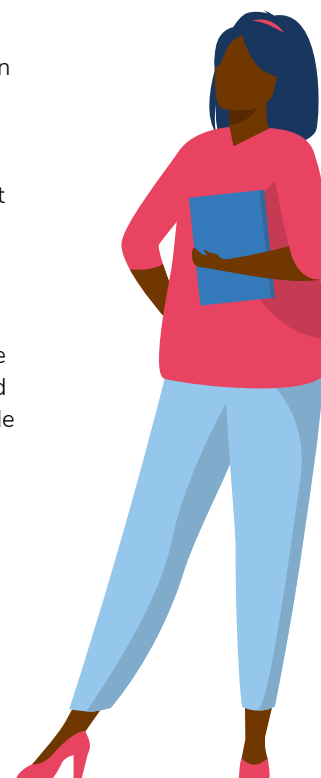
7. Consolidatie en borging: de eindbestemming

De reis eindigt wanneer de nieuwe werkwijze een integraal onderdeel wordt van de schoolcultuur.

- Borg de nieuwe werkwijze in de schoolcultuur en dagelijkse processen door deze op te nemen in dagelijkse routines, teamoverleggen en werkplannen.
- Zorg ervoor dat de verandering structureel wordt toegepast en ingebed wordt in de organisatieprocessen.
- Blijf monitoren op ontwikkelingen, dit helpt om tijdig bij te sturen waar nodig.

Deze routekaart nodigt uit om stap voor stap je eigen pad te bewandelen.

Onderweg is het belangrijk om samen als team te leren, bij te sturen en elkaar te ondersteunen. Het gezamenlijke doel is duidelijk: kwalitatief zo goed en passend mogelijk onderwijs blijven bieden, zelfs in tijden van personeelstekort. Gebruik de bouwstenen als kompas en blijf flexibel.



De rol van het schoolbestuur in de routekaart

Hoewel de routekaart zich richt op wat je als school zelf kan doen, speelt de schoolorganisatie een ondersteunende en sturende rol bij het organiseren van onderwijs in tijden van tekorten. Het (stafbureau van de) bestuur kan bijdragen door:

- **Helpen bij de analyse:** het bestuur kan een bredere analyse maken van de omvang en de oorzaken van het probleem en inzichten delen met scholen binnen het bestuur¹⁴.
- **Bemiddelen:** wanneer samenwerking met andere scholen of externe partijen nodig is, kan het bestuur optreden als bemiddelaar.
- **Breder perspectief schetsen:** door overzicht te bieden van trends en ontwikkelingen binnen de regio of het onderwijsveld, helpt het bestuur keuzes in een groter kader te plaatsen.
- **Voorbeelden delen:** het bestuur kan goede voorbeelden en best practices van binnen en buiten de schoolorganisatie verzamelen en delen ter inspiratie.
- **Faciliteren:** het bestuur kan intervisiegroepen of buddysystemen opzetten, zowel binnen de eigen schoolorganisatie als in samenwerking met andere besturen in de regio.
- **Financiering:** door extra middelen vrij te maken voor specifieke projecten kan het bestuur ondersteunen bij de plannen.

12) Bij het maken van keuzes over een nieuwe aanpak is het waardevol om te kijken naar de verschillende vormen van anders organiseren en de bijbehorende eigenschappen. In het rapport Anders leren, anders werken worden deze verschillende organisatiemodellen uitgebreid besproken, inclusief hun kenmerken en toepassingsmogelijkheden.

13) Kijk voor inzichten en tools op www.deleiderschapsagenda.nl.

14) Hierbij kan gebruik gemaakt worden van hulpmiddelen zoals www.scenariomodelpo.nl, waarmee toekomstige personeelstekorten en -behoeften in kaart gebracht kunnen worden.





Casus 2.

Organiseren in tijden van tekorten in de leiding

De combinatie van de bouwstenen en de routekaart biedt een kader om het vraagstuk te benaderen hoe je een school bestuurbaar houdt als er geen schoolleider beschikbaar is. De organisatie in deze casus koos voor een vernieuwende structuur met meerscholendirecteuren, schoolcoördinatoren en leidende coalities.

Deze aanpak sluit aan bij de specifieke uitdagingen en mogelijkheden binnen de scholen. De focus lag op continuïteit, teamversterking, loopbaanmogelijkheden en een stabiele omgeving voor leraren en leerlingen.

Kenmerken van de organisatie

Grootte schoolorganisatie	16 scholen
Omgeving	Stedelijk en landelijk gebied
Leerlingaantal	Onbekend
Organisatievorm	Meerscholendirecteur ondersteund door schoolcoördinatoren
Denominatie	Openbaar en Rooms-katholiek
Gesproken medewerkers	Bestuurder, meerscholendirecteur, schoolcoördinator en leraar

De uitdaging: Een duurzame oplossing voor het schoolleiderstekort

Zes jaar geleden fuseerden twee schoolorganisaties tot één. De nieuwe bestuurder, met ervaring in het voortgezet onderwijs (vo), zag dat het model van één schooldirecteur per school in het primair onderwijs onder druk staat. In het vo werken vaksecties samen met de schoolleiding om de onderwijskwaliteit te waarborgen. In het primair onderwijs speelt de schoolleider een centrale rol in het aansturen en ondersteunen van het team. Diens afwezigheid kan dan een grote impact hebben.

De bestuurder wilde de continuïteit binnen de scholen versterken en medewerkers minder afhankelijk maken van de schoolleider. Daarom liet hij in kaart brengen welke uitdagingen het tekort veroorzaakte en welke mogelijkheden er waren om deze op te lossen. Toen bleek dat het tekort aan schoolleiders in de regio op 25 procent lag, besloot zij het schoolleiderschap anders te organiseren. Dit leidde tot de introductie van 'leidende coalities' en een nieuw model van meerscholendirecteuren en schoolcoördinatoren. Het idee was dat dit model bijdraagt aan meer stabiliteit binnen de scholen, nieuwe loopbaanmogelijkheden zou creëren en lerarenteams zou ondersteunen bij het ontwikkelen van zelfsturing en tijdige evaluaties.

“We zagen dat we het anders moesten organiseren, zodat teams minder afhankelijk werden van één schoolleider.”
Schoolbestuurder

Binnen de schoolorganisatie werd daarbij een nieuwe functie voor schoolcoördinatoren gecreëerd. Die kunnen nu stapsgewijs doorgroeien naar de functie van schoolleider. Of naar de functie van meerscholendirecteur, die de eindverantwoordelijkheid voor meerdere scholen op zich neemt.

De aanpak: Leidende coalities en nieuwe rollen Leidende coalities versterken het team

De schoolorganisatie koos ervoor om te starten met leidende coalities. Dit zijn groepen leraren met expertise op gebieden zoals rekenen of interne begeleiding, die samen met de schoolleider werken aan onderwijsontwikkeling. Zij houden de kwaliteit van het onderwijs nauwlettend in de gaten en ondersteunen het team bij dagelijkse vraagstukken. De coalities verminderen de druk op de schoolleider en zorgen voor meer zelfsturendheid van het team.

Schoolcoördinatoren: geleidelijke doorgroeimogelijkheid

Om het schoolleiderstekort op te vangen en nieuwe schoolleiders op te leiden, introduceerde de schoolorganisatie de functie van schoolcoördinator. Deze rol biedt een geleidelijke doorgroeimogelijkheid voor huidige interne medewerkers met leiderschapsambities die de context goed binnen de school goed kennen.

De rol van schoolcoördinator is bedoeld om stapsgewijs door te groeien naar een functie als schoolleider. Dit gebeurt met een intern opleidingstraject, waarin ze onder begeleiding van een meerscholendirecteur taken en verantwoordelijkheden geleidelijk overnemen.



