

## Korte termijn of lange termijn? Valkuilen en tips bij de aanpak van het lerarentekort.

Marco Snoek en Bob Koster

*Het lerarentekort stelt veel scholen voor acute problemen. Het aantal keren dat klassen naar huis gestuurd worden, wordt steeds groter en scholen zullen nu maar zeker in de toekomst steeds creatiever moeten worden in het vinden van invallers of andere oplossingen.*

*Het risico van de huidige situatie is niet alleen dat leerlingen geen onderwijs krijgen en onvoldoende worden voorbereid op het eindexamen, maar ook dat door de toenemende druk op leraren die nog wel voor de klas staan, het oplossen van het ene probleem leidt tot het ontstaan van een ander probleem. Er is immers het risico van een vicieuze cirkel: het voorkomen van lesuitval gaat gepaard met een extra beroep op leraren die al lesgeven, waardoor de belasting van die leraren toeneemt, wat weer kan leiden tot uitval van die leraren.*

*Bij het vinden van acute korte termijnoplossingen is het daarom de uitdaging het lange termijn perspectief niet uit het oog verliezen.*

Tijdens een rondetafelgesprek met schoolleiders, schoolopleiders, en instituutopleiders<sup>1</sup> over opleiden in de school en het lerarentekort kwam een aantal valkuilen én oplossingsrichtingen rond het lerarentekort aan de orde die wellicht behulpzaam kunnen zijn bij het maken van keuzes rond de aanpak van het lerarentekort. Hieronder beschrijven we deze aan de hand van de fasen van de loopbaan van leraren: opleiding, start in het beroep, voortzetting beroepsloopbaan. Een aantal oplossingsrichtingen geeft nog geen korte termijn verlichting bij acute nood, maar die oplossingsrichtingen zijn wel belangrijk om mee te nemen bij het maken van keuzes en bij het maken van beleid voor de (middel)lange termijn.

### Voorafgaand aan de opleiding: werving van studenten

Een niet onbelangrijke oplossing voor de lange termijn is het vergroten van de instroom voor de lerarenopleidingen. Daarbij hebben scholen voor voortgezet onderwijs eigenlijk een unieke positie: ze hebben hun toekomstige collega's al in huis! Scholen kunnen daardoor een belangrijke rol spelen in het scouten van toekomstig onderwijstalent en het stimuleren van interesse voor het beroep van leraar. Ten eerste door geïnteresseerde bovenbouw leerlingen een 'docent rol' te geven waarbij ze bij voorbeeld onderbouwleerlingen coachen of ondersteunen, ze ingezet worden bij huiswerkbegeleiding of gestimuleerd worden om een maatschappelijke stage in bijvoorbeeld het basisonderwijs te lopen. Succeservaring speelt daarbij een belangrijke rol. Die succeservaring kan versterkt worden door leerlingen die in onderwijssituaties ingezet worden ook te ondersteunen bij het verwerven van didactische vaardigheden. Schoolopleiders kunnen hier – samen met opleiders uit de lerarenopleiding – een belangrijke ondersteuningsrol vervullen.

Een belangrijke andere factor die de keuze van leerlingen voor het beroep van leraar beïnvloedt is de aanwezigheid van inspirerende rolmodellen: leraren die hun leerlingen laten zien dat het beroep leuk, gevarieerd, uitdagend en inspirerend is, en daarmee leerlingen motiveren om voor het beroep van

---

<sup>1</sup> De onderstaande tekst is geïnspireerd door een rondetafelgesprek tijdens de bijeenkomst 'Samen opleiden in breder perspectief' die het Steunpunt Opleidingsscholen op 6 december 2017 organiseerde. Aan dit rondetafelgesprek namen een kleine twintig schoolopleiders, schoolleiders en lerarenopleiders deel uit po, vo en mbo.

leraar te kiezen. Het onlangs ontwikkelde ‘beroepsbeeld voor de leraar’<sup>2</sup> kan wellicht helpen om de variëteit in het beroep van leraar te laten zien.

## De ‘groenpluk’ tijdens de lerarenopleiding

Tijdens de opleiding is de belangrijkste impact van het lerarentekort de ‘groenpluk’: het inzetten van nog niet afgestudeerde leraren om tekorten in scholen op te vangen. Die verleiding is groot, vooral als het gaat om studenten in de laatste fase van hun opleiding, die in staat zouden moeten zijn zelfstandig de rol van leraar op te pakken. De stap om studenten te vragen om tijdens of na de stage een of twee dagdelen of groepen extra te draaien is klein en de opbrengst voor de school, leerlingen en ouders is groot: minder klassen naar huis en minder overbelasting voor collega docenten.

