

Het behoud van goede leraren

Mobiliteitsbeleving Amsterdamse leraren

Tilburg, april 2010

T. Winthagen

C.R. Vink

R. van der Linden

D. de Laat – van Amelsfoort

C. De Graauw

IVA beleidsonderzoek en advies

Uitgever: IVA
Warandelaan 2
Postbus 90153
5000 LE Tilburg
Telefoonnummer: 013-4668466
Telefax: 013-4668477

IVA is gelieerd aan de UvT

© 2010 IVA

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of worden openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van het IVA.

Het gebruik van cijfers en/of tekst als toelichting of ondersteuning bij artikelen, boeken en scripties is toegestaan, mits de bron duidelijk wordt vermeld.

Inhoudsopgave

1	Samenvatting	1
2	Inleiding	3
2.1	Leeswijzer	3
2.2	Aanleiding en achtergrond onderzoek.....	3
2.3	Doelstelling onderzoek	6
2.4	Methode	6
2.4.1	Interviews met bestuurders en bovenschools managers	6
2.4.2	Interviews met directeuren en leraren	7
2.4.3	Interviews met studenten van de lerarenopleiding	7
2.4.4	Overzicht geïnterviewde besturen, scholen, en leraren	7
3	Bevindingen Primair Onderwijs	10
3.1	Beschrijving cases.....	10
3.1.1	Case A: intensief toezichtarrangement	10
3.1.2	Case B: Speciaal onderwijs en 'investors in people'-certificering.....	10
3.1.3	Case C: Witte school met ruime financiële middelen	10
3.1.4	Case D: groeiend en gericht op gelijkwaardigheid	11
3.2	Mobiliteit binnen de cases	11
3.3	Oorzaken en gevolgen van mobiliteit PO-scholen.....	12
3.3.1	Bevindingen vanuit het schoolbestuur en management.....	12
3.3.2	Bevindingen vanuit de leraren en leraren in opleiding	14
3.3.3	conclusie: belangrijkste motieven en gevolgen (ongewenst) verloop..	16
3.4	Maatregelen werkgevers op bestuursniveau en schoolniveau	17
3.4.1	Bestuursniveau	17
3.4.2	schoolniveau	18
3.4.3	Samengevat: maatregelen voor PO	18
4	Bevindingen Voortgezet Onderwijs	20
4.1	Beschrijving cases.....	20
4.1.1	Case A: lange dienstverbanden	20
4.1.2	Case B: krimp en groei.....	20
4.2	Mobiliteit binnen de cases	20
4.3	Oorzaken en gevolgen van mobiliteit VO-scholen.....	21
4.3.1	Bevindingen vanuit het schoolbestuur en management.....	21

4.3.2	Bevindingen vanuit de leraren en leraren in opleiding	22
4.3.3	conclusie: belangrijkste motieven en gevolgen verloop	23
4.4	Maatregelen werkgevers op bestuursniveau en schoolniveau	24
4.4.1	Bestuursniveau	24
4.4.2	Schoolniveau	25
4.4.3	Samengevat: maatregelen voor VO	26
5	Conclusies en aanbevelingen	28
5.1	Conclusies	28
5.2	Aanbevelingen	30
6	Bijlage	31

1 Samenvatting

Het Amsterdams Platform Onderwijsarbeidsmarkt (APO) bereidt een derde convenant voor het regionaal platform voor. In de eerste gesprekken over aangescherpte, maar ook nieuwe speerpunten, geven de convenantpartners aan meer aandacht te willen besteden aan segregatie in het Amsterdamse onderwijs en de gevolgen die scholen in het primair en voortgezet onderwijs daarvan ondervinden op het terrein van de onderwijsarbeidsmarkt en mogelijke lerarentekorten. Het APO heeft aan IVA gevraagd onderzoek uit te voeren middels een zestal kwalitatieve casestudies naar de vraag wat een school als werkgever aantrekkelijk maakt voor leraren en welke maatregelen scholen zouden kunnen nemen om hun aantrekkelijkheid te vergroten, hun goede leraren voor de school te behouden en ongewenste mobiliteit te voorkomen.

Dit onderzoek laat geen aanwijzingen zien voor een bevestiging van een daadwerkelijke grote stroom van ongewenste mobiliteit, de zogenaamde 'witte vlucht'. Het is echter ook niet duidelijk geworden op welk moment ongewenste mobiliteit zich vooral *kan* voordoen. Op basis van de zes cases is de indruk ontstaan dat er bij de zwakkere scholen heel veel aandacht uitgaat naar het in stand houden en verbeteren van het primaire proces en dat er veel minder middelen naar arbeidsomstandigheden en ondersteuning en ontwikkeling kunnen gaan.

Zwakke scholen hebben tevens te maken met een grotere prestatiedruk. Op zwarte en/of zwakke scholen kan en mag niets fout gaan. Het personeel werkt als het ware onder een vergrootglas. Soms in de vorm van verscherpt toezicht door de Onderwijsinspectie, maar altijd onder hooggespannen verwachtingen vanuit de omgeving. Dit heeft zijn weerslag op het personeel. De leraren moeten in moeilijker omstandigheden uitstekende resultaten neerzetten. Door de externe prestatiedruk bij de bestemming van een school tot 'zwak' neemt dus, naast de prestatiedruk, de regeldruk toe. Door deze generieke maatregelen kan het gevoel van autonomie van de school en de leraren afnemen.

Het personeelbeleid voor starters lijkt, zo concluderen we op basis van de cases, goed ontwikkeld. Er wordt bij alle scholen voldoende ruimte ingeruimd voor begeleiding of mentoring. De risico's op ongewenste mobiliteit (uitstroom) gedurende een hele loopbaan, vanaf het moment van opleiden tot pensioen, worden echter onvoldoende herkend en erkend.

Daarnaast is er een verschil in analyse van verloop tussen besturen en directies van scholen. Besturen kijken meer op de lange termijn, scholen op de korte termijn. Dit leidt ook tot andere combinaties van analyse en handelen. Op basis van de gesprekken is naar voren gekomen dat, om langdurig en met grote betrokkenheid te blijven

werken op zwakkere scholen, er aan een groot aantal voorwaarden moet worden voldaan. Hoofdzakelijk zijn deze voorwaarden voor een zwakkere school: het type leerling, de onderlinge samenwerking en een goede inwerkperiode en begeleiding van nieuwkomers. Voor sterkere scholen worden vaker ondersteunende en faciliterende voorwaarden genoemd, zoals een functionerend gebouw, voldoende ondersteunend personeel en ontwikkelingsmogelijkheden.

Nu een door directeuren en besturen gedeelde probleemanalyse ontbreekt, is er onvoldoende basis om in het personeelsbeleid ruimte te maken voor mobiliteitskwesties. Het is daarom wenselijk dat besturen en hun directeuren een gezamenlijke analyse maken van mobiliteit en de achtergronden van de mobiliteit van leraren. Zowel een cijfermatige analyse, maar vooral meer zicht op motieven van leraren kan helpen bij het inschatten van het risico op tekorten.

2 Inleiding

2.1 Leeswijzer

In deze rapportage gaan we ten eerste in op de probleemanalyse. Vervolgens gaan we in op de binding van leraren aan hun school en eventuele motieven om op een andere school in Amsterdam te gaan werken. Ten derde gaan we in op de preferenties van aankomende leraren. Tot slot gaan we in op de maatregelen die scholen kunnen treffen om leraren aan hun school te binden.

2.2 Aanleiding en achtergrond onderzoek

Het Amsterdams Platform Onderwijsarbeidsmarkt (APO) bereidt een derde convenant voor het regionaal platform voor. In de eerste gesprekken over aangescherpte, maar ook nieuwe speerpunten, geven de convenantpartners aan meer aandacht te willen besteden aan segregatie in het Amsterdamse onderwijs en de gevolgen die scholen in het primair en voortgezet onderwijs daarvan ondervinden op het terrein van de onderwijsarbeidsmarkt en mogelijke lerarentekorten. Het is immers mogelijk dat er een witte vlucht optreedt van (aankomende) leraren of een beweging van leraren van 'zwakke' scholen in de stad naar scholen die beter te boek staan. Dat zou een onwenselijke situatie zijn, aangezien juist de kwetsbare doelgroepen in de samenleving het beste onderwijs van de beste leraren zouden moeten krijgen. Het is dan ook van belang dat scholen bezien of en in welke mate er sprake is van mobiliteit van leraren tussen scholen in Amsterdam (of mogelijk ook een vertrek van leraren uit Amsterdam vanwege de grootstedelijke problematiek of het gebrek aan faciliteiten zoals woningen en parkeermogelijkheden) en welk (gezamenlijk) beleid bij deze stroom van leraren passend is.

Het APO heeft, bij monde van de heer Van der Harst, aan IVA gevraagd onderzoek uit te voeren naar de vraag wat een school als werkgever aantrekkelijk maakt voor leraren en welke maatregelen scholen zouden kunnen nemen om hun aantrekkelijkheid te vergroten, hun goede leraren voor de school te behouden en ongewenste mobiliteit te voorkomen. Centraal in dit onderzoek staat de vraag hoe scholen hun (goede) leraren kunnen behouden, ondanks het feit dat ze geconfronteerd worden met specifieke grootstedelijke problemen en/of andere moeilijke situaties (zwarte en/of zwakke scholen).

