

**MEESTER/  
JUF**  
**GEZOCHT**

Creatief met het lerarentekort

Er wordt al onwijs veel kunst- en vliegwerk uitgehaald om alle klassen van een juf of meester te voorzien. Maar in de huidige arbeidsmarkt wordt dat lastiger en lastiger. Althans voor sommigen. Dat het ook anders kan, bewijst directeur Frank Groot met zijn school in Almere. Waarom zijn aanpak succesvol is, onderbouwt Lidewey van der Sluis, hoogleraar aan Nyenrode Business Universiteit, vanuit haar perspectief. Een succesformule die begint met een goed verhaal...

## TEKST MANDY PIJL

**M**et de G5-regeling greep directeur Frank Groot van de Sterrenschool De Ruimte in Almere-Poort zijn kans.

Dankzij de afspraken in het convenant tegen het lerarentekort in de grote steden kan hij de leerkrachten van de zestien groepen van zijn school vijf keer per jaar vrijroosteren voor werk dat anders in het gedrang komen. Inmiddels komt collega-schoolleiders graag bij hem kijken hoe hij de boel organiseert. Een belangrijke tip die hij ze tijdens die bezoeken geeft: ga ondernemen. "De G5-regeling zegt dat je je onderwijs anders mag organiseren, en dat is wat ik heb gedaan," vertelt Groot. "Vijf keer per jaar bieden externe partijen op het gebied van kunst en cultuur een programma dat past binnen ons schoolthema. Nu hebben we bijvoorbeeld het thema multiculti en krijgen kinderen kooklessen. Vanmiddag is er een toneelvoorstelling in het inpandige buurtcentrum."

Terwijl externe vakdocenten leerlingen lesgeven en ouders ze daarbij begeleiden, werkt het team de plannen voor nieuwe schoolthema's uit. Ook wordt de administratie bijgewerkt. Het mes snijdt aan meer kanten. "Ouders voelen zich nog meer betrokken bij de school. Ze zeggen dat ze

een beter beeld van ons vak hebben gekregen en daardoor meer respect hebben voor wat we doen."

### Ruimte en lucht

Almere-Poort behoort tot de drie wijken van Nederland waar het lerarentekort het grootst is. "En toch heb ik er niet mee te maken," zegt Groot. "Werkdruk is een belangrijke oorzaak van het personeelstekort. Van meet af aan ben ik er met mijn team over in gesprek. Ik vind werkdruk namelijk een relatief begrip. Ik vraag: 'Wat heb jij nodig om minder werkdruk te ervaren?'" Alleen al in het aangaan van die gesprekken, schuilt een deel van de oplossing. "Wat de één als werkdruk ervaart, hoeft voor de ander geen probleem te zijn. Met die verschillen houd ik rekening. Mijn team weet: Frank denkt met me mee, ik krijg ruimte en lucht."

Leidinggeven is voor Groot een kwestie van *out of the box*-denken. "De *pool* met vakleerkrachten gym is gortdroog. Toen mijn

**“ De essentie, hoe fantastisch het is om in het onderwijs te werken, is veelal onderbelicht ”**

Lidewey van der Sluis, hoogleraar aan Nyenrode Business Universiteit



**“Door op een toekomstgerichte manier bezig te zijn met wat je doet, geef je het werk betekenis”**

Lidewey van der Sluis, hoogleraar aan Nyenrode Business Universiteit

gymdocent met zwangerschapsverlof ging, had ik een probleem. Ik nam contact op met de kickboks- en de dansschool in de buurt. Die namen de gymlessen voor hun rekening, en dat bekostigde ik met G5-geld.” Verdiep je daarom in de subsidies, adviseert Groot. “En zoek de verbinding met partijen buiten de school. Als je proactief bent en een groot netwerk opbouwt, creëer je kansen. Ik woon in een dorp op een uur rijden van Almere, en daar heb ik vier mensen uit mijn netwerk zo gek gekregen om hier in Almere te komen werken. Dat is gelukt doordat ik ze meeneem in de visie van de school; ik heb een goed verhaal.”