De opleiding duurt twee tot vijf jaar en omvat intervisie, scholing en een buddysysteem. Na twee jaar vindt er een go/no go-moment plaats: is de schoolcoördinator klaar voor verdere groei, of past de rol toch niet? De functie van schoolcoördinator is geen garantie op een schoolleiderspositie; de coördinator kan terugkeren naar de rol van leraar.

Meerscholendirecteuren: verantwoordelijkheid voor meerdere scholen

Tijdens de implementatiefase van het model werd de rol van de meerscholendirecteuren duidelijk gedefinieerd. De meerscholendirecteur is verantwoordelijk voor twee tot drie scholen en blijft, anders dan een bovenscholse directeur, nauw betrokken bij de dagelijkse praktijk. Diegene behoudt dezelfde rol als een schoolleider, maar verdeelt de aandacht over meerdere locaties. Deze rol biedt ervaren schoolleiders een nieuwe uitdaging en zorgt voor stabiliteit binnen de schoolorganisatie.

In de praktijk stemmen de meerscholendirecteur en de schoolcoördinator hun taken goed af. De coördinator is altijd aanwezig op de school en neemt de dagelijkse leiding op zich, terwijl de meerscholendirecteur de eindverantwoordelijkheid draagt.

“ De combinatie van begeleiden en loslaten vraagt van de meerscholendirecteur vertrouwen in de schoolcoördinator en een duidelijke taakverdeling. ”

Meerscholendirecteur

Maatwerk en ontwikkeling

De schoolorganisatie kiest bewust voor maatwerk bij de invoering van dit model. In samenspraak met de MR bekijkt de organisatie per school of het werken met een schoolcoördinator en meerscholendirecteur haalbaar is. Factoren als een stabiel team en goed lopend onderwijs zijn hierbij doorslaggevend.

De schoolorganisatie biedt begeleiding op maat. Schoolcoördinatoren krijgen intensieve ondersteuning van de meerscholendirecteur, die zelf ook wordt begeleid door een externe coach. Er is veel aandacht voor intervisie en kennisdeling, zowel binnen als tussen scholen. Dit versterkt niet alleen de nieuwe structuur, maar ook de lerende cultuur binnen de organisatie.

Resultaten en effecten: Sterkere teams en nieuwe loopbaanmogelijkheden

De vernieuwende structuur met meerscholendirecteuren, schoolcoördinatoren en leidende coalities heeft volgens de geïnterviewden geleid tot sterkere teams en nieuwe loopbaanmogelijkheden.

Onderwijskwaliteit: meer zelfsturing

Dankzij de leidende coalities en de nieuwe schoolleiderschapsstructuur zijn teams minder afhankelijk van één schoolleider. Leraren nemen meer verantwoordelijkheid en spelen een actievere rol in het bewaken van de onderwijskwaliteit. De nieuwe werkwijze is verankerd in de dagelijkse praktijk en wordt continu verbeterd. Het zorgt binnen de scholen voor meer stabiliteit, ook bij afwezigheid van de meerscholendirecteur.

Loopbaanperspectief: geleidelijke groei naar schoolleiderschap

Voor leraren biedt de rol van schoolcoördinator een laagdrempelige opstap naar het schoolleiderschap. De functie geeft hen de ruimte om te ontdekken of de rol bij hen past, zonder direct volledig de verantwoordelijkheid te dragen. Tegelijkertijd krijgen meerscholendirecteuren de kans om hun leiderschapsvaardigheden verder te ontwikkelen. Zij spelen een belangrijke rol in het begeleiden en opleiden van nieuwe schoolleiders.

Arbeidsinhoud en –omstandigheden: flexibele verdeling van taken

De samenwerking tussen meerscholendirecteuren en schoolcoördinatoren zorgt voor een duidelijke verdeling van verantwoordelijkheden. De coördinator is het aanspreekpunt op school en zorgt voor de dagelijkse gang van zaken, terwijl de meerscholendirecteur vanuit een overstijgend perspectief stuurt en ondersteunt. Dit biedt ruimte voor focus en maatwerk.

Uitdagingen en aandachtspunten

Niet iedereen binnen de organisatie was direct enthousiast over de nieuwe structuur. Vooral het idee van een schoolleider die niet meer voltijds aanwezig is, was wennen voor veel collega's. Ook het loslaten van taken door de meerscholendirecteur en het vinden van de juiste balans tussen controle en vertrouwen waren aandachtspunten. Nu is iedereen binnen de organisatie daaraan gewend en werkt het goed.

“ Je moet helder communiceren wie waarvoor verantwoordelijk is, zodat het team en de ouders weten waar ze aan toe zijn. ”

Meerscholendirecteur

Geleerde lessen: Bouw stap voor stap aan een nieuwe structuur

Naast de resultaten en effecten heeft de schoolorganisatie ook een aantal lessen geleerd:

Arbeidsvoorwaarden: geef ruimte voor maatwerk

Niet elke school is (direct) klaar voor deze structuur; draagvlak binnen het schoolteam, maatwerk, intensieve begeleiding en overleg met de MR zijn essentieel voor begeleiding naar de nieuwe structuur.

Betrek het team en de medezeggenschap

Draagvlak is cruciaal voor het slagen van de verandering. Betrek het team en de MR vanaf het begin en neem zorgen serieus.

Arbeidsinhoud: creëer helderheid over rollen en verantwoordelijkheden

Een succesvolle samenwerking tussen meerscholendirecteuren en schoolcoördinatoren valt of staat met duidelijke afspraken en heldere communicatie.

Loopbaanperspectief: investeer in begeleiding en ontwikkeling

Zorg voor goede begeleiding van zowel schoolcoördinatoren als meerscholendirecteuren. Coaching en intervisie zijn essentieel om hen te ondersteunen in hun groei.

Onderwijskwaliteit: bouw aan een lerende cultuur

Door successen én knelpunten met elkaar te delen, blijft het team leren en verbeteren. Dit versterkt de samenwerking en de kwaliteit van het onderwijs.

Overwegingen vanuit het Arbeidsmarktplatform PO bij deze casus

Deze casus laat zien, hoe je de bouwstenen en de routekaart in samenhang kunt inzetten om het schoolleiderstekort aan te pakken. De bouwstenen bieden inzicht in belangrijke aspecten zoals loopbaanperspectief, arbeidsinhoud en onderwijskwaliteit. Tegelijkertijd helpt de routekaart om stapsgewijs en met aandacht voor maatwerk tot een duurzame oplossing te komen.

De combinatie van meerscholendirecteuren, schoolcoördinatoren en leidende coalities vergrootte de continuïteit binnen de scholen en droeg bij aan sterkere, zelfsturende teams. Tegelijkertijd biedt deze aanpak leraren nieuwe mogelijkheden om door te groeien en leiding te nemen, wat de aantrekkelijkheid van het beroep kan vergroten.

Deze werkwijze vraagt om een andere verdeling van aandacht en inzet van de schoolleiders. Waar in het standaardmodel elke school een eigen schoolleider heeft, wordt in deze aanpak taken en verantwoordelijkheden verdeeld over meerdere lagen, zoals meerscholendirecteuren en schoolcoördinatoren. Dit betekent dat de schoolleider niet meer uitsluitend voor één school beschikbaar is, wat vraagt om heldere afspraken binnen het team over rollen en verantwoordelijkheden.

Dit model heeft ook implicaties voor het functieboek en de functiewaardering binnen de organisatie. De rol van schoolcoördinatoren en andere nieuwe functies moet expliciet worden beschreven en afgesteld op de bijbehorende arbeidsvoorwaarden. Dit is vastgelegd in de cao. De aanpak vraagt om aandacht voor begeleiding en professionalisering van medewerkers die nieuwe functies of rollen op zich nemen.

Het succes van deze aanpak hangt af van een zorgvuldige invoering. Heldere afspraken over rollen en verantwoordelijkheden, goede begeleiding, en een open dialoog binnen het team zijn essentieel. Daarnaast is het belangrijk om regelmatig te reflecteren op de werking van het model en de behoeften van de betrokkenen, zodat de aanpak waar nodig kan worden bijgesteld.





