



Marianne van Teunenbroek

Marianne van Teunenbroek is senior beleidsadviseur onderwijs bij de gemeente Utrecht en redacteur van DNM.
E-mail: marianne.van.teunenbroek@utrecht.nl

Jeroen Onstenk

Jeroen Onstenk is emeritus lector Pedagogisch en Didactisch handelen in het onderwijs bij Hogeschool Inholland en redacteur van DNM. E-mail: jeroenonstenk@outlook.com

Anneke Westerhuis

Anneke Westerhuis is senior onderzoeker bij het ECBO en redacteur van DNM.
E-mail: anneke.westerhuis@ecbo.nl

Lerarentekort als kans

Schoolleiders over de Onderwijsraadverkenning *Schaarste Schuurt*

Jarenlang zijn kosten noch moeite gespaard om het tekort aan leraren op te lossen. Het heeft weinig geholpen. Alleen al daarom is het verfrissend dat de Onderwijsraad opmerkt dat het weinig zin heeft de kaarten te zetten op meer instroom zolang lerarenopleidingen te weinig studenten trekken en de uitstroom groot blijft. Er mee leren leven en ernaar handelen is voorlopig het enige antwoord. Een stelling die verrassend weinig protest oproept. Schoolleiders die nu nog met passen en meten hun formatie rond krijgen, voorzien dat het een kwestie van tijd is tot ook zij met structurele tekorten te maken krijgen en daar dan zelf maar een antwoord op moeten vinden. Daar zijn ze zelfs al mee bezig, blijkt uit het gesprek van DNM met zes schoolleiders.

Zoeken naar oplossingen

Er mee leren leven betekent niet dat je tekorten accepteert. Maar wel dat je er bij het zoeken naar oplossingen van uitgaat dat er een lerarentekort is. Dat tekorten opgevangen moeten worden door het onderwijs anders te organiseren. Dit is voor de schoolleiders die

we spraken geen vraag meer (zie hierover ook het artikel van Boonen in dit nummer). Ze hebben ermee te maken of zien het tekort op zich afkomen en merken de effecten. Het lerarentekort uit zich ook in het gedrag van leraren. Ze oriënteren zich breder, zeggen niet meteen ja tegen een aanbod en vertrekken als er een

beter aanbod voorbij komt. Daarbij hebben scholen in kansarmere wijken vaak het nakijken. Voor scholen wordt de organisatielast groter en de concurrentie sterker. Bovendien is er niet alleen een lerarentekort, er zijn ook steeds grotere tekorten aan onderwijsondersteunend personeel en aan schoolpsychologen, orthopedagogen en schoolleiders. Van Gurp: 'er komt een gigantisch groot probleem op dit land af en zoiets zie je in de grote steden vaak als eerste'. Dat schoolleiders zoeken naar manieren om het onderwijs anders te organiseren en nieuwsgierig zijn naar wat hun collega's hebben bedacht, is dus niet verrassend.

Deelnemers aan het gesprek

Jan Paul Beekman, rector-bestuurder van het Spinoza Lyceum, Amsterdam

Jeroen Bergamin, rector van Het 4e Gymnasium, Amsterdam

Freek van Gurp, rector van scholengemeenschap Echnaton, Almere

Anita Swenneker, rector van het Amadeus Lyceum, Utrecht

Albert Wijnsma, rector van Academie Tien, Utrecht

De Onderwijsraad zoekt de oplossingen vooral binnen de school: in een andere inzet van mensen en middelen, het beperken van de onderwijsinhoud en van de onderwijstijd. De schoolleiders die wij spraken onderschrijven dat en werken daaraan. Je kunt best goede kwaliteit leveren in minder lessen, ook al zijn veel leraren daar niet van overtuigd. Het gaat namelijk niet om het aantal uren maar om hoe je die uren invult. Dat vraagt onderwijskundige kennis over hoe je opleidingen kunt organiseren en welke methodes je kunt gebruiken. Die heb je niet met een inhoudelijke master en een eenjarige kopopleiding. Daar is zeker een professionaliseringsslag te maken. Dat geldt ook voor schoolleiders. Schoolleiders met een eerstegraads opleiding die vervolgens leiderschapscursussen hebben gedaan, hebben vaak onvoldoende kennis over hoe je een school organiseert. Ze zijn afhankelijk van hun roosteraar om te kijken hoe de organisatiestructuur doorwerkt op de professionaliteit van collega's. Wijnsma: "als je tegen een leraar zegt ga maar met de roostermaker je rooster afstemmen, dan geef je als schoolleider iets heel kostbaars uit handen. Bij ons worden docenten geplaatst in het rooster. Autonomie is niet overal iets van vinden, maar heeft betrekking op je professionaliteit, hier weet jij specifiek iets van, maar