**School geeft toekomst**

En dat goede verhaal is ontzettend belangrijk om nieuwe mensen voor het onderwijs te winnen, onderschrijft Lidewey van der Sluis, hoogleraar Strategisch Talent Management en Organisatorisch Leiderschap aan Nyenrode Business Universiteit. “Daarvoor moet de *power of education* terugkomen in de hoofden en harten van mensen

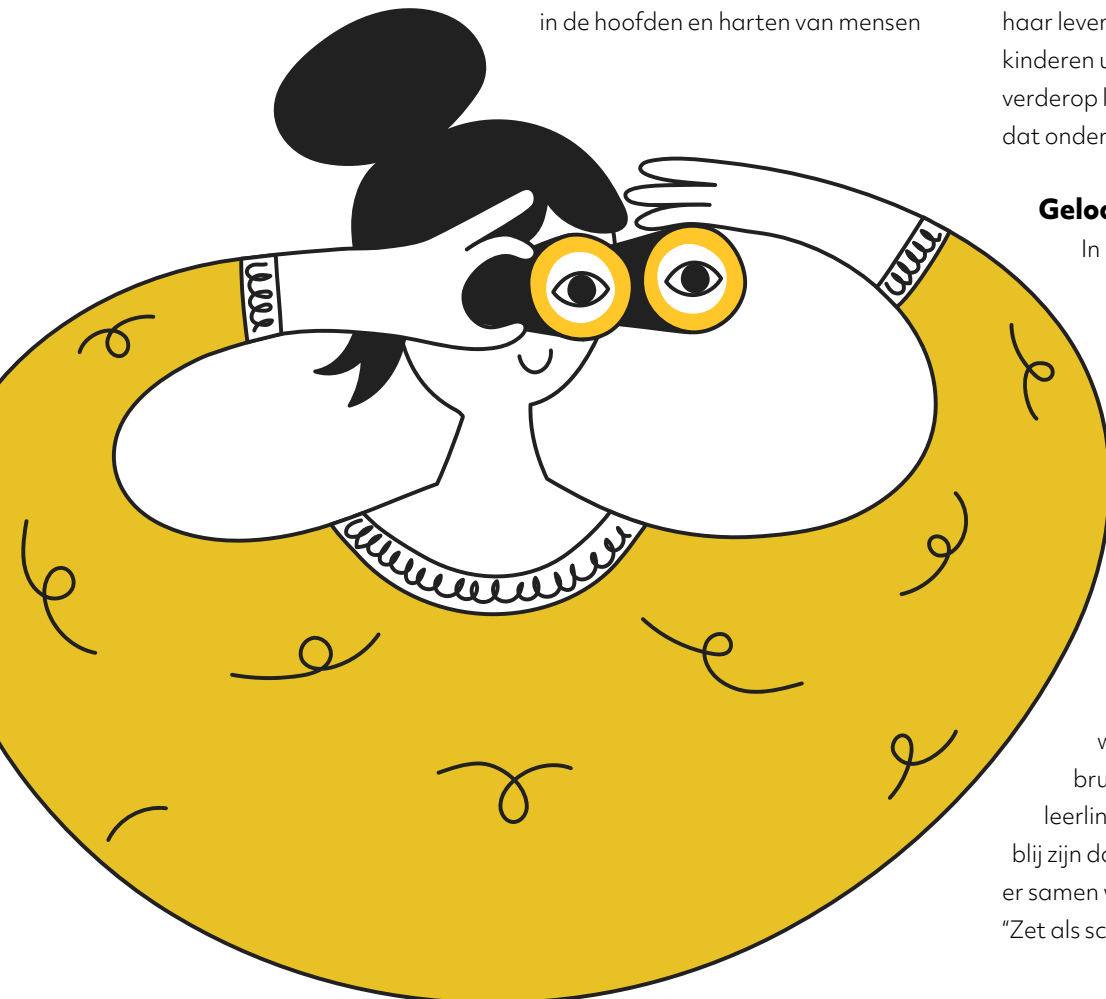
die in het onderwijs werken. Er is veel aandacht voor beloningen, voor het salaris, een bonus om voltijds te gaan werken. Maar de essentie, hoe fantastisch het is om in het onderwijs te werken, is veelal onderbelicht.” “In het onderwijs werken, is hoop geven op een lonkend bestaan. Je zet ramen open waardoor de toekomst lonkt en waardoor kinderen zin krijgen om hun leven vorm en inhoud te gaan geven. Straal met elkaar die wil om ambitie te ontwikkelen uit. Als schoolleider, als leraar, als bestuurder, iedereen, ook de conciërge. Laat zien dat dát is wat je doet: ambitie ontwikkelen en toekomstruimte creëren.”

