

# Het Van tekort aan einde mensen naar kanteling van de van het systeem klas

Help, waar moet het heen met het onderwijs en dat enorme lerarentekort! Dat is de algemene teneur van berichten in de media. Dat er inderdaad een probleem is, behoeft weinig uitleg. Tegelijk zijn in het werkveld allerlei bijzondere initiatieven te ontwaren die het tekort een halt toe kunnen roepen. Maar hun impact reikt veel verder: het zijn niets minder dan nieuwe onderwijsvormen die de ontwikkeling van het kind weer centraal stellen, niet langer het systeem. Een kanteling in denken en doen - hoe ziet dat eruit in de praktijk?



**Negentien uitzendkrachten**

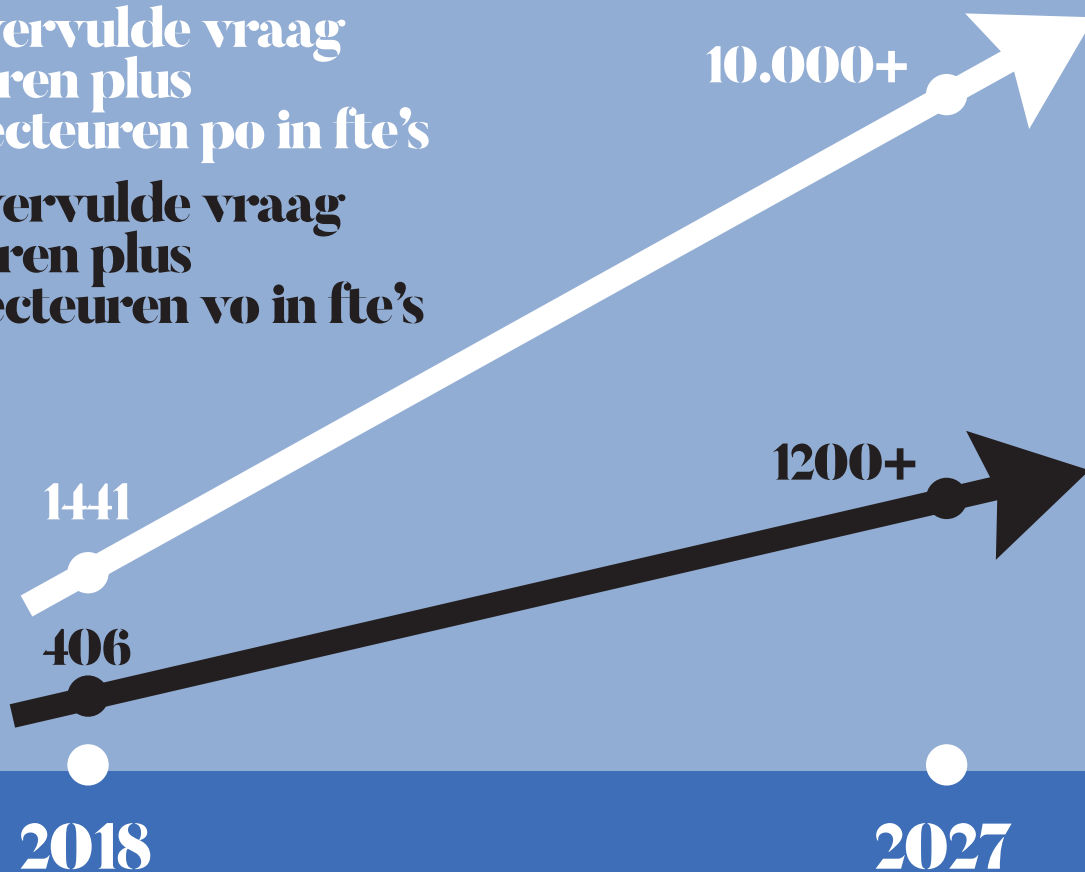
Ja, de formatie kregen ze rond voor de zomervakantie, knikt Kees van der Kraan, bestuurder van de Laurentius Stichting in Delft (27 scholen voor basis- en speciaal basisonderwijs, een praktijkschool en een internationale school). “Maar wel met uitzendkrachten op negentien plekken, voor in totaal elf fte. En de laatste weken hadden we continu twee mensen aan het werk om alle vacatures gevuld te krijgen.” Dit jaar is het voor het eerst dat het lerarentekort nijpend begint te worden, merkt hij. Met de enorme keuze aan werkplekken kunnen mensen nu ook weer dichterbij huis aan de slag, en velen kiezen daarvoor. Van der Kraan kent als geen ander de uitdaging achter de personeelscijfers van zijn stichting. “We hebben alleen al honderd leerkrachten tussen de 61 en 65 jaar, 75 fte totaal. Tel hierbij de banen op in verband met zwangerschapsverloven en werkdrukverlichting en je zit zo aan veertig banen extra. Vanaf nu moeten we dus elk jaar tientallen leerkrachten binnenhalen, puur om de zaak draaiende te houden. De wervingscampagne gaat dan ook na de vakantie onverminderd door.”