Rollen in het veranderproces



Het organiseren van onderwijs in tijden van tekorten vraagt om samenwerking en een gedeeld begrip van de noodzaak tot verandering. Elke verandering raakt verschillende groepen binnen en rondom de school, zoals het team, de ouders en de medezeggenschapsraad. Hun betrokkenheid en inzet zijn belangrijke voorwaarden om de plannen niet alleen succesvol uit te voeren, maar ook duurzaam te maken.

De bouwstenen bieden houvast om het gesprek met elkaar aan te gaan over de belangrijkste aandachtspunten, terwijl de routekaart helpt om stap voor stap te werken aan een nieuwe organisatievorm. Maar een goed plan staat of valt met de inzet van alle betrokkenen. Daarom bespreken we hoe de verschillende rollen bijdragen aan het realiseren van veranderingen.



De rol van de schoolleider

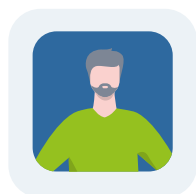
De schoolleider speelt een cruciale rol bij het organiseren en begeleiden van veranderingen binnen de school. Dit vraagt om leiderschap, waarbij zowel richting wordt gegeven als ruimte wordt geboden aan het team om actief mee te denken, bij te dragen en verantwoordelijkheid te nemen aan de verandering. Als coordinator van het proces stemt de schoolleider af met het bestuur, bewaakt de voortgang en zorgt voor een helder taakverdeling. Een goede communicatie met het team is daarbij belangrijk, zodat iedereen weet wat er van hen verwacht wordt en het team betrokken blijft.

Naast het beschikbaar stellen van praktische middelen ondersteunt de schoolleider het team door coaching en begeleiding bij nieuwe taken en verantwoordelijkheden. Dit wederzijdse leiderschap – waarbij de schoolleider faciliteert en het team eigenaarschap toont – zorgt voor een gezamenlijke aanpak en versterkt de kans op duurzame verandering.



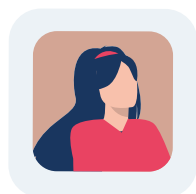
De rol van de medezeggenschapsraad (G)MR

Bij veranderingen in de organisatie van een school zijn ouders en de MR belangrijke partners. De MR heeft specifieke rechten en bevoegdheden op basis van de Wet Medezeggenschap Scholen (WMS). Zo heeft de MR adviesrecht bij beleidswijzigingen in de schoolorganisatie (artikel 11, lid 1f WMS) en instemmingsrecht bij wijzigingen in de formatie (artikel 12, lid 1b WMS). Het is belangrijk om de MR al in de oriëntatie- en verkenningsfase te betrekken. Op die manier kunnen zij meedenken over haalbare oplossingen.



De rol van HRM

HRM speelt een ondersteunende én stimulerende rol in het veranderproces. Dit kan door het opzetten van ontwikkeltrajecten voor leraren die willen doorgroeien, zoals interne opleidingen voor vakleraren of schoolleiders. Ook kan HRM bijdragen aan passende arbeidsvoorwaarden, bijvoorbeeld door flexibelere werktijden, passende arbeidsvoorwaarden en ontwikkelmogelijkheden of het creëren van nieuwe functies. Een actieve rol van HRM versterkt de interne organisatie en ondersteunt medewerkers bij het vinden van hun plek in de nieuwe structuur.



De rol van onderwijsprofessionals

Onderwijsprofessionals, onderwijzend en onderwijsondersteunend personeel, zijn direct betrokken bij de veranderingen. Zij willen weten wat anders organiseren betekent voor hun dagelijkse werk, zoals hun rollen, taken en samenwerking binnen het team. Regelmatige afstemming, open communicatie en inspraakmomenten helpen om hen actief te betrekken en een gedeeld gevoel van eigenaarschap te creëren.

Anders organiseren biedt teamleden de kans om nieuwe rollen te verkennen en te groeien in hun loopbaan. Voor leraren kan dit betekenen dat zij doorgroeien van LB naar LC door zich te specialiseren. Voor OOP-medewerkers kunnen doorgroeimogelijkheden in bijvoorbeeld coördinerende taken en ondersteuning bij thematisch onderwijs. Dit vraagt om een omgeving waarin iedereen zich gehoord voelt, ruimte heeft om vragen te stellen of zorgen te uiten waar hun expertise en ervaring worden meegenomen in de ontwikkeling van de nieuwe werkwijze.



De rol van ouders

Ouders willen weten wat de veranderingen betekenen voor het onderwijs en de dagelijkse routines, zoals schooltijden. Transparante communicatie en betrokkenheid, bijvoorbeeld via ouderpanels, nieuwsbrieven of bijeenkomsten, zorgen voor begrip en vertrouwen. Scholen die ouders goed betrekken en helder uitleggen waarom bepaalde keuzes worden gemaakt, merken vaak dat dit helpt om zorgen weg te nemen, begrip te vergroten en draagvlak te creëren.



De rol van leerlingen

Bij het organiseren van veranderingen is het belangrijk om de continuïteit en rust voor leerlingen te waarborgen. Zij merken het effect van veranderingen, zoals aanpassingen in schooltijden, de aanwezigheid van nieuwe gezichten in de klas, of veranderingen in lesmethoden. Door een stabiele en veilige leeromgeving te bieden en leerlingen goed uit te leggen waarom veranderingen plaatsvinden, kunnen scholen hen helpen zich aan te passen. Een duidelijk pedagogisch klimaat blijft hierbij essentieel.





Casus 3.

Met stoom en kokend water organiseren in tijden van tekorten

Bij het anders organiseren van onderwijs spelen niet alleen de bouwstenen een belangrijke rol, maar ook de samenwerking tussen de verschillende betrokkenen binnen de school. In deze casus zien we hoe een school een talentendag invoerde voor groep 4 tot en met 8. Dit initiatief biedt leerlingen de kans om hun talenten te ontdekken. Tegelijkertijd laat het zien hoe de rollen van schoolleiders, leraren, ouders, de medezeggenschapsraad en andere betrokkenen samenkomen in het veranderproces.

De talentendag werd geboren uit urgentie, maar kwam tot stand door een gezamenlijke inspanning. Door het team de ruimte te geven om de veranderingen in de praktijk vorm te geven, ouders actief te betrekken en de MR in een vroeg stadium mee te nemen, wist de school in korte tijd een werkbaar concept te realiseren. Hoewel dit concept vernieuwend is, valt het buiten de wettelijke kaders.

Kenmerken van de school

Grootte schoolorganisatie	20 scholen binnen het schoolorganisatie
Omgeving	Stedelijk gebied buiten G5
Leerlingaantal	399
Aantal locaties	2
Denominatie	Protestant christelijk
Onderwijsconcept	Vier dagen les en één dag talentendag in groep 4 t/m 8
Rooster	Vijf gelijke dagen
Gesproken medewerkers	Directeur

De uitdaging: Acute tekorten vragen om een andere aanpak

In november 2023 stond de school voor een uitdaging: hoe kunnen we het onderwijs draaiende houden zonder leerlingen naar huis te sturen? De schoolorganisatie had al jaren moeite had met het aantrekken van nieuw personeel. Het lerarentekort was zo nijpend dat zonder directe ingrepen klassen geen les konden krijgen.

Samen met het bestuur en het team besloot de schooldirecteur het roer om te gooien. Hij ontwikkelde een tijdelijke oplossing: vanaf januari 2024 kregen leerlingen vanaf groep 4 nog maar vier dagen les van hun leraar. De vijfde dag – de talentendag – stond in het teken van lessen van onbevoegde vakprofessionals. Dit idee was geïnspireerd door een school elders in het land, die succesvol een vergelijkbare aanpak introduceerde.