Het is zeker aantrekkelijk om studenten, die in het laatste deel van de opleiding zitten, in te zetten om tekorten in scholen op te vangen. De lerarenopleidingen hebben met hun studenten een enorm arbeidspotentieel dat op allerlei manieren voor het onderwijs benut zou kunnen worden. Dat is ook voor studenten aantrekkelijk omdat ze daarmee een betaalde stageplek of baan krijgen en bovendien een volwaardige positie krijgen die meer en rijkere leerervaringen op kan leveren.

Toch heeft dat ook grote risico’s. Studenten lopen het risico om studievertraging op te lopen en daarmee uitstel van het afstuderen. Daarnaast ligt het gevaar op de loer dat roofofbouw gepleegd wordt op studenten met het risico dat ze onvoldoende tijd hebben om goed in te groeien in het beroep en door een gevoel van overbelasting of professionele onzekerheid voortijdig het beroep verlaten.

Daarbij zou goed gekeken moeten worden naar de condities waaronder extra inzet van studenten plaats vindt en de ondersteuning die daarbij geboden wordt. De lerarenopleiding, in de persoon van instituutsopleider en schoolopleider, kan samen met de student bepalen in hoeverre de student al in staat is om zelfstandig les te geven en dat te combineren met het volgen en afronden van de studie. Daarnaast moet bekeken worden of er sprake is van voldoende begeleiding. Juist doordat de nood in veel scholen hoog is, ontbreekt het daar vaak aan. De lerarenopleiding heeft de verantwoordelijkheid om studenten te beschermen tegen de druk die scholen (al of niet expliciet) kunnen uitoefenen op studenten.

Een andere optie is dat studenten vooral meelopen met ervaren leraren in plaats van in hun eentje als invaller klassen te moeten overnemen. Dat levert op de korte termijn wellicht minder winst op dan wanneer ze alleen voor een groep zouden staan, maar voor de lange termijn blijven studenten behouden voor het onderwijs zonder afgebrand uit te vallen, terwijl het tegelijk een taakverlichting biedt voor zittende leraren.

## Zij-instromers en het lerarentekort

Het risico van maar ook de kansen die ‘groenpluk’ biedt doet zich ook voor bij zij-instromers. Zij-instromers leveren natuurlijk al een bijdrage aan het verminderen van het lerarentekort doordat ze ‘gelijk’ inzetbaar zijn. De kans is aanwezig dat zij bij acute lerarentekorten meer ingezet worden dan oorspronkelijk gepland was. Aan de ene kant geldt ook hier het risico van uitval van zij-instromers als zij te zwaar belast worden en/of daardoor hun opleiding in de knel komt. Voor deze groep geldt immers nog sterker dan voor studenten dat de overgang van een vorig beroep naar het leraarschap een grote en

---

<sup>2</sup> Zie Snoek, M.; de Wit, B.; Dengerink, J.; van der Wolk, W.; van Eldik, S.; & Wirtz, N. (2017). Een beroepsbeeld voor de leraar: Over ontwikkelrichtingen en groei van leraren in het onderwijs. Internetpublicatie: [www.beroepsbeeldvoordeleraar.nl](http://www.beroepsbeeldvoordeleraar.nl).

abrupte overgang is die veel energie en aandacht vraagt. Mentale en fysieke ruimte, en goede begeleiding zijn daarbij van groot belang. En soms is het ook nodig om mensen tegen zichzelf in bescherming nemen.

Aan de andere kant kunnen er zij-instromers zijn die onder de eerder genoemde voorwaarden niet alleen prima een uitbreiding van hun aantal uren aan kunnen, maar die daar ook een duidelijk, vaak financieel, belang bij hebben.

Het kunnen inschatten en omgaan met die spanning vraagt om zicht op de ontwikkeling van zij-instromers en om maatwerk. De mentale en fysieke ruimte die zij-instromers nodig hebben om zich te blijven ontwikkelen hoeft niet alleen van de school te komen, maar kan ook van de opleiding komen. Dat vraagt van de opleiding bereidheid om te kunnen variëren in roostering, tijdsverdeling, planning en duur van het opleidingsprogramma, passend bij de behoefte en mogelijkheden van de zij-instromer. Er moet een optimale match tussen werken en leren gecreëerd worden, waarbij het dagelijks werk en het leertraject van de opleiding als één geïntegreerd geheel ervaren worden.

## Startende leraren

Het lerarentekort kan ook impact hebben op de inductiefase van startende leraren. Die fase is voor starters een intensieve periode, waarin ze geconfronteerd worden met een hoge mate van verantwoordelijk direct na afronding van de opleiding. Alles is nieuw en kost daarmee meer tijd omdat er nog geen routine is opgebouwd. Dat gaat gepaard met een hoge mate van onzekerheid. Die onzekerheid zorgt voor stress en het aantal startende leraren dat binnen enkele jaren het beroep verlaat is dan ook hoog.