dit is iets waar andere mensen hun expertisegebied op hebben. En voor de rest zorgen we als schoolleider dat het geregeld is." Het beroep wordt ook aantrekkelijker als je meer tijd kunt besteden aan je eigen ontwikkeling en die kennis daadwerkelijk kunt inzetten.

Momenteel groeit het aantal mensen dat na een aantal jaren in een baan buiten het onderwijs toch zoekt naar meer zingeving in het werk en weer leraar wil worden (zij-instromers).

Niet iedereen is ervan overtuigd dat het beroep aantrekkelijker wordt als leraren voor loopbaan-paden moeten kiezen. Van Gulp: "25% van de startende leraren stopt na het eerste jaar. Waarom? Niet omdat ze het zo zwaar vinden of niet goed worden begeleid. De reden is dat ze in de opleiding te horen krijgen 'denk groot, ontwikkel je alle kanten op' en dan kom je in de school en dan zeggen ze 'ja, maar bij ons gaat het zo'."

Tot nu toe is in lerarenopleidingen de aandacht vooral uitgegaan naar vakinhouden. Beekman: "Het opleidingsprofiel van lerarenopleidingen is te mager en gaat niet veel verder dan de vraag hoe je orde houdt in een klas van 30 leerlingen. Voor een duurzame inzet is veel meer nodig. Leraar-zijn vraagt vele vormen van professionaliteit. Je moet als leraar ook weten hoe je een (meerjaren- en doorlopend) curriculum opbouwt, je moet een goede didacticus zijn en lessen kunnen ontwikkelen. Een vakexpert is niet automatisch een goede didacticus." Swenneker: "Leraren voelen zich gebonden aan het afkrijgen van de stof. Je moet ook

bezig zijn met vragen als 'hoe krijg ik mijn leerlingen gemotiveerd en hoe krijg ik ze echt aan het leren?'"

Juist dit aspect maakt het beroep aantrekkelijk voor mensen met werkervaring die meer zingeving in hun werk zoeken. Onderwijs vormgeven vanuit leerling-perspectief, Waarbij het ook gaat over inlopen van taalachterstanden en het vervullen van een brugfunctie tussen de leerling, zijn thuisomgeving, de lesstof en de echte wereld. Herkennen van verschillen in de opvoedingsstijlen van ouders en daarmee om kunnen gaan. Daar is nu te weinig aandacht voor. Van Gulp: "dit vraagt hoogopgeleide pedagogen, in de toekomst misschien nog meer dan vakleerkrachten. De pedagogische relatie wordt belangrijker, daarmee verandert het docentschap."

Momenteel groeit het aantal mensen dat na een aantal jaren in een baan buiten het onderwijs toch zoekt naar meer zingeving in het werk en weer leraar wil worden (zij-instromers). Blijft dat zo, levert dat voldoende instroom op of vertrekt deze groep weer snel uit het onderwijs? Beekman: "Dan komen ze binnen en worden met 21 of 22 lessen geconfronteerd en staan ze alleen voor de klas. Dat kan dus niet." Daarom wordt er op het Spinoza Lyceum geëxperimenteerd met het inzetten van studenten ter ondersteuning van leraren. Na een pedagogisch-didactische opleiding ondersteunen studenten leraren voor twee of drie dagen in de week gedurende een of twee schooljaren. Leraren geven les en de studenten begeleiden de leerlingen bij de verwerking van de leerstof (zie hierover ook het artikel van Witte in dit nummer).