“We hebben vaak gezocht naar oplossingen, maar zonder lange termijn-afspraken blijft het een jobbeleid. Nu kiezen we voor rust en duidelijkheid: drie jaar doen we dit zo.” **Schoolleider**

Het plan ontstond uit nood, maar werd in samenspraak met het team en het bestuur ontwikkeld. De talentendag biedt volgens de directeur ook kansen. Leerlingen komen in aanraking met vakken zoals muziek, dans, techniek en digitale vaardigheden. De overige vier dagen kan de leraar focussen op de kernvakken.

De aanpak: De talentendag opzetten en door ontwikkelen

Inhoud en organisatie van de talentendag

De talentendag richt zich op lessen van onbevoegde vakprofessionals. Naast bewegingsonderwijs en creatieve vorming volgen leerlingen vakken als muziek, theater, Engels, burgerschap, techniek en verkeer. De school zorgt ervoor dat de onderwijstijd binnen het curriculum wordt gewaarborgd. Dit wordt bereikt door alle lessen uit het curriculum te laten verzorgen door vakleraren. Hierdoor blijft ze voldoen aan de wettelijke eisen.

De school stelde een projectleider aan om de talentendag te coördineren. Deze houdt toezicht op de uitvoering, plant de vakprofessionals in, maakt de roosters en fungeert als aanspreek-



punt. Tijdens de talentendag is er altijd één leraar voor de hele school aanwezig, samen met een onderwijsassistent, om de continuïteit en structuur te waarborgen.

Geleidelijke invoering en bijsturing

Bij de start van de talentendag koos de school bewust voor de inzet van vakprofessionals die de leerlingen al kenden. De eerste fase liep van januari tot aan de voorjaarsvakantie, met als doel de nieuwe structuur goed neer te zetten.

In de zomerperiode ontwikkelde de school de talentendag verder door. Zo bleek dat groep 4 moeite had met de nieuwe structuur en meer tijd nodig had om te wennen aan de wisselende lessen en gezichten. Daarom krijgen zij nu een instaprogramma, waarin de overgang stapsgewijs wordt opgebouwd. Voor groep 8 besloot de school tijdelijk de talentendag te pauzeren, zodat zij zich in de laatste schoolweken volledig konden focussen op de kernvakken en de Cito-toets.

Werving en selectie van vakprofessionals

De school werkt aan een netwerk van vakprofessionals die qua profiel goed aansluiten bij de leerlingen en het team. Om het pedagogisch klimaat en de kwaliteit van lessen te waarborgen, houdt de projectleider bij de start van elk blok een digitale sessie met vakprofessionals om de schoolregels en verwachtingen te bespreken. Ook monitort de projectleider de reacties van leerlingen en leraren; onrustige dagen na een talentendag vormen een directe aanleiding voor evaluatie en eventuele vervanging.

Samenwerking met bestuur en inspectie

De directeur betrok het schoolbestuur en de Inspectie van het Onderwijs direct bij het plan. Het schoolbestuur ondersteunde het initiatief vanwege de noodzaak. De inspectie is op de hoogte gesteld van de plannen.

Resultaten en effecten: Kansen en aandachtspunten

De invoering van de vierdaagse lesweek en de talentendag heeft volgens de geïnterviewde geleid tot een gevarieerder en breder onderwijsaanbod en meer structuur en rust in het team gebracht.

Onderwijskwaliteit en arbeidsinhoud: focus op kernvakken en nieuwe vakken

Door de talentendag kunnen leraren zich tijdens de vier reguliere lesdagen meer richten op de basisvaardigheden, zoals taal en rekenen. Tegelijkertijd krijgen leerlingen op de talentendag de kans om kennis te maken met vakken die anders onderbelicht blijven, zoals muziek, dans, digitale vaardigheden en techniek. Dit zorgt voor een gevarieerder en breder onderwijsaanbod.

Pedagogisch klimaat: diverse rolmodellen en talentontwikkeling

Een bijkomend voordeel is dat veel vakprofessionals uit andere beroepsgroepen komen, waaronder relatief veel mannen. Dit biedt leerlingen niet alleen diverse rolmodellen, maar ook de kans om verschillende talenten te ontwikkelen en nieuwe interesses te ontdekken.

Arbeidsomstandigheden: structuur en rust in het team

Door te kiezen voor een talentendag als structurele maatregel en deze voor een periode van drie jaar vast te leggen, ontstaat er rust en duidelijkheid binnen het team. Het plan voorkomt 'jobeleid', waarbij tijdelijke oplossingen telkens verdwijnen zodra een nieuwe leraar het team komt versterken.

Arbeidsinhoud: hogere kosten op korte termijn

De talentendag brengt in de opstartfase hogere kosten met zich mee. De aanwezigheid van meerdere medewerkers (zoals een projectleider en onderwijsassistent) maakt het vooralsnog duurder. Op termijn verwacht de school echter kosten te besparen, doordat er qua fte's minder mensen nodig zijn. De school gaat van vijf naar vier lesdagen voor leraren. Leraren die voltijds werken, kunnen dat bijvoorbeeld combineren met de andere locatie.

Geleerde lessen: Wat werkt en waar liggen aandachtspunten?

De invoering van de talentendag heeft de school volgens de geïnterviewde directeur waardevolle inzichten opgeleverd. Deze kunnen dienen als aanbevelingen voor andere scholen die te maken hebben met tekorten.

Maak duidelijke en duurzame afspraken

Het werken met een talentendag vraagt om langdurig commitment. Tijdelijke oplossingen zorgen voor onrust in het team en bij de leerlingen.

Loopbaanperspectief: investeer in goede selectie en begeleiding van vakprofessionals

Niet elke vakprofessional is direct gewend aan het voor de klas staan in een basisschoolomgeving. Zo werden de leerlingen bijvoorbeeld soms heel druk en moesten de leraren de volgende dag extra tijd spenderen om de kinderen weer rustig krijgen. Of was het op de talentendag zelf al erg onrustig in een klas. Duidelijke instructies over het pedagogisch klimaat en regelmatige monitoring zijn essentieel.

Arbeidsinhoud: zorg voor maatwerk per groep

Verschillende leeftijdsgroepen hebben verschillende behoeften. Bouw de structuur voor jongere leerlingen stapsgewijs op. Met name groep vier bleek behoefte te hebben aan een rustige opbouw naar een volledige talentendag. En houd rekening met belangrijke momenten, zoals toetsen voor groep 8.

Betrek het team en de medezeggenschap

Het team en de MR spelen een cruciale rol in het draagvlak voor de talentendag. Blijf zorgen voor open communicatie en regelmatige evaluatie.

Houd de onderwijskwaliteit in de gaten

De school monitort het effect van de talentendag op de onderwijskwaliteit. Het opstellen van leerplannen door onbevoegde vakprofessionals is een volgende stap om dit verder te borgen.

Overwegingen vanuit het Arbeidsmarktplatform PO bij deze casus

De talentendag is voor deze school een noodoplossing om het onderwijs draaiende te houden ondanks de tekorten. Door de inzet van vakprofessionals blijft het curriculum breed en krijgen leerlingen de kans om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen. Daarnaast biedt de talentendag ruimte voor leraren om zich te focussen op de kernvakken.

Deze aanpak brengt enkele uitdagingen met zich mee. Het model biedt geen structurele oplossing voor het personeelstekort. De school moet continu afwegen wat de gevolgen zijn voor de kwaliteit en continuïteit van het onderwijs, evenals de kosten en praktische haalbaarheid van deze werkwijze.

Een aandachtspunt is dat deze werkwijze niet direct bijdraagt aan duurzame loopbaanperspectieven binnen het onderwijs. Er wordt een tijdelijke oplossing toegepast zonder focus op het vergroten van bevoegde leraren binnen school door op te leiden dan wel aan te trekken. De school zou kunnen onderzoeken hoe vakprofessionals zich verder kunnen ontwikkelen richting een bevoegdheid en hoe een stabiel onderwijsteam op de lange termijn gewaarborgd kan worden.