Toegegeven, daarvoor is een cultuuromslag nodig. Van der Sluis: “Het wordt niet meer zo gewaardeerd als iemand onderwijs heeft genoten. De taal is daar ook naar. We hebben een leerplicht in plaats van een leervoorrecht. We zeggen: je moet naar school. Het is anders. Je mag naar school. Neem Malala Yousafzai die er in Afghanistan voor strijdt dat meisjes naar school mogen en daar zelfs haar leven voor waagt. In Zuid-Afrika lopen kinderen uren in de bloedhitte om kilometers verderop les te krijgen. Deze kinderen weten dat onderwijs hen een toekomst biedt.”

**Geloof in jezelf**

In haar masterclasses en lezingen is dat steevast onderdeel van de boodschap van Van der Sluis. “Denk niet: we draaien uren. Til je werk op en zet het in het licht van de bedoeling van je werk. Al het werk. Ook dat van de conciërge dus. Die houdt de school en het schoolplein schoon, omdat die fysieke ruimtes onderdeel uitmaken van de leerruimte waarbinnen kinderen zich ontwikkelen. Maak van de school een bruisend ecosysteem waarin het voor leerlingen merk- en voelbaar is dat jullie blij zijn dat ze er zijn, dat dit een kans is om er samen wat van te maken.”

“Zet als schoolleider ieder overleg en elke



## SAMENWERKEN IN DE REGIO

“Het tekort aan leraren en schoolleiders los je niet zomaar op,” zegt Lodewijk Asscher, voormalig minister van Sociale Zaken en adviseur bij organisatieadviesbureau Van de Bunt. In opdracht van het ministerie van Onderwijs maakte Asscher een analyse van wat een oplossing in de weg staat. “Wat opvalt, is dat lokaal de werkdruk enorm kan verschillen. Zo bedraagt het lerarentekort in het centrum van Amsterdam maar één procent, terwijl het in Nieuw-West op 23 procent ligt.”

In het huidige stelsel zijn de schoolbesturen verantwoordelijk voor werving, selectie en begeleiding van nieuw personeel, maar die blijken onvoldoende in staat de personeelstekorten op te lossen. “In de praktijk blijkt dat besturen doorgaans te klein zijn om dit echt goed te kunnen doen. Het water staat ook hen vaak aan de lippen. In de *matching* kunnen ze niet geven wat de schoolleider nodig heeft. Als die taken regionaal uitgevoerd worden, heb je kandidaten en scholen veel meer te bieden, wat zowel het werkplezier als het aanzien van het werk vergroot.”

In het voorstel *Kinderen eerst* pleit Asscher voor de vorming van arbeidsmarktregio's. “Wie van de pabo komt of

als zij-instromer aan de slag wil, meldt zich bij een RATO: de Regio voor de Arbeidsmarkt van de Toekomst van het Onderwijs. Zo'n RATO is verantwoordelijk voor de begeleiding, opleiding en *matching* van onderwijspersoneel en werkt samen met andere regionale verbanden. Denk aan Samen Opleiden & Professionaliseren en Regionale Aanpak Personeelstekorten.”

Omdat er in een ruimer gebied gekeken wordt naar nieuwe medewerkers, zo luidt de gedachte, is de kans groter dat die lege plek voor de klas ingevuld wordt. Een RATO dient als hulp voor scholen en besturen. “Een RATO kijkt met een kandidaat welke school een goede *match* kan zijn. Bevalt het niet? Dan gaat iemand naar een andere school. Bevalt het, dan komt die kandidaat in dienst van de school.”

**Het ministerie van Onderwijs is inmiddels aan de slag gegaan met het voorstel van Asscher en het idee is dat de RATO's voor de zomer gevormd gaan worden. Heb je vragen over deze regionale samenwerkingen? Je kunt ook hiervoor terecht bij de AVS Helpdesk.**

notitie in het licht van de missie van de school. Door op een toekomstgerichte manier bezig te zijn met wat je doet, geef je het werk betekenis. Hoe draagt dit bij aan ons doel om onze leerlingen een toekomst te geven? En vraag je steeds af hoe je ervoor kunt zorgen dat alle collega's optimaal kunnen functioneren en floreren.”