Over de witte vlucht van ouders en leerlingen is veel bekend. Veel autochtone (Nederlandse) ouders gaan voor hun kinderen op zoek naar een witte school in de omgeving. Soms legt men daar grotere afstanden voor af of wordt de voorkeur gege-

ven aan bijzonder onderwijs. Ook komt het voor dat er ouder-committees worden opgericht om scholen (opnieuw) gemengd te krijgen of te houden. Over een eventuele witte vlucht onder leraren is veel minder bekend. Amsterdam heeft ten tijde van lerarentekorten wel iets gemerkt van een witte vlucht, recentelijk rond 2003. In deze periode zijn er negatieve ervaringen opgedaan met de aantrekkingskracht van zwarte en/of moeilijke scholen ten opzichte van gemengde of witte scholen. De arbeidsmarkt is nu, anno 2010, wat ruimer vanwege de economische recessie. Mogelijk is daarvoor het probleem van ongewenste mobiliteit momenteel wat minder scherp. Dat neemt echter niet weg dat de moeilijke scholen dit altijd als een risicovol vraagstuk moeten beschouwen om het personeel aan zich te binden. De oorzaken van ongewenste mobiliteit kunnen altijd, zij het latent, aanwezig zijn, ook wanneer er sprake is van geringe mobiliteit. Dat brengt ten eerste de vraag met zich mee hoe het op de scholen gesteld is met de beleving van deze mobiliteit. Daarnaast is elke goed leraar die een sterke vertrekintentie heeft vooral op moeilijke scholen er een te veel. Probleemleerlingen, leerlingen in een duidelijke achterstandssituatie, hebben juist de beste leraren nodig.

De feitelijke omvang van (ongewenste) mobiliteit is onvoldoende te onderzoeken, omdat de daarvoor benodigde administratie niet voorhanden is. Tegelijkertijd is het bestaan van een kleine omvang misleidend omdat een kleine omvang wel degelijk tot grote knelpunten kan leiden op de schaal van individuele scholen of wijken. Zeker als scholen in tijden van dreigende tekorten steeds meer in dezelfde vijver moeten vissen vormt dit een extra risico. Met gezamenlijk agendering van dit risico is het echter wel mogelijk na te gaan hoe je het risico kan verkleinen voor de betreffende scholen. Daarbij is samenwerken tussen scholen en besturen makkelijker om knelpunten in de toekomst te kunnen oppakken.

In dit onderzoek maken we een onderscheid in PO en VO onderwijs. Voorafgaand aan de onderzoeksvragen schetsen we daarom eerst de context van lerarentekorten in de regio. Het personeelstekort in het Amsterdamse onderwijs in 2010 als gevolg van de vergrijzing wordt voor het primair op onderwijs geschat op 650 FTE¹. Voor het voortgezet onderwijs is de schatting voor datzelfde jaar 500 FTE.

In het PO vallen de meeste studenten in de eerste drie jaar van hun opleiding uit. Het aantal gediplomeerden uit de opleidingen is sinds 2000 wel gestegen. De uitval op de lerarenopleidingen VO is hoger dan die op de lerarenopleidingen PO. De Hogeschool van Amsterdam laat echter een lagere uitval op de lerarenopleidingen VO zien. Ook wat het aantal gediplomeerden betreft scoren de lerarenopleidingen VO op de Hogeschool van Amsterdam beter met een stijging van 23 procent.

De invloed van regionale stromen van leraren na afronding van hun opleiding is ook onderzocht; leraren gaan immers niet altijd werken in dezelfde regio als waar zij hun opleiding hebben genoten. Na instroom op de arbeidsmarkt is de regio geen vast gegeven. Op basis van persoonskenmerken en getoond gedrag in het verleden (baan-

¹ Bron: Ecorys. Onderwijsarbeidsmarkt in grootstedelijk perspectief: onderwijsarbeidsmarkttramingen Amsterdam (2007).

wisselingen en 'migratie') zijn de regionale stromen voor de komende jaren geschat en blijkt het Amsterdams primair onderwijs structureel meer onderwijzend personeel aan te trekken dan er weggaat, vooral uit de omliggende regio's en de regio's die al langere tijd te kampen hebben met overschotten aan onderwijzend personeel.

Het voortgezet onderwijs laat een ander beeld zien. De regionale stromen in deze sector zijn veel geringer van omvang. De balans ligt dan ook ongeveer rond de nullijn, wat wil zeggen dat de regionale uitstroom aan onderwijzend personeel ongeveer gelijk is aan de regionale instroom.

Amsterdam zal een van de hoofdknelpunten in de arbeidsmarkt in het onderwijs vormen: een groot tekort aan onderwijzend personeel en een relatief nog groter tekort aan managers in het VO na 2008/2010. Voor onderwijzende functies gaat het om tussen de 165 en 205 fte moeilijk vervulbare vacatures. De arbeidsmarkt in het voortgezet onderwijs zal er tot 2010 redelijk stabiel uit blijven zien. Vanaf dan gaan er echter zowel in de management- als de onderwijzende functies relatief behoorlijke knelpunten ontstaan. Op de langere termijn gaat het om 21 tot 26 fte in managementfuncties en om 174 tot 341 fte in onderwijzende functies waarvoor de vacatures moeilijk vervulbaar zullen zijn. Met betrekking tot de context van dit onderzoek dient aldus opgemerkt te worden dat een piek in daadwerkelijke tekorten nog niet verwacht worden gedurende de looptijd van het onderzoek (tot 1^e kwartaal 2010).

Het voorgaande brengt ons op de volgende onderzoeksvragen. In dit onderzoek gaan we concreet na:

- *In hoeverre er sprake is van mobiliteit van leraren van zwakke naar sterke scholen en van zwarte naar witte scholen;*
- *Wat een school aantrekkelijk maakt voor leraren en welke maatregelen scholen eventueel kunnen nemen om hun aantrekkelijkheid te vergroten en zo, een eventuele ongewenste mobiliteit te voorkomen.*

Bij deze vragen staat ten eerste de analyse van het probleem centraal. Het gaat daarbij om thema's als de omvang van de mobiliteit van leraren tussen scholen in Amsterdam en de richting van deze mobiliteit.

Ten tweede gaan we na wat de motieven van leraren zijn om van school te veranderen. Hierbij gaat het dan om welke rol de kwaliteit van de school daarbij speelt en welke rol de samenstelling van de leerling-populatie speelt. Maar ook de aspecten in de organisatie van de school en het onderwijs komen daarbij aan bod, zoals denominatie, onderwijskundig concept, ruimte voor persoonlijke ontwikkeling, teamvorming en begeleiding startende leraren.

Een derde cluster van vragen heeft betrekking op de maatregelen die werkgevers kunnen treffen om leraren te behouden. Het gaat daarbij om de vraag welke maatregelen scholen met geringe en sterke mobiliteit om personeel aan zich te binden nemen.

Tot slot hebben onderzoeksvragen betrekking op preferenties van aankomende leraren bij de keuze voor een werkgever. Wij hebben hen gevraagd welke rol de (veronderstelde) kwaliteit van de school daarbij speelt en of de samenstelling van de leerling-populatie meeweegt? Ook aspecten in de organisatie van de school, het onderwijs daarbij en eventuele andere factoren hebben we bevroegd.

2.3 Doelstelling onderzoek

Het onderzoek biedt de besturen in Amsterdam ten eerste zicht op de mobiliteit van leraren in Amsterdam en de achtergronden en motieven die daarbij een rol spelen. Ten tweede bieden de resultaten van het onderzoek de (samenwerkende) besturen en scholen handvatten om, door bijvoorbeeld de ontwikkeling van goed werkgeverschap en goed personeelsbeleid, personeel te behouden en ongewenste mobiliteit te voorkomen.

2.4 Methode

De kern van dit onderzoek bestaat uit een kwalitatieve aanpak. Kwantitatief onderzoek is wel wenselijk maar omdat de kwaliteit van beschikbare administratieve bestanden op dit moment ontoereikend is om de mobiliteit van leraren kwantitatief goed in beeld te brengen en omdat de feitelijke mobiliteit van leraren beperkt is en zich waarschijnlijk concentreert op scholen met een specifiek karakter (bijvoorbeeld een combinatie van zwak/zwart) zijn we interviews gaan houden met betrokkenen. Hierbij merken we wel op dat de kwantitatieve omvang beperkt is maar dat de impact voor de scholen zeer groot kan zijn. Het kwantificeren van de mobiliteit zou in dat opzicht een vertekend beeld opleveren dat niet strookt met de dagelijkse praktijk.

Juist om de diverse en vaak dieperliggende motieven van leraren om voor een specifieke baan te kiezen of eventueel een andere onderwijswerkgever te overwegen in beeld te brengen kan kwalitatief onderzoek, meer dan bijvoorbeeld een webenquête, rijkere inzichten opleveren. Inzichten die verder gaan dan de ons uit enquêteonderzoek al bekende motieven als 'werktevredenheid' of 'een positief oordeel over het onderwijskundig leiderschap van de leidinggevende'.

Het onderzoek bestaat uit drie fasen. In de eerste fase zijn we in gesprek gegaan met bestuurders en bovenschools managers. De tweede fase bestond uit groepsinterviews met leraren. In de derde fase zijn we in gesprek gegaan met aankomend leraren die nu de lerarenopleiding volgen.

2.4.1 Interviews met bestuurders en bovenschools managers

In de eerste fase zijn we in gesprek gegaan met bovenschools managers en vertegenwoordigers van grote schoolbesturen. Op basis van een voorgestructureerd in-

terview is met hen ingegaan op hun indruk van de omvang van de mobiliteit van leraren en hun analyse van de oorzaken en gevolgen daarvan.

In de interviews is nagegaan welke verschillen er mogelijk bestaan tussen zwakke/zwarte scholen met een sterke en scholen met een geringe mobiliteit. Daarbij gaan we vooral in op de maatregelen die genomen worden om het personeel aan de school te binden (een aantrekkelijke school te zijn).