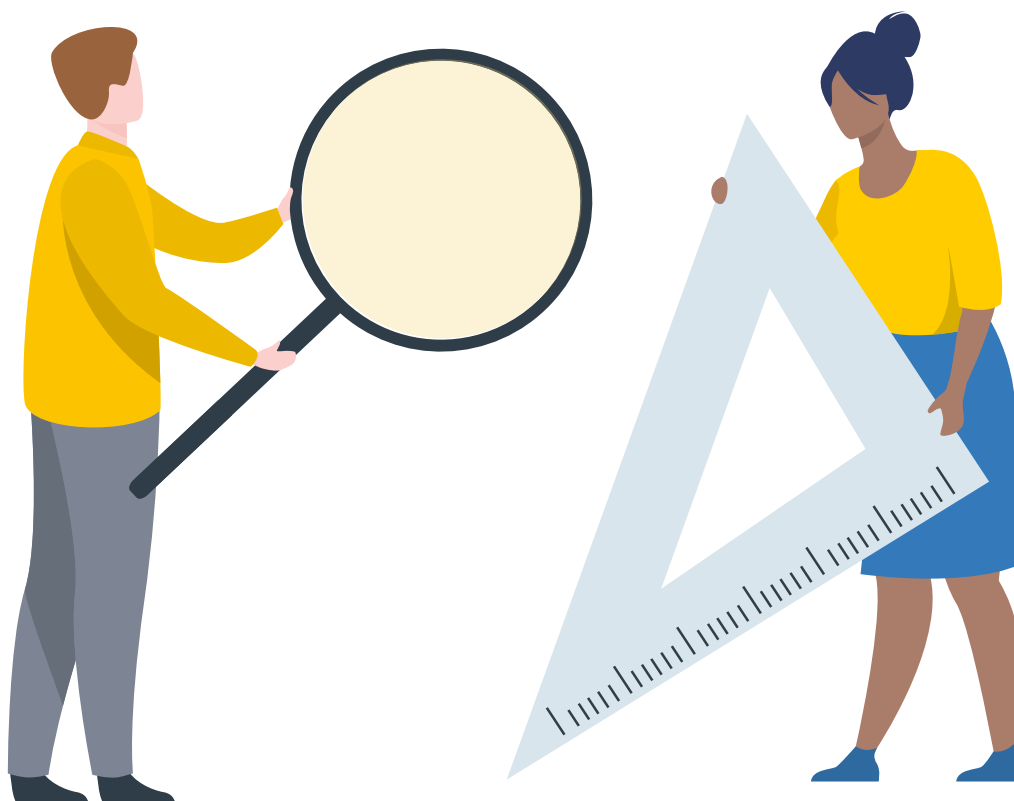
Het Arbeidsmarktplatform PO erkent dat deze aanpak in de praktijk voorkomt, maar benadrukt dat deze niet binnen de reguliere Nederlandse onderwijswetgeving valt.

Wettelijke kaders en onderwijstijd

Bij het anders organiseren van onderwijs is het belangrijk om rekening te houden met de wettelijke kaders rondom onderwijstijd. In de landelijke regelgeving geldt dat scholen in het primair onderwijs minimaal 7.520 uur onderwijs moeten bieden over acht leerjaren. Dit biedt enige flexibiliteit in de verdeling van uren, zolang het totaal over de gehele schoolloopbaan gewaarborgd blijft.

Voor scholen in de G4 (Amsterdam, Rotterdam, Den Haag en Utrecht) en G5 (met Eindhoven) gelden aangepaste regels. Hier is binnen bepaalde experimenten en afspraken meer ruimte om af te wijken van de standaard onderwijstijd, bijvoorbeeld om beter in te spelen op lokale uitdagingen zoals lerarentekorten. Dit kan betekenen dat er binnen deze steden andere mogelijkheden zijn voor flexibele roosters of alternatieve onderwijsvormen dan in de rest van het land.

Omdat de interpretatie en toepassing van deze regelgeving kunnen verschillen, is het essentieel om bij veranderingen in onderwijstijd afstemming te zoeken met het bestuur, de medezeggenschapsraad en – indien nodig – de Inspectie van het Onderwijs.





Gedeelde lessen en tips: aan de slag



De scholen in deze handreiking laten zien dat het anders organiseren van onderwijs in tijden van tekorten een manier kan zijn om de uitdagingen aan te pakken. Hoewel iedere school een aanpak heeft ontwikkeld die past bij de eigen context, zijn er duidelijke overeenkomsten en lessen te trekken. Op de volgende pagina staan praktische tips en aanbevelingen die andere scholen kunnen helpen om hun eigen weg te vinden.



1. Zorg voor rust en stabiliteit

Verandering vraagt om een duidelijke voorbereiding en tijd om te landen. Door de nieuwe structuur voor langere tijd aan te houden, ontstaat er rust en ruimte voor het team en de leerlingen om zich aan te passen. Dit versterkt het vertrouwen en maakt het mogelijk met elkaar te leren. Tegelijkertijd blijft het belangrijk om de aanpak regelmatig te evalueren en bij te sturen waar nodig. Dit versterkt het vertrouwen, maakt het mogelijk om samen te leren en de structuur duurzaam te verbeteren.

2. Bouw een sterk team van ondersteuners

Ondersteunende professionals, zoals onderwijsassistenten, onbevoegde vakprofessionals en schoolcoördinatoren, kunnen een belangrijke rol spelen bij het verlichten van de werkdruk en het waarborgen van continuïteit in het lesaanbod. Bespreek met het team waar de grootste behoefte ligt. Welke taken kunnen ondersteuners eventueel overnemen? Waar kan extra begeleiding helpen? Dit kan ook betekenen dat je als school kiest voor een meerscholendirecteur of een andere organisatorische aanpassing. Zorg ervoor dat ondersteuners goed worden ingewerkt en dat hun rol helder is. Daarnaast is het belangrijk dat de beloning en functie-invulling van ondersteuners passen bij de verantwoordelijkheden die zij op zich nemen. Maak hierover duidelijke afspraken en neem deze op in het beleid (functiehandboek, werkverdelingsplan, etc) . Zo wordt niet alleen recht gedaan aan hun bijdrage, maar wordt ook de continuïteit van hun inzet gewaarborgd. Tot slot is het belangrijk dat ze zich onderdeel voelen van het team. Een duidelijke rolverdeling en goede inbedding in het team versterken de samenwerking en zorgen ervoor dat leraren zich kunnen richten op geprioriteerde (kern)taken.



3. Begin klein en werk stapsgewijs

Begin kleinschalig, bijvoorbeeld met één team, klas of leerplein, om de veranderingen te testen. Dit maakt het mogelijk om de aanpak bij te stellen op basis van de ervaringen en feedback van betrokkenen.

4. Communiceer helder en transparant naar alle betrokkenen

Betrek de medezeggenschapsraad (MR), het team en ouders in een vroeg stadium bij de noodzaak van anders organiseren. Maak met elkaar inzichtelijk wat de te verwachten knelpunten zijn en hoe jullie dit op een andere wijze zo goed mogelijk kunnen ondervangen. Leg duidelijk uit waarom het noodzakelijk is om het onderwijs anders te organiseren, wat dit betekent voor de leerlingen en ouders en voor de medewerkers, en hoe het onderwijs eruitziet. Dit zorgt voor begrip en draagvlak.



5. Investeer in interne ontwikkelmogelijkheden

Bied onderwijsondersteuners en leraren kansen om zich verder te ontwikkelen, bijvoorbeeld door specialisatie in hun vakgebied, of door te groeien naar nieuwe rollen en functies, zoals schoolcoördinator of vakleraar. Dit vergroot de betrokkenheid van het team en zorgt voor continuïteit in de organisatie.