De vele kanten van regelruimte

Een valkuil hierbij kan zijn dat een idee meteen tot dé oplossing wordt verheven. Beekman: "Zien of het kan. Niet wachten op nieuwe wetgeving. Wij moeten dingen doen om uiteindelijk te kunnen zeggen of dit werkt, of niet meer werkt. We staan voor de serieuze vraag hoe we goed onderwijs kunnen leveren terwijl er een tekort aan leraren is. Daarop hebben we nog niet alle antwoorden." Wat in ieder geval nodig is, is kijken naar de organisatie van het onderwijs. Een organisatie

die verloop kan opvangen en het mogelijk maakt het lesgeven over meerdere personen te verdelen. Dus niet werken met individuele lesroosters. In een teamgecentreerde organisatie kan dat: het team verdeelt de taken en begeleidt nieuwe docenten.

Experimenten en het veranderen van de schoolorganisatie vragen regelruimte. Moeten alle scholen dezelfde regelruimte krijgen of mag je een school ook eigen keuzes maken? Als leraren de ruimte krijgen om passende leerroutes te ontwikkelen spreek je hen aan op hun kracht en dat motiveert. Daarnaast kunnen zij deze ruimte gebruiken om het onderwijs te flexibiliseren. Een vierdaagse schoolweek kan dan een oplossing zijn. Daar wordt nu in het basisonderwijs mee geëxperimenteerd. Scholen kunnen keuzes maken die passen bij hun leerlingen. Zo kan onderwijstijd heel goed buiten het schoolgebouw worden ingevuld, bijvoorbeeld door leerlingen opdrachten thuis te laten maken en de communicatie via ICT te laten verlopen. Maar het is wel de vraag of dit werkt in alle schooltypen. Voor sommige groepen leerlingen en voor sommige vakken moeten de school en de leraar gewoon altijd beschikbaar zijn. Bovendien kan dit in de praktijk best een lastig vraagstuk zijn: leraren mén ouders moeten van nut en noodzaak overtuigd zijn, en mogelijk krijg je niet alle ouders mee. Zolang scholen in een concurrentiepositie zitten is dat dus een flink probleem.

Het lerarentekort legt de zwakheden van het onderwijssysteem bloot

In het onderwijs kan tijd worden gewonnen door 'de franje' eraf te halen. Je hoeft als school niet aan alles mee te doen. Dat levert tijd op, maar belangrijker is dat schaarste de vraag urgent maakt naar wat we eigenlijk doen in de school. Voortgezet onderwijs wil meer doen dan leerlingen kwalificeren. Niet alles daarbuiten is 'franje'. Van Gurp: "de school is ook een gebouw waar volwassen pedagogen aan de slag zijn met leerlingen. Dat is ook een deel van het werk. Wij zijn er ook voor de vraag 'wat heeft de samenleving nodig? Je zult ook het gesprek moeten voeren over hoe we de tijd invullen, bijvoorbeeld minder met vakinhouden en meer aandacht voor maatschappelijke vaardigheden."

Waarom leiden we op? Niet alleen voor het examen. Ook voor de samenleving en voor kansen voor alle leerlingen. Dat kan niet alleen binnen de schoolmuren. Voor veel kinderen staat de lesstof ver af van hun dagelijkse leven. Leren gebeurt niet alleen binnen de schoolmuren en het curriculum moet leren binnen en buiten de school verbinden. Leren in het leven; het is tijd voor een ander narratief over onderwijs.

Schaarste dwingt dus tot keuzes en die keuzes kunnen onbedoelde effecten hebben. We moeten daarom kijken naar het effect van oplossingen. Het is niet ondenkbaar dat het verschil tussen scholen groter wordt. Als scholen elkaars concurrent blijven en om de gunst van ouders moeten vechten, kan kansengelijkheid verder in de knel komen. We moeten weten welk effect oplossingen hebben op kansengelijkheid. Swenneker: "ruimte voor scholen is fijn, maar zolang we vastzitten aan het concurrentie-denken is de bewegingsruimte van individuele scholen beperkt. Concurrentie verlamt. Er zijn veel meer mogelijkheden als scholen samenwerken."