In totaal zijn zes bovenscholings managers en/of vertegenwoordigers van grote besturen uit het primair en het voortgezet onderwijs geïnterviewd. De respondenten zijn in samenspraak met het APO geselecteerd. Een van de voorwaarden waar de respondenten aan moeten voldoen is dat zij goed zicht hebben op de situatie op de scholen binnen hun bestuur.

2.4.2 Interviews met directeuren en leraren

In de tweede fase zijn scholen bezocht en is gesproken met directeuren en leraren. Via de gesprekspartners van de schoolbesturen is gevraagd scholen te identificeren die, ondanks het feit dat zij geconfronteerd worden met grootstedelijke problematiek dan wel zich in moeilijke situaties bevinden, toch met zeer gemotiveerde leraren werken die zich in hoge mate aan de school verbonden voelen en scholen kunnen identificeren waar dat in mindere mate het geval is.

In het gesprek met directeuren en leraren zijn we ingegaan op motieven van leraren om op de school te blijven dan wel om de school te willen verlaten. Tevens zijn we ingegaan op de maatregelen die scholen (kunnen) nemen om personeel aan zich te binden.

Tijdens het onderzoek is gebleken dat het bereid vinden van scholen om deel te nemen moeilijk is. Dit heeft deels te maken gehad met tijdsgebrek, het al deelnemen aan ander onderzoek, het niet herkennen van het probleem of anderszins.

2.4.3 Interviews met studenten van de lerarenopleiding

In de derde fase zijn bereidwillige studenten van de lerarenopleidingen in Amsterdam geïnterviewd. Deze interviews zijn vooral ingegaan op de keuze voor een werkgever: We hebben ons beperkt bij de interviews tot de groep studenten die op dit moment in het tweede jaar van de opleiding zit. Er zijn twee groepsinterviews gehouden: een voor studenten van de PABO en een voor de studenten van een tweedegraads lerarenopleiding waarbij we zijn ingegaan op hun wensen ten aanzien van de keuze voor een specifieke werkgever na het afronden van de opleiding.

2.4.4 Overzicht geïnterviewde besturen, scholen, en leraren

De bevindingen van dit onderzoek zijn gebaseerd op een select aantal besturen, scholen en leraren (in opleiding), onderverdeeld naar primair en voortgezet onderwijs. Op basis van anonimiteit gaat het om de volgende omschrijvingen van de scholen:

Primair onderwijs

Voorafgaand aan de gesprekken met de scholen en besturen hebben we gesproken met Rob Naarden, directeur OOG, onderwijs en jeugd, en vanuit APO betrokken bij dit onderzoek.

In het onderzoek zijn de volgende cases opgenomen:

Basisschool A is een school Amsterdam Zuidoost. De school maakt onderdeel uit van een bestuur met meerdere scholen in Zuidoost. De school heeft ongeveer 175 leerlingen en 25 leraren. Er heeft een gesprek plaatsgevonden met de directeur en een groeps gesprek met 6 leraren.

Basisschool B is een basisschool die ook onderdeel uitmaakt van het voornoemde bestuur in Zuidoost. Het betreft een school voor speciaal basisonderwijs in Amsterdam Zuidoost. Er zijn ongeveer 115 leerlingen en er werken 32 personen (waarvan 18 groepsleerkrachten en o.a. unit-coördinatoren, een intern begeleider, een onderwijsassistent en verschillende specialisten als een logopedist, orthopedagoog, psycholoog, schoolmaatschappelijk werker en arts). Er is gesproken met de directeur en er heeft een groeps gesprek plaatsgevonden met 5 leraren. Ook heeft een gesprek plaatsgevonden met een bestuurder van de stichting verantwoordelijk voor het P&O-beleid.

Basisschool C is een school in Amsterdam Centrum met twee onderwijsrichtingen, het Montessori-onderwijs en het reguliere onderwijs, waarvan het bestuur bestaat uit ouders. Het leerkrachtenteam bestaat uit ongeveer 23 groepsleerkrachten. Er is gesproken met de directeur. Er is niet gesproken met leraren.

Basisschool D is een openbare basisschool in Amsterdam West. Er werken ongeveer 50 leraren. Er is gesproken met de directie.

Daarnaast hebben we gesproken met vier tweedejaars studenten van de pabo. Deze studenten studeren aan de Hogeschool van Amsterdam.

Voortgezet onderwijs

Voorafgaand aan de gesprekken met de scholen en besturen hebben we gesproken met Hans Dankkaart, secretaris Vereniging OSVO, en vanuit AOP betrokken bij dit onderzoek.

In het onderzoek zijn de volgende cases opgenomen:

School A binnen het voorgezet onderwijs is een VMBO-school met 730 leerlingen en 120 medewerkers, waarvan 80 fte leraren (90- 95 leraren) in Amsterdam Oost. Er is een gesprek gevoerd met de directeur. Verder heeft een groepsgesprek plaatsgevonden met vier leraren. Binnen het bestuur is gesproken met de bestuurder.

School B is een school voor gymnasium, atheneum en havo en bevindt zich in Amsterdam Noord. De school heeft 986 leerlingen, 80 leraren en 20 medewerkers onderwijsondersteunend personeel. We hebben gesproken met de directeur en met vijf leraren. Daarnaast is vanuit het schoolbestuur gesproken met een van de bestuurders.

Tot slot heeft een groepsgesprek plaatsgevonden met vier tweedejaars studenten van de tweedegraads lerarenopleiding aan de Hogeschool van Amsterdam. Dankzij de medewerking van de lerarenopleiding is onder twaalf studenten via de mail een mini-enquête uitgezet. Deze is door vier studenten ingevuld en teruggestuurd.

Een uitgebreidere beschrijving van de cases wordt gegeven in het volgende hoofdstuk.

3 Bevindingen Primair Onderwijs

3.1 Beschrijving cases

3.1.1 *Case A: intensief toezichtarrangement*

School A is te omschrijven als een zwakke en zwarte school in Amsterdam Zuidoost. School A maakt onderdeel uit van een bestuur, dat nog twaalf andere scholen aanstuurt. Vrijwel alle ongeveer 175 leerlingen van school A komen uit de directe omgeving van de school. Er zijn geen leerlingen met een zogenaamde 'rugzak'. In januari 2008 werd school A door de inspectie gekenmerkt als zeer zwak, wat betekent dat de inspectie aan de school een intensief toezichtarrangement oplegt. Het lerarenteam is een divers gezelschap van ongeveer 25 vrouwen en mannen van verschillende leeftijden en etnische achtergronden, zowel autochtoon als allochtoon. Sommige leraren komen uit de directe omgeving van de school, andere zeggen het juist prettig te vinden om wat verder van school te wonen. De allochtone leraren hebben veelal dezelfde etnische achtergrond als de leerlingen. De leraren werken vrijwel allemaal fulltime.

3.1.2 *Case B: Speciaal onderwijs en 'investors in people'-certificering*

School B is onderdeel van hetzelfde bestuur X als school A. School B is te omschrijven als een zwarte school voor speciaal onderwijs in Amsterdam Zuidoost. Er werken 32 personen voor ongeveer 115 leerlingen, waarvan 18 groepsleraren, unitcoördinatoren, een intern begeleider, een onderwijsassistent en verschillende specialisten als een logopedist, orthopedagoog, psycholoog, schoolmaatschappelijk werker en arts. Alle leraren hebben na de PABO vervolgoopleidingen afgerond - vaak op academisch niveau - en zijn ingeschaald in loonschaal LB. De meeste leraren werken fulltime, wat zeer wenselijk is voor deze specifieke groep leerlingen. School B is gecertificeerd als "Investors in People".

3.1.3 *Case C: Witte school met ruime financiële middelen*

School C is te omschrijven als een sterke en witte school met twee onderwijsrichtingen, het Montessori-onderwijs en het reguliere onderwijs. De school vraagt een (inkomensafhankelijke) schoolbijdrage aan ouders en kent volgens de directie relatief ruime financiële middelen. Het lerarenteam bestaat uit ongeveer 23 groepsleraren, is relatief jong, blank en wordt aangevuld met vier vakleraren en enkele vaste ADV-ervangers interne begeleiders, remedial teachers, onderwijsassistenten en een begeleider voor kinderen met een rugzak. De leraren hebben allemaal aanvullende opleidingen gevolgd na de PABO of zijn academisch geschoold. Een deel van de leraren is in het kader van de functiemix al ingeschaald in loonschaal LB.² De leraren werken vrijwel allemaal part-time. De school hanteert een postcodebeleid om het

² In 2009 werkte 10.8% van school C in LB. Landelijk is dit 1.6%, in de regio Amsterdam 2.6%. Bron: www.functiemix.minocw.nl

aantal inschrijvingen te beperken, maar kent desondanks ongeveer 200 inschrijvingen voor 20 plaatsen. Tot het postcodegebied van school C behoort ook de Pijp, waar ongeveer een kwart niet-westers allochtoon is, maar het aantal aanmeldingen van allochtonen is zeer beperkt. Enkele jaren terug is tevergeefs getracht actief “zwarte” leerlingen te werven; maar “schijnbaar voelen allochtone ouders zich niet thuis op onze school”, aldus de directie.

3.1.4 Case D: groeiend en gericht op gelijkwaardigheid

School D is een openbare basisschool in Amsterdam West. Er werken ongeveer 42 leraren en 8 medewerkers onderwijsondersteunend personeel, zoals vier vakleerkrachten en een klassenassistent. Er zijn ongeveer 425 leerlingen, inclusief vijf peuter groepen. Vrijwel alle leerlingen zijn tweede- of derde generatie allochtoon. De leraren zijn overwegend autochtoon en geen afspiegeling van de leerlingen. De leraren zijn relatief jong.