6. Monitor, evalueer en blijf flexibel

Veranderingen vragen om regelmatige evaluatie en reflectie. Monitor de voortgang om te bepalen of de gekozen aanpak werkt en de kwaliteit van het onderwijs gewaarborgd blijft. Verzamel feedback van onderwijsprofessionals, leerlingen en ouders. En wees bereid om waar nodig bij te sturen.

7. Betrek de bredere schoolorganisatie

Een succesvolle verandering begint bij het betrekken van alle partijen, zoals het bestuur, het team en ouders. Maar ook de Inspectie van het Onderwijs. Creëer een gedeeld begrip van de noodzaak en de verwachte impact. Zorg dat alle betrokkenen zich gehoord voelen en ruimte hebben om vragen te stellen of zorgen te uiten.



8. Maak gebruik van de bouwstenen en routekaart

De bouwstenen en routekaart in deze handreiking bieden handvatten om het proces gestructureerd aan te pakken. Gebruik de bouwstenen om te bepalen welke aspecten aandacht vragen. Via de routekaart ontwikkel je vervolgens stap voor stap een aanpak die past bij de eigen context.





Casus 4.

Organiseren in tijden van tekorten met leerpleinen

In de eerdere onderdelen van de handreiking verkenden we de bouwstenen, de routekaart en tips. In deze casus laten we zien hoe een school leerpleinen inzette om het onderwijs anders te organiseren. In een situatie van lerarentekorten koos de school

ervoor om klassen te combineren en de kracht van samenwerking binnen het team te benutten. Door leerpleinen te introduceren, creëerde de school een flexibele leeromgeving waarin onderwijsassistenten, vakprofessionals en leraren intensief samenwerken.

Kenmerken van de school

Grootte schoolorganisatie	29 scholen binnen het schoolbestuur
Omgeving	Stedelijk gebied
Leerlingaantal	321
Denominatie	Protestant christelijk
Onderwijsvorm	Leerpleinen, onderwijsassistenten, vakleraren en vakprofessionals
Hoeveel klassen	17
Hoeveel leerpleinen	4
Maximum capaciteit	100 kinderen per leerplein
Gesproken medewerkers	Directeur, leraar, vakprofessional en onderwijsassistent

De uitdaging: Anticiperen op het lerarentekort

Zeven jaar geleden begon de schoolleiding van een middelgrote stedelijke school – met 321 leerlingen verdeeld over 17 klassen – zich voor te bereiden op het oplopende lerarentekort. Op dat moment waren er nog geen acute tekorten. Toch voelde de school de noodzaak om proactief te handelen. Hoe kunnen we onderwijs van goede kwaliteit bieden én het team ontlasten bij toekomstige tekorten?

Tegelijkertijd leefde binnen het team de wens om meer differentiatie mogelijk te maken. De school koos daarom voor een nieuw organisatiemodel: werken met leerpleinen. Deze aanpak zou niet alleen flexibiliteit creëren bij uitval van leraren, maar ook meer maatwerk mogelijk maken voor de leerlingen.

“Door nu al na te denken over het lerarentekort, kunnen we vanuit rust en onze visie op onderwijs anticiperen op de uitdagingen die komen. Onze focus ligt op hoe we differentiatie vormgeven.” **Schoolleider**

De aanpak: De invoering van leerpleinen

Wat zijn leerpleinen?

Op leerpleinen werken meerdere klassen samen binnen één grotere ruimte. Eén leerplein biedt plek aan vier groepen: twee grote en twee kleine. De leraren en onderwijsassistenten begeleiden de leerlingen gezamenlijk. Instructie vindt plaats in de grote ruimte. Leerlingen die de instructie snel begrijpen, verplaatsen zich naar kleinere ruimtes of naar het middenterrein. Daar kunnen ze zelfstandig of in groepjes verder werken. Ook zijn er stilteruimtes beschikbaar voor leerlingen die dit nodig hebben. Leerlingen die extra begeleiding nodig hebben blijven in de grote groepsruimte bij de leraar.

Kleinschalig begonnen

De school startte met een kleinschalig experiment, door twee klassen samen te voegen tot één groep van 36 leerlingen. Een onderwijsassistent ondersteunde de verantwoordelijke leraar. De klas kreeg het grootste lokaal in het gebouw, met daarnaast een kleiner lokaal voor extra ruimte. De positieve resultaten waren een stimulans om het leerpleinconcept verder uit te bouwen.

“Het ging fantastisch! Aan het einde van het jaar ging de hele klas met hoge resultaten door naar de volgende groep.” **Schoolleider**



Ook introduceerde de school klasdoorbrekend werken. Daarbij geeft een leraar instructie aan twee klassen tegelijk: zijn eigen klas en een parallelklas. Dat begon met één vak, maar is inmiddels stapsgewijs uitgebreid naar meerdere vakken.

Onderwijsassistenten als extra ondersteuning

Elk leerplein heeft ongeveer 1.0 fte aan onderwijsassistenten. Zij spelen een belangrijke rol binnen de leerpleinen. Zij ondersteunen bij zelfstandig werken en bieden extra begeleiding waar nodig. Dit geeft leraren de ruimte om zich te focussen op instructie en gerichte ondersteuning van leerlingen.

“De leraren doen altijd de algehele instructie, omdat zij meer didactische kennis hebben. De onderwijsassistenten begeleiden daarna de leerlingen en herhalen de instructie.” *Schoolleider*

Vakleraren en vakprofessionals

De school zet daarnaast vakprofessionals (onbevoegd) en vakleraren in voor vakken zoals gym, muziek, techniek en kunst. Zij ontwikkelen hun eigen leerlijnen en nemen de lessen over. Dit geeft leraren de mogelijkheid om zich meer te richten op andere taken, zoals lesvoorbereiding, administratie en professionalisering. De aanstelling van leraren blijft daarbij gelijk, maar de verdeling van hun taken wordt aangepast.

Deze aanpak ontlast het team en biedt leerlingen een bredere leerervaring. De inzet van vakleraren en vakprofessionals wordt bekostigd uit structurele gelden. Op die manier is de oplossing niet afhankelijk van tijdelijke subsidies en kan de school deze duurzaam inzetten.

Sturing en monitoring

Samen met het team ontwikkelde de schoolleider een plan onder de noemer: 'Wanneer is het goed en klaar?'. Dit plan geeft richting aan de stappen die gezet moeten worden. Ook brengt het de doelstellingen, de huidige stand van zaken en de toekomstige doelen in kaart. Door regelmatig over dit plan te praten, zet de school in op gedeeld eigenaarschap en betrokkenheid binnen het team.

Een belangrijk onderdeel van dit proces is het benoemen van 'briljante mislukkingen': fouten waar het team van leert. Zo bleek dat er betere roosters nodig waren, toen er onverwachts een toets werd afgenomen terwijl een andere klas aan het figuurzagen was. Door openlijk ervaringen te delen, blijft het team leren en bijsturen.

Daarnaast kijken de Inspectie van het Onderwijs, directie, het bestuur, ouders, leraren en leerlingen ieder vanuit hun eigen perspectief naar de kwaliteit en resultaten. Deze gezamenlijke reflectie zorgt voor een scherpere focus op verbetering. Een resultatenbord helpt hierbij: het team houdt de voortgang nauwlettend in de gaten en stuurt bij waar nodig.

Resultaten en effecten: Een gemengd beeld

De invoering van de leerpleinen heeft volgens de schoolorganisatie zowel positieve als uitdagende effecten opgeleverd.

Meer differentiatie en maatwerk

Binnen de leerpleinen kunnen leraren inspelen op de verschillende niveaus en behoeften van leerlingen. Leerlingen krijgen instructie op maat en meer ruimte om zelfstandig te werken. Dit zorgt voor een afwisselend lesaanbod en sluit aan bij de individuele leerbehoeften.