De situatie bij Laurentius is exemplarisch voor veel scholen door het hele land. Wat door het werkveld al lang werd voorzien begint nu zichtbaar te worden: een lerarentekort dat zijn gelijke niet kent in de geschiedenis qua omvang en groeitempo. Vooral het PO, maar ook het VO gaat het lastig krijgen. De cijfers liegen er niet om, zo blijkt uit recente data.

*Bron: De toekomstige arbeidsmarkt voor onderwijspersoneel po, vo en mbo 2017-2027 (CentERdata, 2017)*

**Onvervulde vraag leraren plus directeuren po in fte's**

**Onvervulde vraag leraren plus directeuren vo in fte's**





Kees van der Kraan

## ‘Wie weet nemen we straks alleen nog maar zzp’ers in dienst’

### Nieuw geluid

Vergrijzing, minder uitstroom vanuit de pabo, minder interesse in het vak door een imago van zwaar en onderbetaald werk. De oorzaken van het groeiende lerarentekort zijn genoegzaam bekend. Toch is er ook een nieuw geluid te horen: steeds vaker worden in de discussie oplossingen genoemd die een fundamenteel andere onderwijsinrichting betekenen. Groepsdoorbrekend werk, een integrale doorlopende leerlijn, aandacht voor kindontwikkeling in brede zin in plaats van de huidige snelle verdidactisering – termen die tien jaar geleden nog mondjesmaat te horen waren, worden nu gepresenteerd als werkbare, zo niet noodzakelijke alternatieven voor een verbureaucratiseerd onderwijssysteem dat te weinig recht doet aan kinderen en docenten.

### Geen gescheiden werelden meer

En, zoals bij elke revolutionaire wending, zijn er ook op dit terrein pioniers bezig die de theorie al langer in de praktijk brengen. PIT kinderopvang & onderwijs in Zwijndrecht biedt één integrale ontwikkelingslijn van baby tot puber. Max van de Pol, directeur Kwaliteit en Personeel: “Na de fusie in 2015 hebben we bewust gekozen voor ‘kindcentra’ als aanduiding voor onze 17 scholen. Zo laat je zien dat je echt met iets anders bezig bent: onze visie op een doorlopende lijn van 0 tot 13 jaar brengen we volop in de praktijk.” De organisatie wilde bewust af van de gescheiden werelden tussen peuters, kleuters en formeel/informeel leren. Bestuurder Ad Vos: “De ontwikkeling van een kind is niet gebaat bij die hokjes. Hetzelfde geldt voor de mensen die hen begeleiden. De een is analytisch, de ander creatief. Kinderen ontwikkelen zich op alle fronten en leren dus van beiden. Toch worden mbo’ers en hbo’ers nog apart opgeleid, waardoor ze elkaars capaciteiten en talenten amper kennen.”



FOTO: MICHEL GROEN

Max van de Pol en Ad Vos

## ‘Wij wilden bewust af van de gescheiden werelden tussen peuters, kleuters en formeel en informeel leren’

### IKC-lab

Om dit te doorbreken start PIT dit najaar met een pilot: in een zogeheten IKC-lab gaan 25 studenten van ROC Da Vinci en 12 van Hogeschool Inholland samen aan het werk. Van de Pol: “Gezamenlijk opdrachten uitvoeren, ervaringen uitwisselen, theorie met praktijk koppelen. Van beide opleidingen zijn docenten aanwezig om vragen voor te leggen. Zo ontdekken studenten vanzelf dat de ontwikkeling van een kind bij nul jaar begint, niet pas bij vier jaar. En: dat ze elkaar nodig hebben om het beste aan het kind te bieden.” Daarnaast werken PIT, Da Vinci en