3.2 Mobiliteit binnen de cases

Bij Stichting X (case A en B) vertrokken vorig jaar 55 van 390 personen (14% verloop), waarvan 17 met FPU. Volgens de Stichting is er geen tendens van deze vertrekkende leraren richting sterkere of wittere scholen. Wel ziet het bestuur dat de slechte reputatie van Amsterdam Zuidoost beginnende leraren afschrikt.

School A kent niet opvallend veel of weinig mobiliteit, de directie spreekt van een stabiel team. Een enkele leraar is zelf vertrokken of met FPU gegaan, vijf leraren zijn verzocht om te gaan. Er is geen duidelijke uitstroom van leraren naar sterkere of wittere scholen. Nieuwe vacatures worden snel weer vervuld, vanuit scholen binnen bestuur X of met externe leraren.

Van alle scholen binnen Stichting X kent school B de grootste mobiliteit onder leraren. Sommige leraren zijn al heel lang in dienst, anderen houden het maar kort vol. De leraren die vertrekken gaan vaak aan de slag in het reguliere basisonderwijs (ongeacht wit, gemengd of zwart).

School C kent nauwelijks mobiliteit: er zijn de afgelopen jaren twee personen vertrokken na langdurige ziekte en één persoon is verzocht te vertrekken omdat de directie vond dat de kwaliteit niet (meer) voldeed. Wanneer een vacature ontstaat, zijn er zeer veel sollicitanten waaruit de school kan kiezen.

School D kent ook nauwelijks mobiliteit: er zijn de afgelopen jaren drie personen vertrokken: één leerkracht wilde wegens persoonlijke omstandigheden ergens anders een nieuwe start maken, één leerkracht kon een managementfunctie krijgen op een school waar hij eerder had gewerkt en één persoon is vertrokken naar een kleinere school. Bij een nieuwe vacature reageren altijd voldoende goed gekwalificeerde leraren.

3.3 Oorzaken en gevolgen van mobiliteit PO-scholen

3.3.1 *Bevindingen vanuit het schoolbestuur en management*

De directie van school A geeft aan dat er afscheid is genomen van enkele leraren met onvoldoende competenties. Volgens de directie laat de kwaliteit van de leraren soms te wensen over; sommige leraren functioneerden volgens de directie eigenlijk op mbo-niveau. Dit heeft mede te maken met het feit dat leraren die vóór 1980 in Suriname hun opleiding tot leraar hebben afgerond, in Nederland bevoegdheid hebben voor het basisonderwijs, terwijl die opleiding niet het niveau kent van de PABO. Voor leraren was het met de komst van de huidige directie wennen dat zij functionerings- en beoordelingsgesprekken kregen en dat er klassenbezoeken werden afgenomen. Een aantal leraren is vertrokken omdat zij zich niet konden vinden in deze nieuwe aanpak, een aantal is vertrokken omdat zij dankzij deze aanpak aantoonbaar onvoldoende competent waren. De meeste leraren zijn volgens de directie echter positief over deze aanpak en vinden het prettig dat er meer aandacht is voor begeleiding, coaching en ontwikkeling. De doorgroeimogelijkheden voor ambitieuze leraren zijn daarmee volgens de directie verbeterd. De leraar die op eigen initiatief is vertrokken, deed dat wegens een verhuizing naar een andere regio.

Volgens de directie op school B is het werk er zwaarder dan in het reguliere basisonderwijs. De directie ziet leraren daarom vertrekken om individuele redenen, zoals de leraar die een eigen bedrijf ging starten, of meer in het algemeen omdat zij het werk te zwaar vonden. Eén leraar is verzocht om te vertrekken, omdat de directie meende dat de leraar onvoldoende competent was.

Bestuur X, waar school A en B deel van uitmaken, voorziet een tekort aan ervaren leraren. Veel leraren binnen het bestuur naderen de leeftijd waarop zij met (vervroegd) pensioen mogen. Omdat het bestuur merkt dat het lastig is om aan ervaren leraren te komen, is zij gestart met een traject gericht op startende leraren. Het startertraject betekent dat bij alle PABO's in Nederland startende leraren worden geworven om op de scholen te beginnen die onder Stichting X vallen. De starters worden door de stichting praktisch gefaciliteerd met bijvoorbeeld woonruimte en krijgen bovendien intensieve begeleiding op de school en vanuit de stichting zelf: wekelijks worden zij één dag vrij geroosterd voor cursussen/trainingen/workshops en inter- of supervisie. Starters beginnen met een tweejarig contract, met de intentie dit daarna om te zetten in een vast contract. De uitval onder de starters is vrij groot. Wat de redenen zijn van starters om te vertrekken, is volgens de stichting niet altijd precies te achterhalen, maar een deel krijgt een voor hen interessanter aanbod, een deel wil terug naar de regio waar ze vandaan komen en/of is de reistijd moe.

Stichting X hoort van leraren vooral het passen in het team en de steun die de school en de stichting geeft aan leraren als de belangrijkste redenen om te willen blijven. Wanneer een leraar niet past in het team, heeft dit volgens de stichting vooral te maken met generatieverschillen (de leeftijd van de leraren). De stichting herkent een witte vlucht niet, maar ziet wel dat leraren moeten aansluiten bij een team.

Stichting X heeft tot slot een probleem met het gebrek aan mobiliteit van met name oudere leraren. Wanneer leraren binnen het bestuur naar een andere school worden overgeplaatst, heeft dit volgens de stichting toch nog vaak verband met de mindere kwaliteit van de leraar. Dit schrikt misschien goede leraren af om aan te geven op een andere school te willen gaan werken.

De directeur van school C heeft eerder op een gemengde school gewerkt en is mede vertrokken omdat de fysieke faciliteiten beperkt waren door het budget: zo moest toestemming worden gevraagd voor kopieën en werd noodzakelijk schilderwerk uitgesteld. Faciliteiten spelen volgens de directie dan ook een belangrijke rol in het aantrekkelijk zijn als werkgever.

School D kent zoals eerder gezegd een geringe mobiliteit met diverse redenen van vertrek. School D is enkele jaren geleden tot stand gekomen door een fusie van twee basisscholen. Na de fusie is wel een relatief groot aantal leraren vertrokken, omdat zij zich niet konden vinden in het nieuwe beleid en de verminderde inspraakmogelijkheden. Sindsdien is het verloop erg laag. Als er eens ruimte komt voor nieuwe leraren, is dat omdat fulltime werkende leraren parttime gaan werken. Volgens de directie is er zeker geen sprake van een witte vlucht van leraren. "De leraren die goed functioneren op school D zullen minder goed passen bij een school met overwegend blanke kinderen en ouders en andersom passen die leraren waarschijnlijk minder goed bij school D". Volgens de directeur zouden zowel de ouders als de leraren het waarderen als er meer autochtone leerlingen en ouders op school komen. In de buurt wonen wel autochtone Nederlanders, maar zij laten hun kinderen naar blanke scholen gaan. Een enkele poging van Nederlandse ouders om andere autochtone ouders te overtuigen hun kinderen ook naar school D te laten gaan, is helaas op niets uitgelopen. Volgens de directeur zou bovendien een paar Nederlandse leerlingen weinig uitmaken op het grote aantal leerlingen en verandert daarmee "het zicht" van de school niet. Anderzijds laten allochtone ouders hun kinderen soms naar de Islamitische school in de buurt gaan. De directie ziet kortom wel duidelijk een toenemende scheiding tussen allochtone en autochtone ouders en leerlingen.

3.3.2 Bevindingen vanuit de leraren en leraren in opleiding

Case A:

De leraren van school A hebben enkele collega's zien vertrekken om persoonlijke redenen, zoals FPU of een verhuizing. Ook zijn volgens hen enkele collega's vertrokken omdat zij hiertoe door de directie verzocht zijn. Binnenkort gaat één van de leraren die we spraken met FPU, twee anderen zijn bezig met een vervolgopleiding en willen daarmee op een andere school aan de slag. De functies waartoe zij worden opgeleid, kunnen zij niet uitvoeren op school A. Eén leraar geeft aan dat een vaste aanstelling voor hem als kostwinner erg belangrijk is; hij zou zijn vertrokken als hij onlangs geen vaste aanstelling had gekregen.

De leraren van school A vinden hun werk niet zwaarder dan dat van leraren op andere (gemengde of witte) scholen. Het werken op een zwakke school is volgens de leraren wel een grotere uitdaging dan het werken op een normale of sterke school. De leraren worden vaker in hun klas bezocht, krijgen meer toetsen om hun competenties vast te stellen en kennen meer (voor alle leraren) verplichte opleidingen of cursussen om voldoende of goed niveau van de benodigde competenties te verkrijgen. Dit maakt dat zij het gevoel krijgen dat er "steeds over hun schouders wordt meegekeken". Zij geven aan graag te willen ontwikkelen en verbeteren, maar vragen zich af of hierin niet meer maatwerk kan worden betracht dan nu het geval is. De leraren zeggen door alle cursussen en trainingen veel theoretische kennis te hebben, maar te weinig tijd om het toe te passen.

Een andere praktische reden die leraren hebben *gehoord* van andere leraren of studenten om niet bij school A te willen werken, is dat zij zich niet veilig voelen in de buurt rondom de school. Wanneer ze afhankelijk zijn van fiets of openbaar vervoer, vinden ze het niet prettig om door de wijk te moeten om bij de school te komen, vooral in de donkere wintermaanden. Ook grootstedelijke problemen (huisvesting, parkeren, reizen) vormen volgens de leraren soms redenen om niet in Amsterdam te willen werken.

De leerlingen van school A vinden het volgens de leraren soms raar dat de blanke en zwarte leraren bevriend zijn. Andersom worden de zwarte leraren op een witte school ook vreemd aangekeken. Volgens de leraren zijn er vooroordelen van zwart over wit en andersom, dat is lastig te veranderen maar volgens de leraren ook niet een reden om te vertrekken of blijven.