Werkdrukverlichting en samenwerking

De onderwijsassistenten en vakprofessionals nemen ondersteunende taken over. Dit biedt leraren ruimte om zich meer te richten op hun kerntaken, zoals lesgeven, voorbereiden en het bieden van extra begeleiding aan leerlingen. Daarnaast zorgt het werken in teamverband op de leerpleinen voor meer collegiale afstemming en samenwerking.

Hoewel sommige leraren dit als een verlichting van de werkdruk ervaren, heeft de nieuwe dynamiek ook uitdagingen. Het werken in grotere groepen vraagt om meer coördinatie en flexibiliteit, wat niet voor iedereen vanzelfsprekend is.

Flexibiliteit bij uitval

Bij onverwachte uitval van leraren biedt het leerpleinmodel mogelijkheden om het onderwijs toch door te laten gaan. De aanwezigheid van onderwijsassistenten en de samenwerking binnen het team maken het gemakkelijker om taken op te vangen. Tegelijkertijd vraagt dit om flexibiliteit van leraren en goed leiderschap om alles soepel te laten verlopen.

Praktische uitdagingen

Niet iedereen was enthousiast over de nieuwe werkwijze. Het werken in grotere groepen en het klasdoorbrekend werken vraagt aanpassing van leraren en leerlingen. Sommigen ervaren de overgang naar leerpleinen als intensief en missen de vertrouwde structuur van een vaste klas. Een aantal leraren die de werkwijze niet konden omarmen, zijn vertrokken naar andere scholen. Ook vraagt het model om goede afspraken en duidelijke communicatie, zodat iedereen weet wat er verwacht wordt. De kwaliteit van het onderwijs wordt continu in de gaten gehouden, zodat dit behouden en/of verbeterd kan worden.

Geleerde lessen: Bouw stap voor stap aan verandering

Het werken met leerpleinen biedt kansen om onderwijs anders te organiseren. Maar: het proces vraagt om duidelijke keuzes en voortdurende afstemming. Wat zijn de belangrijkste lessen van de school?

Werk vanuit een heldere visie

Een duidelijke onderwijsvisie biedt houvast en zorgt voor richting tijdens het veranderproces.

Begin klein en bouw stapsgewijs op

Start met een kleinschalige pilot. Evalueer de resultaten en breid het concept vervolgens uit.

Investeer in het team

Zorg voor open communicatie, teambuilding en ruimte voor professionalisering. Op die manier voelen de collega's zich gehoord, kunnen ze bijdragen aan de veranderingen en staan ze gezamenlijk met vertrouwen achter de plannen.

Houd structuur en duidelijkheid vast

Richt het onderwijsproces helder in en gebruik vaste systemen voor voorspelbaarheid en rust.

Wees realistisch

Anders organiseren in het kader van tekorten is geen perfecte oplossing. Maar: het kan werkbare alternatieven bieden. Accepteer dat sommige keuzes suboptimaal zijn. En blijf leren van wat niet goed gaat.

Overwegingen vanuit het Arbeidsmarktplatform PO bij deze casus

De invoering van leerpleinen biedt de schoolorganisatie een werkbaar model voor het omgaan met het personeelstekort. Het werken met leerpleinen versterkt samenwerking en differentiatie. Tegelijkertijd vraagt het om voortdurende aandacht voor balans: hoe zorg je ervoor dat het pedagogisch klimaat, onderwijskwaliteit en arbeidsomstandigheden in evenwicht blijven?

De uitdaging ligt vooral in het creëren van rust en stabiliteit in de schoolorganisaties. Het is belangrijk om ook oog te hebben voor de werkdruk die deze manier van werken in eerste instantie met zich mee kan brengen. Niet iedereen ziet leerpleinen als werkwijze als de beste optie, waardoor sommige teamleden moeite kunnen hebben om hierin mee te gaan. Dit vraagt weloverwogen keuzes die passen bij de behoeften en mogelijkheden van het team.





Hulpbronnen

Het organiseren van onderwijs in tijden van tekorten vraagt om praktische ondersteuning, inspiratie en toegang tot de juiste middelen. In dit deel belichten we enkele hulpbronnen die schoolorganisaties ten tijde van schrijven (januari 2025) kunnen gebruiken om hun aanpak te versterken.

Deze handreiking als hulpmiddel

Deze handreiking biedt een praktisch kader voor schoolorganisaties die te maken hebben met personeelstekorten en hun organisatie anders willen inrichten. De bouwstenen, routekaart, casussen en gedeelde lessen bieden inspiratie en handvatten om aan de slag te gaan. Gebruik de bouwstenen om te bepalen welke aspecten van werk en onderwijs aandacht vragen en de routekaart om stap voor stap een passende aanpak te ontwikkelen. De opgenomen casussen tonen dat iedere situatie uniek is en laten zien hoe scholen oplossingen hebben gevonden die aansluiten bij hun context. Deze handreiking is geen blauwdruk, maar een hulpmiddel om samen met het team, ouders en andere betrokkenen een eigen route uit te stippelen.

Literatuur

Het verdiepen in relevante literatuur kan helpen om het gesprek over het organiseren van onderwijs te verrijken. Enkele interessante publicaties zijn:

1. Professioneel Kapitaal: Samen bouwen aan beter onderwijs – Hargreaves & Fullan (2014)

Dit boek legt uit hoe scholen het potentieel van hun teams kunnen benutten door te investeren in samenwerking, vertrouwen en professionele ontwikkeling. Het biedt praktische inzichten om het organiseren van onderwijs te koppelen aan het versterken van het team en waarborgen van de onderwijskwaliteit.

2. Finland's lessons: What can the world learn from educational change in Finland? – Pasi Sahlberg (2015)

Het Finse onderwijsmodel wordt geprezen om zijn focus op gelijkheid, lerarenautonomie en hoogwaardige professionalisering. De principes uit Finland bieden inspiratie voor scholen die op zoek zijn naar duurzame manieren om onderwijs te organiseren in tijden van tekorten.

3. The learning rainforest: Great teaching in real classrooms – Tom Sherrington (2017)

Sherrington, onderwijsadviseur en voormalig schoolleider, combineert praktijkvoorbeelden met onderzoek naar effectieve onderwijsstrategieën. Dit boek helpt schoolorganisaties om te reflecteren op hun eigen organisatie. Ook biedt het ideeën om een rijke en ondersteunende leeromgeving te creëren.

4. Leadership for learning: How to bring out the best in every teacher” – Viviane Robinson (2011)

Robinson deelt praktische inzichten over hoe schoolleiders een positieve impact kunnen hebben op de kwaliteit van onderwijs en het werkplezier van onderwijsprofessionals. Het centrale uitgangspunt is dat leiderschap dat gericht is op leren, niet alleen de leerprestaties van leerlingen verbetert, maar ook de professionele groei van leraren stimuleert.

Online bronnen

Kennisdossier Innoveren in organisaties – Arbeidsmarktplatform PO

Het online kennisdossier van het Arbeidsmarktplatform PO biedt informatie over het vernieuwen van onderwijsorganisaties om beter in te spelen op actuele uitdagingen, zoals personeelstekorten. Het dossier bevat tools, voorbeelden en wetenschappelijke inzichten die aansluiten bij de bouwstenen en fasen uit deze handreiking. Ook bevat het meer praktijkvoorbeelden van schoolorganisaties die aan de slag zijn gegaan met het anders organiseren van het onderwijs.

Dossier Anders organiseren – Voion

Het online dossier van Voion biedt scholen praktische informatie en inspiratie om onderwijs anders in te richten. Het richt zich op innovatieve organisatievormen die de werkdruk verminderen, onderwijskwaliteit behouden en beter inspelen op personeelstekorten. Het dossier bevat concrete voorbeelden, tools en handvatten.