Samen werken aan kansengelijkheid

Als scholen samenwerken, kunnen ze beter rekening houden met wat er in de regio speelt. Bergamin: "als ik zie dat scholen die heel belangrijk zijn voor een stad - juist omdat ze op een plek zitten waar een goede school moet zitten - dan heb ik liever dat ik wat minder makkelijk aan docenten kom en dat docenten daar blijven. Door samen te werken wordt het scala van oplossingen groter. Waarom niet het aanbod concentreren als in een grote stad vier scholen leraren Duits zoeken voor per school klasjes van drie of vier leerlingen?"

In samspraak met het vervolgonderwijs kun je leerroutes op maat bieden, met een doorlopend curriculum. Waarom moet een leerling in het voortgezet onderwijs tegen heug en meug een verplicht vak doen als hij of zij daar in het vervolgonderwijs toch niet mee doorgaat? Door in leerroutes te denken, vergroot je de kansen van leerlingen op een goed eindresultaat van hun schoolloopbaan. Werken aan betere kansen door leerroutes te ontwikkelen die passen bij de mogelijk-

heden en wensen van iedere leerling. Als daar ruimte voor is, geeft dat leraren ook meer plezier in het werk; uitzoeken en regelen hoe leerlingen het beste in hun ontwikkeling worden begeleid. Er is veel meer mogelijk. Van Gurp: “in de onderbouw mag je eindeloos veel, dat moet ook in de bovenbouw – meer samenwerking tussen vmbo havo en vwo voor om doorlopen de leerlijnen mogelijk te maken. Ook al willen ouders liever categorale (havo-vwo) scholen.”

De schoolleiders verwachten veel van de onderwijsregio's. In 2025 zal heel Nederland ingedeeld zijn in onderwijsregio's die plannen kunnen bedenken als maatwerk voor de eigen regio. Van Gurp: “als OCW en de inspectie durven toe te laten dat je in regio's wat anders mag aanbieden en dus ook verschillend ingevulde diploma's krijgt, dat is de werkelijke regelruimte.” Voordeel van samenwerking is dat je beter rekening kunt houden met de soms complexe problematiek van jongeren. Dat maakt het lerarenberoep ook aantrekkelijker.

Onderwijsregio's

In de aanpak van het lerarentekort wordt al samengewerkt in partnerschappen als Samen Opleiden & Professionaliseren. Om een versnelling in gang te zetten, worden Samen Opleiden & Professionaliseren en de Regionale Aanpak Personeelstekort samengevoegd in versterkte en duidelijk begrensde, (waar mogelijk) sectoroverstijgende onderwijsregio's. In die onderwijsregio's maken dan leraren, schoolbesturen en lerarenopleidingen regionaal bindende afspraken over het werven, matchen, opleiden, begeleiden en professionaliseren van personeel en een gezamenlijke aanpak zodat ze niet met elkaar concurreren om nieuwe leraren, maar juist samen optrekken. Bron: <https://www.vo-raad.nl/onderwerpen/onderwijsregio-s/wat-speelt-er>

De kwaliteit van het onderwijs kan beter en het denken over de loopbaan van leraren moet anders. Oplossingen als het aantrekken van aparte surveillanten of meer onderwijsassistenten zijn een druppel op een gloeiende plaat, een vorm van gaten vullen. Het moet veel structureler worden aangepakt en dat kan als we werken in onderwijsregio's. Nu is een leraar aangesteld bij een school door een bestuur, maar we moeten naar personeelloopbanen op regioniveau. Wijnsma: “als je docent wilt worden, ben je twaalf jaar onder de pannen. Zo lang duurt het voordat je dit hele ingewikkelde beroep onder de knie hebt, net als bij een medisch specialist. We moeten niet denken in loopbanen van vier jaar bij een bepaalde school, maar in lange-termijn-perspectieven. In loopbanen waarin leraren zich in een ervaren team kunnen ontwikkelen. Dat is ook aantrekkelijk voor leraren die op verschillende schooltypen ervaring willen opdoen, willen werken met een andere groep leerlingen of andere aspecten van het leraarsvak willen leren kennen.” Dit vraagt een hoger niveau van organiseren. Dat kan in de onderwijsregio's. De opleidingen van leraren, hun loopbanen en professionalisering kunnen heel goed op onderwijsregio-niveau georganiseerd worden. Op dit niveau met elkaar afspraken maken en *good practices* uitwisselen en evalueren. Zo maken scholen in de gemeente Utrecht afspraken over de mogelijkheid dat leraren naar een andere school kunnen overstappen als ze op hun oude plek vastlopen. Je kunt ook samenwerken door met een aantal scholen nieuwe leraren aan te nemen en ze vervolgens in meerdere scholen op te leiden. Waarom niet schoolbudgetten samenvoegen en er één (regio)verhaal van maken?