Case B:

De redenen van vertrek zijn volgens de leraren op school B (1) persoonlijk (bijvoorbeeld een verhuizing of een andere uitdaging buiten een school) of (2) een gevolg van de zwaarte van het werk. Het werk is ook volgens de leraren zwaarder dan op

een reguliere basisschool. De leerlingen kennen vaak een combinatie van verschillende problemen. Ze hebben een leerachterstand, soms een gedragsstoornis en bovendien relatief vaak een onstabiele thuissituatie (veel één-ouder gezinnen) met soms problemen als huiselijk geweld, drugs of tienerzwangerschap. “Je leert relativeren, maar dat lukt niet altijd, soms neem je de slechte thuissituatie van een kind toch met je mee”. De leerlingen kunnen bijvoorbeeld agressief worden, waardoor je als leraar onmachtig staat. In de groep verschilt het niveau van de leerlingen sterk, waardoor één werkwijze niet mogelijk is. Bovendien hebben de leraren met allerlei andere instanties te maken als leraar.

De leerlingen hebben een grote behoefte aan regelmaat en structuur, mede in de vorm van een vaste leraar. De leraren hebben daarom geen pauze, maar zijn volcontinu bij de leerlingen. De zwaarte van het werk maakt de steun van directie en collega's onontbeerlijk. Leraren die niet goed in het team passen of het werk desondanks toch te zwaar vinden, verlaten de school eerder. “Het werken hier kan erg zwaar zijn, je hebt de steun van een team erg nodig.” Collegialiteit vinden de leraren erg belangrijk. De leraren van school B vinden daarnaast het gebouw waarin ze werken prettig. Wat de leraren van school B nog graag zouden willen, is een vaste boventallige leraar om iets meer vrijheid tijdens schooltijd te krijgen. Zo worden de dagen vanuit de BAPO-regeling vaak niet opgenomen door leraren, omdat ze daarmee voor hun gevoel een collega leraar belasten.

Case C:

Bij school C is niet gesproken met leraren. Volgens de directie bestaat de grootste uitdaging voor leraren uit de mondige, kritische ouders, die een bepaald denkniveau vereisen van de leraar. Als een leraar daar goed mee om kan gaan, vertrekken ze niet snel, mede omdat er goede fysieke arbeidsomstandigheden zijn, zoals een prettig en schoon gebouw op een goede locatie, moderne faciliteiten (denk aan elektronische lesborden, maar ook aparte gym-, handvaardigheid- en muzieklokalen in het gebouw) en lesmateriaal, een goede ondersteuning van de groepsleraren met vakleraren, vaste ADV-leraren, remedial teacher, klassenassistent etc. Andere redenen om te blijven hebben vooral te maken met het bieden van ontwikkelingsmogelijkheden: veel aandacht voor professionaliteit en vrijheid van de leraar, coaching, POP, lerarenbeurs, functiemix LB, intern begeleider, klassenbezoeken door directie en teamleiders. De directie stelt: “We geloven in de expertise van leraren als professionals, waardoor er een gezond ambitieniveau heerst.” Dit werkt de school verder uit door het bieden van vrijheid, autonomie en regelruimte, de mogelijkheid om binnen duo's zelf het verlot te regelen en voldoende financiële middelen om dit alles te bewerkstelligen.

Case D:

Bij school D is niet gesproken met leraren. Volgens de directie is het voor leraren een uitdagende school om te werken door de problemen waar veel gezinnen mee te maken hebben: relatief veel armoede en eenoudergezinnen in verouderde woningen en nog altijd relatief veel taalachterstand bij ouders. De directeur kan zich voorstellen

dat voor startende leraren het onderwijs zonder deze problemen al voldoende uitdaging is en ze eerder kiezen om te beginnen op een school die deze problemen niet kent. Volgens de directeur voelen de leraren zich verbonden met de school en kunnen de het waarderen dat de school steeds vernieuwd. Niet alleen is er na de fusie een nieuw gebouw geplaatst waardoor de arbeidsomstandigheden sterk zijn verbeterd, ook richt de school zich steeds op nieuwe projecten zoals 'de vreedzame school' of 'school in beweging'. Voor de leraren is er ook voldoende ruimte om zich te ontwikkelen, zo heeft iedere leraar een POP en zijn verschillende leraren bezig met neventaken als ICT of managementopleidingen. Steeds vaker wordt gewerkt in projectteams zonder sturing van de directie. Dit biedt de leraren meer regelruimte.

PABO studenten:

De PABO studenten geven er blijk van tijdens het interview voor het eerst echt na te denken over een keuze en de daarbij behorende argumenten voor een bepaalde school. Er is een sterke tweedeling onder de studenten als het gaat over sterke en zwakke scholen. De discussie richt zich hierbij sterk op sterke en zwakke leerlingen. De helft van de leerlingen kiest, of wil bewust kiezen voor zwakke leerlingen. Zij zien deze leerlingen als een uitdaging en verbinden dit aan idealisme. Ze willen dat de leerlingen vooruit komen door ze te helpen, kennis over te brengen en verandering te weeg brengen. De andere helft van de leerlingen kiest bewust voor sterke leerlingen. Voor alle studenten is de sfeer op een school en in het lerarenteam het belangrijkste argument voor de selectie van een toekomstige werkgever. Belangrijk hiervoor zijn gezamenlijke, regelmatig terugkerende activiteiten, zoals lunches of sportactiviteiten. Daarnaast is het ook belangrijk dat er regelmatig overlegd wordt over de manier waarop lesgegeven wordt en met leerlingen omgegaan wordt. Voor sommige is hierbij denominatie ook belangrijk. Bij deze studenten is overigens Montessori-onderwijs niet populair. De studenten die voor sterke leerlingen kiezen geven aan vooral secundaire arbeidsvoorwaarden, faciliteiten in de klas, parkeervergunningen en bereikbaarheid als selectiecriteria te zien. Voor de studenten die kiezen voor zwakke leerlingen zijn deze eisen minder aanwezig. De verlangens gaan meer over extra ondersteuning en extra aandacht voor taalachterstanden.

De studenten maken ook duidelijk dat ze het onderwijs zien als een tijdelijke invulling van hun carrière. Sommigen willen meteen doorstuderen om iets achter de hand te hebben, anderen willen over een aantal jaar weer iets anders gaan doen.

3.3.3 *conclusie: belangrijkste motieven en gevolgen (ongewenst) verloop*

De mate van mobiliteit is sterk afhankelijk van de kenmerken van de school. De scholen in Amsterdam Zuidoost lijken relatief veel mobiliteit te kennen, maar exacte cijfers hiervan worden niet structureel bijgehouden en zijn niet te vergelijken met andere scholen/besturen. Zij kennen een sterk vergrijzend personeelsbestand en zien de komende jaren relatief veel leraren met pensioen gaan. De besturen ervaren het als een probleem om voldoende goede leraren aan zich te binden, mede door de

slechte reputatie van Zuidoost. De scholen die we spraken, voelen die personele krapte (nog) niet. Stichting X richt zich nu sterk op starters en heeft hiervoor een speciaal traject met uitgebreide begeleiding en coaching opgezet. Dit maakt het werken bij stichting X aantrekkelijk, maar er lijkt slechts een tijdelijke aantrekkingskracht van uit te gaan. Een deel van de starters vindt zijn draai in Amsterdam en blijft, een deel benut de werkervaring om terug te keren naar de oorspronkelijke regio. Het feit dat men op een zwakke school werkt, is niet direct een reden om te vertrekken. Wel geven de leraren aan dat de verplichtingen waaraan zij moeten voldoen voor de inspectie, te veel leiden tot algemene cursussen of opleidingen voor alle leraren, terwijl maatwerk wenselijker zou zijn.

De witte en sterke school en de zwarte school die we bezochten kennen nauwelijks verloop en een groot aanbod van sollicitanten. Volgens de directie werken leraren er met veel plezier, vooral vanwege de vrijheid die zij krijgen om zich als professional te ontwikkelen (POP, Functiemix, intern begeleider), maar ook vanwege de fysieke omstandigheden (gebouw, lesmaterialen e.d.) en ruime ondersteuning van leraren (duobanen, vaste ADV-leraren, vakleraren).

Er zijn wel overeenkomsten in de motieven voor mobiliteit. Voor iedere school geldt dat het initiatief tot vertrek vanuit de leraar of de school/ het bestuur kan komen. Ligt het initiatief bij de school, dan is dit omdat de leraar niet geschikt is voor het werk. Een nuance is dat bij een van de zwakkere scholen soms een leraar wordt verzocht te vertrekken wegens ongeschiktheid voor het vak als leraar op een basisschool pur sang, terwijl bij de sterke school een leraar niet geschikt wordt bevonden voor het vak zoals dat past bij het type school. Wanneer het initiatief ligt bij de leraar, zijn de motieven soms persoonlijk (verhuizing, ander werk) en houden soms verband met aspecten van het werk die het zwaarder maken. De school voor special onderwijs lijkt het zwaarst voor leraren, zowel door de kenmerken van de leerlingen en hun thuissituatie, maar ook kenmerken als het gebrek aan pauze. Met die zwaarte valt echter volgens de leraren goed om te gaan als zij steun krijgen van elkaar en van de school of het bestuur. Een leraar die past in het team ("veiligheid en vertrouwen") en ondersteunt wordt in zijn professionaliteit ("gezond ambitieniveau") zal minder geneigd zijn te vertrekken.

3.4 Maatregelen werkgevers op bestuursniveau en schoolniveau

3.4.1 Bestuursniveau

Stichting X werkt vooral aan een betere instroom van starters om het voorziene tekort van leraren met ervaring dat ontstaat door de PFU's op te vangen. Zij investeren in landelijke werving, faciliteren starters met bijvoorbeeld woonruimte en hebben een intensief begeleidingstraject opgezet voor de startende leraren. Ook de coachingsmogelijkheden voor ervaren leraren zijn uitgebreid. Tot slot is de steun van het team of collega's volgens de stichting belangrijk.