Leergang Anders Organiseren PO: beleid, praktijk en wetenschap – PO-Raad

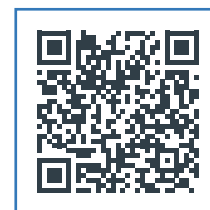
De Leergang Anders Organiseren PO combineert inzichten uit beleid, praktijk en wetenschap om schoolleiders en bestuurders te ondersteunen bij verandertrajecten.



Blijf op de hoogte

Wil je op de hoogte blijven van nieuwe inzichten, praktische tips en inspirerende voorbeelden rond het anders organiseren van onderwijs? Volg ons dan op LinkedIn en schrijf je in voor de nieuwsbrief van Arbeidsmarktplatform PO. Zo mis je geen enkele update en blijf je geïnspireerd om samen met je team te werken aan toekomstbestendig onderwijs.

Volg ons op LinkedIn: LinkedIn Arbeidsmarktplatform PO
Inschrijven voor de nieuwsbrief: Nieuwsbrief Arbeidsmarktplatform PO





Begrippenlijst

Klasdoorbrekend werken

Een werkwijze waarbij leraren instructie of begeleiding geven aan leerlingen uit meerdere klassen tegelijkertijd, vaak gericht op een specifiek vak of thema.

Leerplein

Een flexibele leeromgeving waarin meerdere klassen samenkomen en samenwerken, met ruimte voor individuele, groepsgerichte en klassikale activiteiten.

Leidende coalitie

Een groep medewerkers met expertise, zoals rekenen of interne begeleiding, die samen met de schoolleider verantwoordelijk is voor de onderwijskwaliteit en teamontwikkeling.

Leraar

Een bevoegde onderwijsprofessional die verantwoordelijk is voor het geven van les en het begeleiden van leerlingen.

Meerscholendirecteur

Een schoolleider die verantwoordelijk is voor het management en de aansturing van meerdere scholen binnen een organisatie.

Onderwijsassistent

Ondersteunt leraren en leerlingen bij dagelijkse werkzaamheden in en buiten de klas, zoals begeleiding bij zelfstandig werken of administratieve taken.

Onderwijskwaliteit

De mate waarin het onderwijs effectief is, aansluit bij de behoeften van leerlingen en bijdraagt aan hun brede ontwikkeling.

Pedagogisch klimaat

De sfeer en cultuur binnen een school of klas, waarin leerlingen zich veilig, geaccepteerd en gestimuleerd voelen om te leren.

Schoolcoördinator

Een medewerker die de meerscholendirecteur ondersteunt en zich via een intern opleidingstraject voorbereidt op de rol van schoolleider.

Schoolleider

Degene die verantwoordelijk is voor het dagelijkse leidinggeven en organiseren van een school, met focus op onderwijskwaliteit, personeel en organisatie.

Taakbeleid

De afspraken binnen een schoolorganisatie over de verdeling van taken en verantwoordelijkheden tussen medewerkers, vaak vastgelegd in een taakbeleid of werkverdelingsoverzicht.

Vakleraar

Een bevoegd leraar die is opgeleid in een specifiek vakgebied, zoals gym, kunstvakken of muziek en die de onderwijskwaliteit binnen dat vakgebied versterkt.

Vakprofessional

Een professional met buitenschoolse kennis in een specifiek vakgebied en lessen verzorgt, maar niet bevoegd is als leraar. Denk aan dans of kunst via kunstcentra, natuur- en sportlessen.

Vakspecialist

Een bevoegde (groeps)leraar die (veelal post-hbo) gespecialiseerd is in het geven van een specifiek vak, zoals rekenen, taal, techniek of een kunstvak en die de onderwijskwaliteit binnen dat vakgebied versterkt.





Colofon

Auteurs

Devorah van den Berg
Mieke van den Berg
Nynke van Miltenburg
Hans Schwartz
Eline van der Zwet Slotemaker

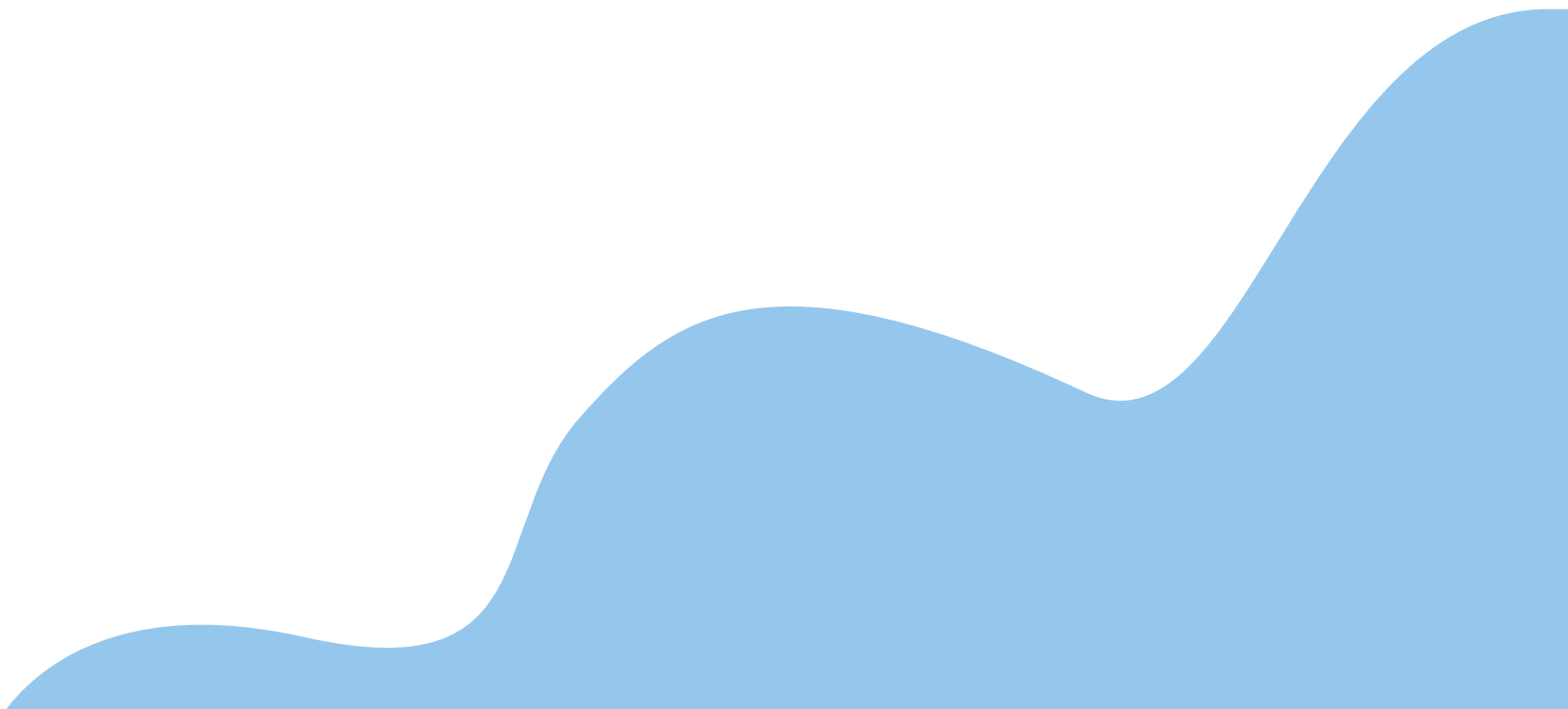
(Eind)redactie

Mieke van den Berg
Faye van Spijk
Angela Gomes

Vormgeving en illustraties

Vormplan Design, Stephany Thijssen

© Arbeidsmarktplatform PO, Maart 2025





arbeidsmarktplatformpo.nl



ARBEIDSMARKTPLATFORM
PO. Van en voor
werkgevers en werknemers