Inholland samen om een opleiding tot associate degree vorm te geven, wat het voor niveau 4 mbo-studenten makkelijker maakt om door te groeien richting pabo. Bestuurder Vos: “Het is een dubbelslag: met deze vormen van professionalisering willen we tegelijk ook aan zittend en toekomstig personeel een aantrekkelijk perspectief bieden, zodat ze verbonden blijven aan ons.” De integrale visie werpt al vruchten af, merkt de hr-afdeling: sollicitanten geven aan de innovatieve aanpak boeiend te vinden. “Er is ons veel aan gelegen om hun professioneel kapitaal op een hoger niveau te brengen. Door veel ruimte te bieden voor eigen handelen, door ieders talenten te benutten. Bij ons zijn alle functies gelijkwaardig en overal inzetbaar, van ’s ochtends vroeg tot ’s avonds. Zo creëer je samen een professionele leergemeenschap die daadwerkelijk uitgaat van het kind, niet meer van het systeem.”

### Methode los durven laten

Het is tijd om afscheid te nemen van de traditioneel ingerichte school, ziet ook Joke Snippe, bestuurder van de Marnix Academie in Utrecht



die onder meer een pabo-opleiding biedt. “We moeten naar groepsdoorbrekend werken. Grotere groepen, waarop meerdere leerkrachten, onderwijsassistenten en leraarondersteuners worden ingezet. Mensen die de methode durven los te laten en gebruikmaken van een van de vele handige programma’s voor leerlingvolgsystemen. Daarvan zijn er steeds meer op de markt - zo faciliteer je gepersonaliseerd leren.” In het kader van functiedifferentiatie verwacht ze veel van associate degrees. “In andere vakgebieden zijn die al jaren normaal, maar nog niet in het onderwijs.” Differentiatie betekent ook: meer mbo’ers op de pabo krijgen én houden. Een paar jaar terug maakte de instroom op de Marnix Academie een duikeling: door de snelle invoering van de entreetoetsen zakte meer dan 40% van de studenten. “De uitval in het eerste jaar hebben we intussen terug kunnen dringen, onder meer door studenten heel bewust te bevragen over hun studiekeuze. We groeien gelukkig nu weer, maar in een andere verhouding: de groei in de deeltijdopleiding is groter dan in de voltijdse opleiding. En ondanks het feit dat we behoorlijk strenge eisen hebben voor zij-instromers, groeit deze groep ook als kool. Dit jaar starten er honderd zij-instromers met de opleiding.”

**Gelaagdheid van het vak zichtbaar maken**

Waar volgens Snippe veel winst is te behalen is het neerzetten van een ander beroepsbeeld. “Het is zó jammer dat dit in de media vooral wordt gekleurd door werkdruk en laag salaris. Als ik praat met leerkrachten op hun scholen komt er een veel sprankelender, spannender beeld naar boven. Mensen ervaren het als een prachtig vak vol schoonheid en uitdaging. Ze vinden het fantastisch om begeleider te mogen zijn van kinderen en halen er diepe voldoening uit. Maar dan kijk ik weer in de krant en kan ik echt boos worden om de zoveelste

Joke Snippe



negatieve kop. Als beroepsgroep moeten we het als onze taak zien om de positievere kanten te willen belichten. Hoe? Laten we groot denken: een tv-serie met een schoolteam in de hoofdrol zou bijvoorbeeld wonderen kunnen doen. Met humor à la De Luizenmoeder, maar ook met diepgang, zodat de gelaagdheid van het vak zichtbaar wordt. Dan doe je recht aan de werkelijkheid.”

#### **Leaseauto en bonus**

Dat de toekomst wijst in de richting van nieuwe onderwijsvormen, beseft Van der Kraan van de Laurentius Stichting terdege. “Maar het gaat om fundamenteel nieuwe ontwikkelingen, die heb je niet van de ene op de andere dag gerealiseerd. Het kost behoorlijk wat tijd om het goed te laten landen, zowel bij personeel als ouders. En er zijn een paar uitdagingen die nu echt urgent zijn. Zoals een antwoord vinden op de uitzendbureaus en recruiters die zich nu vol op de onderwijsmarkt storten. Zij plukken veel potentieel weg uit de markt omdat ze nu eenmaal kunnen bieden wat wij echt niet kunnen: een leaseauto, een bonus, tot aan goedkope woonruimte aan toe. Als wij hetzelfde zouden doen, zijn we zo failliet. Het is veel publiek geld dat zo naar de private sector gaat. Daar moeten we iets mee. We hebben hier in de regio in breder gezelschap een denktank opgezet van hrm-managers en bestuurders, om over deze problematiek te praten en de mogelijkheden te onderzoeken. Wie weet nemen we straks alleen nog maar zzp'ers in dienst. Het is out of the box, maar kan een oplossing zijn. Linksom of rechtsom, er zullen dingen gaan veranderen. Geen les kunnen geven omdat de leerkracht ontbreekt, dat wil je niet verkopen.”