Stichting X probeert mobiliteit te creëren onder de leraren die al erg lang op dezelfde school werken, om een gezonde doorstroom mogelijk te maken en van elkaar te

kunnen leren. De stichting ziet dat leraren ook blijven omwille van hun vaste aanstelling. Tot slot werkt Stichting X aan het verbeteren van het niveau van de leraren door goede leraren hoger in te schalen (LB) en academisch opgeleide leraren te werven.

3.4.2 *schoolniveau*

School A binnen het bestuur heeft vooral geïnvesteerd in het personeelsbeleid met het opzetten van functionerings- en beoordelingsgesprekken, klassenbezoeken en het aanbieden van cursussen/trainingen en persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden. Enkele leraren mogen deelnemen aan de kweekvijver om adjunct of directeur te kunnen worden. De leraren zouden meer ondersteuning willen in de vorm van een intern begeleider of vaste extra leraar.

School B probeert vooral leraren te behouden door hen te laten ondersteunen door het team en door de directie zelf. Klassenbezoeken door de directie en de intern begeleider zijn belangrijk volgens de directie in de ondersteuning van de leraren. Voor deze school werkt het volgens de directie ook goed dat er voor de leerlingen duidelijke gedragsregels zijn, die door het team zijn opgesteld en worden nageleefd.

School C en school D weten van de geïnterviewde scholen het best leraren te behouden. School C heeft volgens haar directie ruime financiële middelen, mede door ouderbijdrage en verschillende subsidies en zij hanteert een bedrijfsmatige visie op deze middelen. Ook de zwarte school weet leerkrachten te behouden, deels vanwege dezelfde ontwikkelingsmogelijkheden en vrijheden.

3.4.3 *Samengevat: maatregelen voor PO*

Alle geïnterviewden noemen het "passen in het team" als belangrijke voorwaarde om als leraar goed te kunnen functioneren. Leraren ervaren in een goed team veel steun van elkaar. Hiervoor is openheid, vertrouwen en veiligheid noodzakelijk. Ook de steun van de directie wordt door leraren zeer gewaardeerd.

De mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling en de beloning hiervoor worden door directies en bestuur X genoemd als belangrijke maatregelen. Ambitieuze leraren vinden het prettig dat zij kunnen doorgroeien of specialiseren. Maatwerk is daarbij van groot belang. Soms betekent doorgroeien ook doorstromen, wanneer op de school geen ruimte is voor de nieuwe functie. Leraren hechten echter nog altijd waarde aan een vaste aanstelling.

Begeleiding van de leraar wordt ook als erg belangrijk ervaren. Zeker voor startende leraren, maar ook voor ervaren leraren die even extra ondersteuning kunnen gebruiken. Voor de scholen met veel allochtone leerlingen kan het werk voor met name startende leraren als zwaarder worden ervaren, omdat zij naast het onderwijs te maken hebben met relatief veel problemen in de gezinnen. Vooral leraren zonder extra ondersteuning van bijvoorbeeld een intern begeleider of klassenassistent, hebben hier behoefte aan. Ook een boventallige leraar om de leraren wat meer vrije tijd te geven, zou zeer worden gewaardeerd. Veel faciliteiten (gebouw, materiaal, maar ook in de vorm van ondersteuning) zijn echter afhankelijk van de beschikbare financiële middelen.

4 Bevindingen Voortgezet Onderwijs

4.1 Beschrijving cases

4.1.1 Case A: lange dienstverbanden

Case A betreft een school voor gymnasium, atheneum en havo en bevindt zich in Amsterdam Noord. De school heeft 986 leerlingen, 80 leraren en 20 medewerkers onderwijsondersteunend personeel. Deze school kent een gemengde leerlingenpopulatie. Ongeveer 25-40% van de leerlingen is allochtoon. De leraren komen zowel uit Amsterdam als buiten Amsterdam. De lerarenpopulatie vormt qua nationaliteit geen afspiegeling van de leerlingenpopulatie. De leraren op deze school hebben lange dienstverbanden

4.1.2 Case B: krimp en groei

School B is een VMBO met divers gekleurde leerlingen, in totaal 730 leerlingen en 120 medewerkers, waarvan 80 fte leraren (95 leraren) in Amsterdam Oost. Er zitten leerlingen met velerlei nationaliteiten. Hierdoor is er geen groepsvorming van leerlingen van een bepaalde nationaliteit. Voorheen kwamen alle immigrerende leerlingen in Amsterdam verplicht op deze school terecht. Tot vorig jaar werd er ook NT2 onderwijs gegeven aan volwassenen. Dit zorgde voor een goede band met de ouders van de leerlingen op de school. De school heeft in het recente verleden een sterke krimp meegemaakt.

4.2 Mobiliteit binnen de cases

De mobiliteit op school A is gering. Dit geldt zowel voor de door ons bezochte school als voor het gehele bestuur (6 havo/vwo scholen en 10 VMBO scholen). De door ons bezochte school kent wel een groei van het leerlingenaantal waardoor er nieuwe leraren worden aangenomen. Binnen de school stromen het komend jaar 7 leraren uit vanwege hun leeftijd. Deze leraren werken al ongeveer twintig jaar op de school. Over drie jaar is een groot deel van de oudere leraren uitgestroomd en zal het leraarteam een gelijkmatigere verdeling kennen qua leeftijd. De leraren geven aan het prettig te vinden dat er meer jonge mensen komen. Een goede mix is belangrijk.

De motieven van de andere leraren die in 2009 zijn vertrokken of het komend jaar de school verlaten zijn divers. Zo heeft een van de leraren na 29 jaar op de school gewerkt te hebben gekozen voor radicale carrièreswitch. Een ander leraar kon een baan als leraar in haar woonplaats krijgen (met een hogere functiewaardering), maar deze leraar overweegt weer terug te komen. Verder is bij een aantal leraren het contract niet verlengd door niet goed functioneren. Vooral voor bepaalde vakken, zoals Duits is er een probleem om vacatures in te vullen. De bestuurder geeft aan dat de

algehele mobiliteit te laag is. De harde kern van leraren blijft 20-25 jaar op één plek. De bestuurder geeft aan voorstander te zijn van vrijwillige mobiliteit na een functie-duur van 10-15 jaar. De aantrekkelijkheid van het beroep is volgens de bestuurder een probleem. Dit speelt vooral een rol bij nieuwkomers en bij zij-instromers. Voornamelijk zij-instromers worden door het onderwijzend personeel zelf niet verwelkomd.

Op school B is men van oudsher gewend dat immigrerende leerlingen automatisch op deze school terecht kwamen. Dit vormt volgens de directie de voornaamste reden dat de school geen goede naam bij basisscholen had. Bovendien deed de school niets aan deze reputatie omdat er toch voldoende leerlingengroei was. Door de sterke krimp in het aantal immigranten kreeg de school te maken met een parallelle krimp in het aantal leerlingen (van 1300 naar 600). Hierdoor is 60% van de leraren verplicht uitgestroomd. Dit was een paar jaar gelden en was op basis van het soort contract en First in First out principe. Sinds dit jaar groeit het aantal leerlingen weer.

Na de verplichtte uitstroom een paar jaar geleden is er weinig mobiliteit. Er zitten alleen nog maar leraren met een vast contract die er al lange tijd zitten. In de afgelopen 3 jaar zijn er 4 leraren weggegaan van de ongeveer 95 personeelsleden. De redenen zijn divers: emigratie, radicale loopbaanswitch, baan in het onderwijs elders in de provincie en pensioen. De directeur heeft het ook over de mobiliteit van leerlingen. Dan gaat het vooral over een trek van blanke VMBO leerlingen naar de randgemeenten van Amsterdam, zoals Diemen, Zaandam en Haarlem.

4.3 Oorzaken en gevolgen van mobiliteit VO-scholen

4.3.1 Bevindingen vanuit het schoolbestuur en management

Volgens de bestuurder van case A wordt mobiliteit vooral bepaald door de kwaliteit van de school. De kwaliteit wordt bepaald door de inspectie en door de beeldvorming van burgers. Scholen kunnen hier zelf bewust op sturen. Dit gebeurt bij een van de mbo scholen van het bestuur. Deze school probeert duidelijk te maken dat het een uitdaging is om met de leerlingenpopulatie van hun school te werken.

Op een van andere scholen binnen het bestuur heeft de afgelopen jaren een forse krimp van het leerlingenaantal plaatsgevonden. Dit had te maken met nieuwbouw die niet doorging, waardoor ouders en leerlingen voor andere scholen kozen.

Bij case B zijn er momenteel weinig leraren die weggaan. De bestuurder vindt het dan ook niet moeilijk om nieuwe leraren aan te trekken. Dit komt naar eigen zeggen door het Montessori-karakter van de school. Het vermoeden bestaat wel dat dit over een aantal jaar gaat veranderen en het bestuur richt zich daarom op het aantrekken van nieuwe leraren en er wordt geïnvesteerd in de opleidingsschool.

De directeur geeft aan dat het moeilijk is om vervanging te vinden voor specifieke vakken zoals gymnastiek. Daarnaast zijn er veel open sollicitaties en willen stagiaires graag blijven op deze school. Ook de directeur denkt dat dit deels door het Montes-

sori-karakter van de school komt. Daarnaast hoort hij van stagiaires dat de onderlinge sfeer en de sfeer met de leerlingen goed is. Dit komt volgens de directie door de grote variatie in nationaliteiten. Daarnaast worden leraren op een voetstuk geplaatst in veel landen waar deze leerlingen vandaan komen. Daardoor is er beter contact met de ouders en wordt er meer vertrouwen in de school gesteld door de ouders.