Volgens Van der Sluis vraagt dat er vooral om dat je met elkaar als bewegend organisch systeem functioneert. “Beschouw

iedere collega als een mens dat 's ochtends uit een voordeur komt waarachter van alles gebeurt. Voor die medewerker is het fijn als een leidinggevende soms vraagt: ‘Wat kan ik voor je doen?’ En dan luistert naar het antwoord, en daarop acteert. Geef je collega's vertrouwen. Zeg zo nu en dan: ‘Ik geloof in jou.’ Die collega's werken dan met vertrouwen in zichzelf en in de kern van hun werk. Leerlingen merken dat en zien dat wie hier lesgeeft hen het allerbeste geeft.”



**“Het tekort aan leraren en schoolleiders los je niet zomaar op”**

Lodewijk Asscher,  
organisatie-adviseur



**“Terwijl externe vakdocenten lesgeven, werkt het team de plannen voor nieuwe schoolthema's uit”**

Frank Groot, directeur



Op het  
AVS-  
Congres

### De X-factor van het onderwijs

Natuurlijk is sec positivisme geen tovermiddel tegen het personeelstekort, weet Van der Sluis. "Maar het gaat er bij mij niet in dat de mensen 'op' zijn. In Nederland is werken in

## MEER OVER STRATEGISCH HR-BELEID? LEER VAN PROF. EVA KNIES

Met stijgende lerarentekorten moeten schooldirecteuren steeds meer kunst-en-vliegwerk uithalen om het onderwijs draaiende te houden. Juist nu is het belang van een strategisch personeelsbeleid groter dan ooit. Op die manier zet je je team in zijn kracht. Hoe ga je daarmee aan de slag op jouw school? Daarover vertelt Eva Knies, hoogleraar Strategisch HRM aan de Universiteit Utrecht, je meer tijdens het AVS Schoolleiderscongres op 17 maart. Sowieso hebben we op het congres veel aandacht voor de vraag hoe je ondanks de personeelstekorten toch goed onderwijs kan blijven maken.

het onderwijs haar X-factor verloren en dat is ook de mensen in de sector aan te rekenen. Wanneer gaat het bij hen thuis en op verjaardagen over hoe mooi het is om in het onderwijs te werken? Over de dankbaarheid dat jij van maatschappelijke betekenis kunt zijn, iedere dag, door bij te dragen aan de toekomst van leerlingen en dat je dan zegt: "Mooi hè, is dat niet iets voor jou?" Aan het enthousiasme van schooldirecteur Frank Groot ligt het alvast niet. Hij blijft omdenken en reorganiseren tot de gaten in de formatie gedicht zijn. En natuurlijk lukt het hem soms ook niet. Maar wat als je geen leraar voor de klas hebt? "Unitonderwijs helpt me. Op basis van het leerlingenaantal heb ik het recht om in de bovenbouw vier groepen te creëren, maar ik kom een vierde leraar tekort. In dit systeem gaan leerlingen drie keer van vakleerkracht naar vakleerkracht. Daarna gaan ze onder begeleiding van een onderwijsassistent aan het werk op het leerplein. Op die manier spaar ik een leerkracht uit."

Groot is er trots op dat onder zijn leiding slechts één leerkracht het team verlaten heeft. "En dat was vanwege een verhuizing naar een andere regio. Ja, ik heb makkelijk praten. Ik heb mijn team op orde. Maar ik heb daar wel mijn stinkende best voor gedaan, door te ondernemen. *Out of the box*-denken in het anders organiseren van het onderwijs, daar ligt voor mij de sleutel tot succes." ←

## TIPS OM HET LERARENTEKORT TE VERMINDEREN

- Ga duurzame samenwerkingen aan met partijen die lessen structureel van je kunnen overnemen.
- Verruim je blik. Zoek je oplossingen buiten de geijkte paden.
- Weet welke subsidies er zijn en maak daar gebruik van.
- Creëer je eigen kansen met een groot netwerk en een proactieve houding.
- Een goed verhaal helpt, zo deel je jouw enthousiasme over jouw school en het onderwijs.
- Zorg dat iedereen zich binnen de school gesteund en gewaardeerd voelt.