#### **Redelijk belachelijk**

Verandering in denken en doen kost inderdaad tijd - veel tijd, weet bestuurder Jan Spanjer van Accrete in Zwartsluis (16 locaties voor onderwijs en kinderopvang) maar al te goed. “In 2002 kwam de

Onderwijsraad met haar advies ‘Spelenderwijs’, dat de kindontwikkeling van nul tot twaalf als doorlopende lijn zag. Die visie sprak me enorm aan en wilde ik realiseren.” Dat deed hij voortvarend: in 2004 startte hij als een van de eerste schoolbestuurders een IKC, ver voor de troepen uit. “Dat vonden veel collega’s toen nog redelijk belachelijk. Wanneer begin je je kraamkliniek, vroegen ze.” Intussen is de integratie van kinderopvang en onderwijs allang de standaard binnen alle scholen van Accrete, en ligt de focus op de volgende stap: een gepersonaliseerde leeromgeving voor elk kind, zonder scheiding door muren of modaliteiten.

#### **Minder kennisoverdracht, meer coaching**

“We zijn echt bezig het jaarklassensysteem af te schaffen. Op onze kleinere scholen hebben we de muren letterlijk doorgebroken. Kinderen zitten bij elkaar in één ruimte op sociogram, niet meer op leeftijd. We experimenteren ook met leerteams die over modaliteiten en groepen heen gaan. Hierin geven meerdere mensen van diverse

## **De juiste persoon op de juiste plaats**

Vanuit strategische koers van de onderwijsorganisatie kan het instrument Strategische Personeelsplanning (SPP) in kaart brengen wat het gewenste personeelsbestand in de nabije toekomst is. De onderwijscontext is in beweging. Het is van belang om een goed beeld te hebben van de gewenste kwaliteiten van medewerkers om de onderwijsstrategie daadwerkelijk te realiseren. SPP biedt vanuit een helder geformuleerde strategie en koers zowel voor PO als VO handvatten om te zorgen voor de juiste persoon op de juiste plaats in een onderwijsorganisatie. Vanuit Verus denken we graag mee met een plan van aanpak, bij jouw organisatie passend (s)hrm-beleid en bedrijfsvoering. Neem vrijblijvend contact op met Caroline Vroon, 06-53810254 cvroon@verus.nl



Jan Spanjer

## **‘Het vak van docent zal steeds minder om kennisoverdracht gaan en steeds meer over coaching’**

niveaus les: een academisch geschoolde leerkracht stuurt leraarondersteuners en onderwijs-assistenten aan. Over een jaar of drie, vier willen we dergelijke teams op elke vestiging hebben.” Onderwijs zou moeten gaan over persoonsontwikkeling in de breedste zin des woords, is zijn stellige overtuiging. “Onze vraag moet altijd zijn: wat heeft een kind over tien jaar nodig om goed en gelukkig te functioneren? In de toekomst zijn er banen en beroepen die nu nog niet bestaan. Het vak van docent zal steeds minder om kennisoverdracht gaan en steeds meer over coaching. En kijk eens naar alle wetenschappelijke kennis die nu beschikbaar komt over het wat en hoe van leren. Neem het breinleren, echt superinteressant. We hebben professor Erik Scherder hier gehad, die zegt gewoon: muziek en beweging stimuleren het brein, een half uur taal en een half uur muziek is effectiever dan een heel uur taal. Fantastische uitspraak, die tegelijk dwingt tot een andere inrichting van het onderwijs. Dus nu gaan we in ons beleidsplan gepersonaliseerd leren integreren met breinleren.”

Hollen zijn directeuren niet af en toe hijgend achter Spanjer en zijn zoveelste innovatieve plan aan? Hij lacht: “Ik weet het, ik ben behoorlijk ondernemend voor onderwijsbegrippen. Maar mijn ervaring na dertig jaar leidinggeven is: als je als werkgever veel ruimte biedt aan je mensen, krijg je veel meer terug.” Op dit moment voelt hij zich als een vis in het water. “De beweging naar afschaffing van het klassensysteem is de grootste verandering sinds onderwijs een publieke taak is, zeg maar tweehonderd jaar. Het is boeiender dan ooit om in het onderwijs te werken.”