4.3.2 *Bevindingen vanuit de leraren en leraren in opleiding*

Case A:

De leerlingenpopulatie wordt door de leraren op school A als belangrijk ervaren. Op de door ons bezochte school wordt in het bijzonder de mix van leerlingen als positief ervaren. Verder zijn de normen en waarden op de school goed (in vergelijking met sommige andere scholen). De mentaliteit (direct, beetje grof, duidelijk, Noord-Hollandse mentaliteit) van de leerlingen spreekt de leraren aan. Ook de sfeer en betrokkenheid (relatie met collega's) wordt als een belangrijke factor beschouwd. Waardering (complimenten en positieve feedback) vanuit de schoolleiding wordt door een deel van de leraren als heel belangrijk ervaren. Ook positieve feedback van leerlingen is belangrijk. Dit wordt echter niet door iedereen als even belangrijk beschouwd. Vooral oudere leraren gaan ervan uit dat ze het goed doen als ze niets horen. De ruimte voor creativiteit (in het onderwijs) maakt het werken op de school aantrekkelijk.

De leraren geven zelf aan dat het lesgeven op deze school in vergelijking met een VMBO makkelijker is. In een bepaalde levensfase kan dit de keuze voor deze school beïnvloeden. Bijvoorbeeld wanneer er meer aandacht vereist is voor het privéleven.

Case B:

Het type leerling is een belangrijke factor voor de leraren op school B. Ze vinden het uitdagend om aan deze groep leerlingen les te geven. Naast het lesgeven kunnen ze meer betekenen voor de leerlingen. Ze zijn meer pedagoog dan leraar. De kinderen worden ook sociaal bijgestaan, wat door de leraren als interessant wordt gevonden. De bestuurder vindt echter dat leraren de rol van sociale bijstand wat moeten gaan loslaten.

Onderling collegialiteit en sfeer tussen leraren en leerlingen is ook bindende factor. De leraren werken goed samen rondom communicatie naar ouders en er wordt zoveel mogelijk met de leerlingen gezocht naar oplossingen. Dit wordt niet als Montessoriaans gezien maar hiermee kan de school zich wel onderscheiden van andere scholen. Opvallend is overigens dat leraren het kenmerk 'montessorischol' niet zo belangrijk vinden als factor om te kiezen voor de school als werkgever, terwijl zowel de bestuurder als de directeur aangeven dat dit wel een belangrijke factor is.

De vrijheid die de leraren krijgen is echter wel een relevante factor volgens de leraren. Er is ruimte voor initiatieven en de leraren krijgen ook veel vrijheid om hun eigen tijd en lessen in te delen.

Studenten lerarenopleiding:

De sfeer in de klas en met de collega leraren wordt door de geïnterviewde aankomende leraren als belangrijk ervaren. Voor sommige studenten is de onderwijsvisie van belang als selectiecriteria. Sommigen kiezen bewust voor een bepaalde visie. Andere studenten geven aan geen helemal geen voorkeur te hebben. Anderen zijn via hun stage erachter gekomen dat een bepaalde visie niet aansluit bij hun wensen en hun visie op het onderwijs (bijvoorbeeld geen lessen van 75 minuten, omdat de spanningsboog van de leerlingen te kort is). De manier van lesgeven en de werkvormen worden dan als belangrijk ervaren. De studenten geven aan het prettig te vinden door stages op verschillende scholen te werken. Vier scholen is zelfs voor sommigen nog te weinig om een goede keuze te kunnen maken.

Denominatie speelt voor de studenten geen hele grote rol. Het moet wel aansluiten bij hun eigen overtuigingen of daar vrijheid aan bieden. Vrijheid in het werk (veel zelf uit kunnen proberen) wordt ook als belangrijk ervaren bij de keuze voor een werkgever.

Of reistijd een criterium is wordt meer individueel bepaald. De ene student wil dicht bij huis werken, terwijl de ander wel een uur wil reizen. De studenten geven aan dat de sfeer boven de reistijd staat qua belangrijk criterium. Verder wordt het gebouw en de faciliteiten als belangrijk ervaren door de studenten. Ook het salaris wordt niet als onbelangrijk ervaren. Het beroep wordt als zwaar beschouwd, zeker in het VMBO. De studenten vinden het dan ook vreemd dat een eerstegraadsleraar meer salaris krijgt.

4.3.3 *conclusie: belangrijkste motieven en gevolgen verloop*

De studenten hebben weinig ervaring op Amsterdamse scholen. Het beeld over de Amsterdamse scholen is dan ook voornamelijk indirect. De leerlingenpopulatie en de sfeer in de school worden als belangrijkste motieven voor verloop gezien. Wanneer een school een negatieve reputatie zal dat effect hebben op de mobiliteit van nieuwe medewerkers. De reputatie kan door allerlei ontwikkelingen beïnvloed worden; bijvoorbeeld een veranderende populatie in de buurt.

4.4 Maatregelen werkgevers op bestuursniveau en schoolniveau

4.4.1 Bestuursniveau

De directeuren van de zes havo/vwo scholen van Case A hebben gezamenlijk overleg. Hierin worden vacatures geïnventariseerd en op de agenda gezet. Zo worden vacatures gebundeld om gezamenlijk te werven. De mobiliteit tussen de scholen in het bestuur is gering doordat de scholen over het algemeen groeien. Er is een mobiliteitscentrum opgericht. Hier komen leraren terecht die verplicht moeten bewegen, boventallig zijn of zich vrijwillig melden. Verder worden vacatures beter open gesteld en worden gesprekken met leraren gevoerd.

De cao VO is erg gedetailleerd. Dit in tegenstelling tot de raam cao BVE. Hierdoor biedt de cao weinig ruimte binnen het personeelsbeleid. De bestuurder geeft aan dat onder andere de functiemix³ de bewegingsvrijheid van scholen en besturen heeft beperkt. Er is onvoldoende werk voor het vastgelegde percentage LC en LD functies. Dit draagt niet bij aan het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs en de mobiliteit. Ook het taakbeleid speelt een rol. Deze wordt bepaald door rekenen en niet door tellen, aldus een bestuurder (er wordt gerekend met 40 weken, terwijl dit er minder zijn). Naast de regelgeving speelt ook het verschil in verwachtingspatroon van de medewerkers (cultuur van de scholen) en het bestuur een rol.

Het personeelsbeleid op bestuursniveau is geprofessionaliseerd. Het aantal functiebeschrijvingen is teruggebracht van 300 naar 64. Hierdoor heeft zowel de medewerker als de leidinggevende (door standaardisatie) betere handvatten voor de ontwikkeling van medewerkers en het stimuleren van mobiliteit. Verder wordt het taakbeleid opnieuw ontwikkeld, omdat het te duur was. Door de fusie bestaan er verschillen tussen de scholen en deze worden gladgestreken.

Vanuit het bestuur is in samenwerking met de Universiteit van Amsterdam een opleiding ontwikkeld. Deze opleiding is voor leraren die willen doorstromen naar een middenmanagementfunctie. In de opleiding wordt aandacht besteed aan de effectiviteit van leidinggevenden in de organisatie (bijvoorbeeld door bewust te sturen op de beeldvorming rondom kwaliteit van het onderwijs). Er wordt nu ook gewerkt aan het inzetten van de opleiding voor zittende directeuren. Wat verder nog zou moeten gebeuren is meer aandacht voor zij-instromers. Op dit moment zijn ze nog niet goed in het aantrekken en vasthouden van zij-instromers.

Door middel van taakbeleid wordt ruimte voor de leraren gecreëerd.

³Voorbeeld: Een van de scholen had een goed personeelsbeleid. De leraren hadden allemaal de mogelijkheid door te groeien naar een LC functie. Daar doen ze vijf jaar over door het volgen van opleidingen en door te rouleren. Dit was betaalbaar en iedereen was tevreden. Door de functiemix kan dit niet meer en wordt het onbetaalbaar.

Doordat het wonen in Amsterdam duur is, gaan mensen buiten Amsterdam wonen. Reistijden en werkplek gaan dan een rol spelen. Het bestuur neemt deel aan een regeling van de gemeente om huisvesting aan te bieden aan medewerkers in het onderwijs, de zorg en de politie. De bestuurder geeft daarbij aan dat er binnen de gemeente tegenstrijdige maatregelen genomen worden, zoals het verhogen van het parkeertarief.

Bij Case B wordt op bestuursniveau het Montessoriaanse gedachtegoed uitgedragen, wat leraren zou aantrekken. Daarnaast wordt er om tekorten in de toekomst op te vangen gewerkt aan het opzetten van een opleidingsschool. De directeur is voornamelijk bezig met het samenbrengen van het team en de sfeer in het team. Dit wordt gedaan met informele bijeenkomsten, maar ook door in groepjes met het schoolplan aan de slag te gaan. Zo wordt ook de afstand tussen het management en de leraren weer kleiner gemaakt. Er wordt ook steeds beter naar de leraren geluisterd naar wat ze nodig hebben. Voorheen was er grote wisseling in directeuren, waardoor de afstand tussen management en leraren groot is geworden. Daarnaast kregen de leraren het gevoel dat van alles op ze werd 'uitgestort'. Nu wordt er weer met ze overlegd en naar ze geluisterd. Er worden samen dingen gedaan, zoals het opstellen en invoeren van een leerlingenstatuut.

4.4.2 *Schoolniveau*

Door de goede reputatie van de school van case A zijn er voldoende sollicitanten. Doordat de school goede medewerkers snel een vast contract biedt, is het verloop volgens de leraren niet groot. De school is daarnaast volgens de leraren erg gericht op kwaliteit; zo is er bijvoorbeeld een streng overgangsbeleid. Volgens de leraren is teamvorming belangrijk. Doordat het leraarschap een emotioneel beroep is, is het belangrijk dat medewerkers hun ei kwijt kunnen.