Lerarentekort als kans

Het is winst dat iedereen erkent dat er een probleem is en dat iedereen daarmee worstelt. Er is zeker bereidheid tot meedenken. Beekman: “ik zie bij het ministerie en de inspectie bereidheid om veel verder te denken dan ze ooit gedaan hebben en echt te luisteren. Maar wat ik mis is de stap om het ook echt te doen. Dan schieten ze op het laatst toch in een kramp en dan kan het toch weer niet. Dat geldt ook voor de verkenning van de Onderwijsraad. Een prachtig rapport en dan

denk ik 'en nu'? Dan blijft het stil." Wijsma: "Iedereen wil experimenteren, er wordt onderwijskundig nagedacht over wat we kunnen doen om in ieder geval een deel van de oplossing te pakken. Als je op stelselwijzigingen wacht kun je beter in een hoekje gaan liggen huilen, want dat gaat hem niet worden."

Schoolleiders, schoolbesturen en leraren moeten kijken wat ze zelf kunnen doen, het liefst met elkaar. Elke school zoekt nu zelf naar oplossingen. Beekman: "Waar heb je invloed op? Met leerlingen die uitvallen moet je iets. Ik merk dat je in maatwerktrajecten voor voortijdige schoolverlaters al heel veel mag regelen. Dat je dingen zelf mag regelen geeft al een enorme verandering. Dat kunnen we met elkaar verbinden." Bergamin: "Ik weet dat de VO-raad dezelfde houding heeft. We gaan niet op het ministerie wachten, we gaan kijken wat we zelf al kunnen doen. Er zijn best wel leuke stappen in het jaarplan van de VO-raad voor volgend jaar. Daar moeten we met zijn allen achter gaan staan."

Je moet ergens beginnen maar uiteindelijk moeten alle lagen meedoen. Er is een grote wil om naar oplossingen te zoeken. De urgentie is er, en dat is anders dan in het verleden. Je moet samenwerken. Ook in de onderwijskolom. En vergeet dan de gemeenten niet: Wijsma: "Een van de beleidslijnen van de VO-raad focust op huisvesting. Dat is een meesterzet. Want over huisvesting kun je afspraken maken met de gemeente: hoe je bijvoorbeeld een 4-18 school kan oprichten of brede scholen uit de grond kan stampen.

Het is winst dat iedereen erkent dat er een probleem is en dat iedereen daarmee worstelt. Er is zeker bereidheid tot meedenken.

Dan zegt de gemeente: 'ja inderdaad we hebben afgesproken dat we voortaan alleen nog maar brede scholengemeenschappen in deze stad creëren, en alleen die krijgen nieuwbouw!'"

Tot slot

Uiteindelijk gaat het om de kwaliteit van het onderwijs. Het lerarentekort maakt het nodig om na te denken over wat we daar onder verstaan. Wat willen we onze leerlingen bieden? En hoe organiseren we dat? Het lerarentekort dwingt ons om na te denken over hoe een goed curriculum eruit ziet, maakt samenwerking tussen scholen noodzakelijk om voor leraren interessante loopbaanpaden en specialistische professionalisering mogelijk te maken, en om het onderwijs efficiënter te maken. Het lerarentekort creëert dus momentum om samen te werken aan een betere kwaliteit van onderwijs. ■