Om die reden zijn in de cao afspraken opgenomen over het verlichten van de werkdruk van startende leraren: starters geven minder uren les en worden bovendien ontzien in niet-lesgevendende taken. Om die reden is er afgelopen jaren door scholen en lerarenopleidingen samen veel energie gestoken in het ontwikkelen van goede begeleidingsprogramma's voor startende leraren.

Die voorzieningen zijn noodzakelijk om starters te behouden voor het beroep en ruimte te geven om zich te ontwikkelen tot ervaren leraar. Maar als de nood hoog is, is het verleidelijk om een beroep te doen op starters om toch maar meer uren te draaien. Omdat starters bovendien nieuw zijn in een schoolorganisatie en nog hun weg moeten vinden en hun positie moeten bewijzen is het vaak lastig voor hen om weerstand te bieden tegen de druk om extra uren te draaien. Ook hier geldt dat er spanning is tussen de korte termijn behoefte en het lange termijn belang. Starters die overbelast uitvallen is noch in het belang van starters, noch in het belang van de school.

Daarom moet er eerder een omgekeerde keuze gemaakt worden: Scholen die juist ervaren dat startende leraren het vaak niet volhouden en uitvallen zouden er voor moeten kiezen om hen juist meer uit te roosteren en te ontlasten. Als dat er toe leidt dat meer starters het volhouden, dan levert dat in een tijd dat er nauwelijks startende leraren te vinden zijn, juist netto winst op!

## Onderwijs anders organiseren

Het lerarentekort wordt in veel scholen zo zichtbaar door de wijze waarop het onderwijs georganiseerd is: in de meeste scholen is er sprake van één leraar voor een groep of klas. Als die ene leraar dan uitvalt door bijvoorbeeld ziekte dan is er gelijk een probleem voor die groep.

Een van de oplossingen voor het lerarentekort zou kunnen liggen in het anders organiseren van dat onderwijs door:

- Het opzetten van de zogenaamde leerhuizen waar grote groepen leerlingen zelfstandig werken.

- Vormen van teamteaching: In projecten zoals TOM (Teamonderwijs op Maat) en Innovatie Impuls Onderwijs is ervaring opgedaan met vormen waarbij leraren en onderwijsassistenten/begeleiders met bijvoorbeeld een Associate Degree kwalificatie samen de verantwoordelijkheid hebben voor een (grotere) groep.
- Het beperken van de onderwijstijd. Er zijn scholen die de lessen pas om 11 uur laten beginnen zodat docenten tussen 9 en 11 uur tijd hebben voor overleg, voorbereiding en ontwikkeling.

Uit de ervaringen die zijn opgedaan met dergelijke aanpakken blijkt dat als het onderwijs anders georganiseerd wordt er meer ruimte ontstaat voor collegiaal overleg en afstemming waardoor het werk minder geïsoleerd wordt, en meer ruimte voor onderwijsontwikkeling en individuele begeleiding van leerlingen<sup>3</sup>. Daardoor wordt gelijk iets gedaan aan de solitaire positie van de leraar die maakt dat het beroep van leraar als zwaar wordt ervaren.

Deze nieuwe manieren van het organiseren van het onderwijs vraagt wel om een andere manier van denken, niet alleen op het niveau van leraren, maar ook op het niveau van schoolleiding en bestuur, bijvoorbeeld ten aanzien van de eisen die dat stelt aan gebouwen. Van leraren vraagt het nieuwe kwaliteiten ten aanzien van samenwerking en afstemming en daarmee nieuwe routines. De lerarenopleiding kan een belangrijke rol spelen bij het ontwikkelen van die nieuwe routines, zowel bij het opleiden in de school als in nascholingsprogramma's.

## Ontwikkeling tijdens de loopbaan

Een jaar geleden lanceerde het ministerie een mooie stimuleringsregeling: de Regeling Teambeurs Primair Onderwijs, waarmee schoolbesturen voor een groep leraren een collectieve aanvraag voor een lerarenbeurs konden doen en waarbij gestimuleerd werd dat de opleiding aansloot bij de ontwikkelagenda van de school en bij een duidelijke visie van (het bestuur van) de school over de rol die masteropleide leraren in de school zouden kunnen spelen. Deze regeling is een antwoord op de problemen die veel leraren na afloop van een masteropleiding ervaren als het gaat om het inzetten van de kwaliteiten die ze ontwikkeld hebben<sup>4</sup>. Die regeling had haast niet op een slechter moment kunnen komen: door het lerarentekort is het voor veel scholen bijna onmogelijk om meerdere leraren gedurende twee jaar een dag in de week vrij te roosteren voor het volgen van een masteropleiding. Ook als het gaat om andere ontwikkelingen in de loopbaan waarbij leraren naast het lesgeven bijvoorbeeld taken en professionele ruimte krijgen op het terrein van curriculum- en onderwijsontwikkeling, praktijkonderzoek, beleid of het ondersteunen van collega's<sup>5</sup>, dan kan het lerarentekort leiden tot een inperking van de mogelijkheid voor professionele ontwikkeling of loopbaanontwikkeling van leraren binnen de school.

Het risico van de hiervoor geschetste situatie is dat leraren die – gedurende langere tijd - geen mogelijkheid hebben om zich te ontwikkelen of nieuwe taken en verantwoordelijkheden op zich te nemen, besluiten om het beroep te verlaten. Ook hier gaat het om een afweging tussen korte termijn – namelijk maximale inzet van alle beschikbare capaciteit met het risico dat ook ervaren leraren onvoldoende uitdaging ervaren – en lange termijn waarbij leraren ruimte krijgen om in een deel van hun tijd zich te ontwikkelen of nieuwe taken binnen of buiten de school op te pakken die zowel bijdragen

<sup>3</sup> Zie Snoek, M., Sligte, H.W., Eck, E. van, Schriemer, M.P., Emmelot, Y.W. (2014). *Impulsen voor vernieuw(en)d onderwijs. Eindrapport kwalitatief onderzoek Innovatie Impuls Onderwijs*. Amsterdam: Kohnstamm Instituut.

<sup>4</sup> Zie Heyma, A.; van den Berg, E.; Snoek, M.; Knezic, D.; Sligte, H. & Emmelot, Y. (2017). *Effecten van een masteropleiding op leraren en hun omgeving. Eindrapport*. Amsterdam: SEO.

<sup>5</sup> Zie [www.beroepsbeeldvoordeleraar.nl](http://www.beroepsbeeldvoordeleraar.nl).

aan verbetering van de onderwijskwaliteit binnen de school, als ook aan hun betrokkenheid en inspiratie als leraar. Gelukkig zijn er scholen die ondanks het lerarentekort er bewust voor kiezen om in te zetten op de teambeurs, om daarmee impulsen te geven aan leraren binnen hun scholen en zich zo profileren als aantrekkelijke werkgever.

### De noodzaak van een op ontwikkeling gerichte mindset

Veel schoolleiders en bestuurders worstelen op dit moment met de vraag hoe ze hun school draaiend kunnen houden. Bovendien worden ook leraren voor een lastig dilemma geplaatst want het laatste wat zij willen is dat kinderen/leerlingen onderwijs onthouden wordt. Voor iedereen in het onderwijs geldt dat er sprake is van een grote betrokkenheid op de ontwikkeling van kinderen en het belang om daartoe goed onderwijs te verzorgen. Bij het invulling geven hieraan gaat het om afwegingen in lastige dilemma's. Sleutel bij die dilemma's is de vraag in hoeverre scholen – en daarmee bestuurders en leidinggevenden – zich alleen – of vooral – laten leiden door de vraag hoe ze leraren kunnen vinden om opengevallen plekken in te vullen, of dat ze ook aandacht hebben voor de toerusting en ontwikkeling van leraren die die plekken opvullen. Dat vraagt een mindset die ook aandacht heeft voor professionele groei en ontwikkeling en die erkent dat ook dit een wezenlijke voorwaarde is voor kwaliteit en werktevredenheid. Het ontwikkelen en stimuleren van zo'n mindset vraagt een nauwe samenwerking van bestuurders, leidinggevenden, P&Oers, schoolopleiders en instituutopleiders.

In de afweging tussen korte termijn en lange termijn draait het uiteindelijk niet om de tijdshorizon, maar om de focus op het type vraagstuk dat centraal staat: het organisatorische vraagstuk om alle leerlingen, groepen en klassen van een leraar te voorzien, of het HRM vraagstuk: hoe zorg ik dat leraren goed voorbereid zijn op het beroep, ruimte krijgen om zich te ontwikkelen, en daarmee zoveel energie, voldoening en inspiratie uit hun werk halen dat ze nog jaren een inspiratiebron zijn voor leerlingen, collega's en zichzelf. Als dat laatste perspectief uit het oog verloren wordt, dan zal het nooit lukken om het lerarentekort als organisatorische vraagstuk op te lossen.

Marco Snoek is lector Leren & Innoveren bij het Kenniscentrum Onderwijs en Opvoeding van de Hogeschool van Amsterdam. [M.Snoek@hva.nl](mailto:M.Snoek@hva.nl).

Bob Koster is lector Werkplekieren bij Fontys Lerarenopleiding Tilburg. [B.Koster@fontys.nl](mailto:B.Koster@fontys.nl).