Op case A is de begeleiding van nieuwe leraren dan ook belangrijk. Er is een begeleidingscommissie ingesteld bestaande uit drie leraren (waaronder een oud leraar) die deze taak op zich neemt. In het eerste jaar worden 6-8 bijeenkomsten georganiseerd waarin het hele traject (schooljaar, onderwijs, ouderavonden etc) besproken wordt en ervaringen worden uitgewisseld. Er worden lesbezoeken afgenomen door de mentor, de begeleidingscommissie en de schoolleiding. Daarnaast draagt de begeleidingscommissie zorg voor coachen en begeleiden en is er is een beoordelingscyclus (2 gesprekken per jaar). Aan het eind van de cyclus vullen de leraren en twee klassen een vragenlijst in rondom ontwikkeling en schrijft de leraar een POP op basis van de resultaten.

Bij het geven van een vast contract wordt rekening gehouden met de mening van de afdelingsleiders en of iemand goed binnen het team past. De leraren worden vrijgelaten in het ondernemen van extra activiteiten. Doordat er een aantal jaren geleden een aantal zaken mislukt zijn, was er aversie tegen het oppakken van nieuwe activiteiten. Inmiddels worden er vooral door de komst van nieuwe medewerkers weer activiteiten opgepakt, zoals havo didactiek, zingen, discussie 6 vwo. Er is vanuit de

school beperkte ruimte. Dinsdag hebben de leraren vanaf het zesde uur tijd voor vergaderingen en andere zaken.

Er wordt op de eerste schooldag van het nieuwe jaar een ochtend met workshops (bijvoorbeeld kwaliteit en veiligheid, gesprekstechnieken, smartboard) en een gezamenlijke lunch georganiseerd. Deze samenbindende activiteiten moeten wel nog meer/verder ontwikkeld worden.

De leraren geven aan dat de school nog een aantal andere maatregelen kan nemen; betere middelen (smartboard, nieuwere computers), een vast lokaal, een gezelligere lerarenkamer, de infrastructuur voor leraren beter inrichten (werkruimten), meer ruimte creëren om nevenactiviteiten (bijvoorbeeld schrijven van lesmateriaal) uit te voeren en een apart sectiebudget. Huisvesting is erg belangrijk en zou beter gefaciliteerd moeten worden volgens de leraren.

Op de school van case B zijn maatregelen voornamelijk generiek. Soms wordt een uitzondering gemaakt en kan er maatwerk worden toegepast. Maatregelen moeten volgens de leraren voornamelijk betrekking hebben op waardering die ze nodig hebben. Dit kan in allerlei vormen. Geld kan, maar aandacht is ook minstens even relevant. Leraren wensen kleinere klassen zodat meer aandacht besteed kan worden aan de leerlingen.

De leraren in opleiding geven aan dat het belangrijk is dat stagiaires geïntroduceerd worden, zodat iedereen elkaar kent. Dat is nu niet altijd het geval. Begeleiding van startende leraren wordt als heel belangrijk ervaren. Dit geldt ook voor de ruimte en aandacht voor persoonlijke ontwikkeling en doorgroei. Het instellen van een vertrouwenspersoon (die daarvoor is opgeleid), waarbij je terecht kan als je bijvoorbeeld problemen hebt met kinderen of leraren past daar goed bij. Een lerarenkamer is belangrijk (contactpunt), activiteiten die teamvorming bevorderen en het betrekken van stagiaires, bijvoorbeeld bij vergaderingen. Dat zal de sfeer ten goede komen.

De studenten kijken ook naar goede arbeidsvoorwaarden, bijvoorbeeld reiskostenvergoeding, parkeergelegenheid, ziekte dagen en zwangerschapsverlof. De studenten vinden het raar dat sommige nieuwe leraren alleen het eerste jaar volledige reiskostenvergoeding krijgen en daarna niet meer.

Volgens de studenten is het van belang dat bepaalde zaken zoals roosters goed geregeld worden. Wanneer dat niet het geval is, wordt er veel geklaagd en dat komt de sfeer niet ten goede (zowel voor leraren als leerlingen). De studenten geven aan dat kleinschaligheid belangrijk is om organisatorische zaken goed te regelen.

4.4.3 *Samengevat: maatregelen voor VO*

Geen van de geïnterviewde personen geeft aan iets te merken van een witte vlucht van leraren. Een van de onderwerpen die op dit moment wel speelt is welke leerlingen tot het Amsterdams onderwijs toegelaten worden. Sommige Amsterdammers zijn

er op tegen om leerlingen van buiten Amsterdam toe te laten. Een van de bestuurders geeft echter aan dat dit geen goede ontwikkeling zou zijn. Amsterdam moet een kleurrijk aanbod van onderwijs en scholen houden. Ook het werken in Amsterdam moet aantrekkelijk zijn. De gemeente kan hier aan bijdragen door maatregelen te nemen op het gebied van wonen en werken, goede verbindingen en ontwikkeling ruimtelijke ordening.

De leraren bevestigen het beeld dat een mix van leerlingen goed is. Om de krapte op de arbeidsmarkt op te vangen, zal het onderwijspakket anders samengesteld moeten worden; een combinatie van direct contact, lezen en e-learning. Hierdoor heb je wel vakinhoudelijke leraren nodig, maar minder. Hiervoor is echter wel een cultuurverandering, vooral ook bij ouders, nodig. De leraren geven aan dat het niet aantrekkelijk is na een tweedegraads lerarenopleiding nog een eerstegraads opleiding te doen. Veel studenten stoppen na een tweedegraads opleiding. Voor niet-Nederlanders liggen de kosten voor een eerstegraads opleiding veel hoger dan voor een Nederlandse student.

De leraren in opleiding geven aan dat het met name voor eerste en tweedejaars studenten niet makkelijk is een stageplek in Amsterdam te vinden. Dit heeft te maken met het feit dat de scholen in Amsterdam liever kiezen voor ouderejaars die de hele week voor de klas staan. Daarnaast speelt ook een rol dat je stevig in je schoenen moet staan om in Amsterdam les te kunnen geven. In de Bijlmer kun je volgens de beeldvorming bijvoorbeeld als 21-jarige niet voor de klas staan.

Om ongewenst verloop tegen te gaan is een van de meest relevante maatregelen volgens alle geïnterviewde betrokkenen het begeleiding van leraren en in het bijzonder de nieuwkomers. Daarnaast zijn maatregelen gericht op sfeer, waardering en teamvorming belangrijk.

De plaatsing van stagiaires is zinvol om ongewenst verloop snel op te kunnen vangen en zelfs tegen te kunnen gaan. Zowel de leraren als de leraren in opleiding geven aan dat stagiaires die op de 'verkeerde' school terecht komen afgeschrikt kunnen worden. Hiermee bedoelen zij vooral stagiaires die onverwachts met een moeilijke leerling-populatie worden geconfronteerd. Daar moet dus wel goed op voorgelicht en begeleid worden.

5 Conclusies en aanbevelingen

5.1 Conclusies

Op basis van de gevoerde gesprekken in het primair en voortgezet onderwijs komen wij tot de volgende conclusies en mede daarop gebaseerde handvatten voor goed werkgeverschap, personeelsbeleid en behouden van personeel ter voorkoming van ongewenst mobiliteit.

- Dit onderzoek laat geen aanwijzingen zien voor een bevestiging van een daadwerkelijke grote stroom van ongewenste mobiliteit (de witte vlucht). Het is echter ook niet duidelijk geworden op welk moment een witte vlucht, of beter, ongewenste mobiliteit zich vooral *kan* voordoen. Waar dit onderzoek zich vooral heeft gericht op redenen voor mobiliteit, kan een analyse van momenten waarop mobiliteit gewenste en ongewenste mobiliteit zich voordoet aanvullende inzichten verschaffen. Het gaat dan dus om de daadwerkelijke verandering van baan.
- De feitelijke probleemanalyse van ongewenste mobiliteit in een bestuur lijkt niet altijd overeen te komen met de analyse die de directeuren van de scholen maken. Schoolleiders delen niet altijd de erkenning van het probleem. Bij hen ligt de focus meer op werving en selectie. Het bestuurlijk perspectief richt zich meer op het macroniveau. De indruk die wij hebben op basis van de gesprekken is dat er een zwakke koppeling is tussen de analyse van het knelpunt van besturen en die van directies. De tijdshorizon is verschillend. Besturen kijken meer op de lange termijn, scholen op de korte termijn. Dit leidt ook tot andere combinaties van analyse en handelen.
- Om langdurig en met grote betrokkenheid te blijven werken op zwakkere scholen, moet aan een groot aantal voorwaarden worden voldaan. Hoofdzakelijk zijn de voorwaarden voor een zwakkere school, het type leerling, de onderlinge samenwerking en een goede inwerkperiode en begeleiding van nieuwkomers. Voor sterkere scholen worden vaker ondersteunende en faciliterende voorwaarden genoemd, zoals een functionerend gebouw, voldoende ondersteunend personeel en ontwikkelingsmogelijkheden.
- Op basis van de zes cases is de indruk ontstaan dat er bij de zwakkere scholen heel veel aandacht uitgaat naar het in stand houden en verbeteren van het primaire proces en dat er veel minder middelen naar arbeidsomstandigheden en ondersteuning en ontwikkeling kunnen gaan. Dat is alleszins te verklaren vanuit de leerlingen waar men mee werkt en de positie van de school: alle zeilen moeten worden bijgezet om kwaliteit te garanderen, ondanks de moeilijke situatie waar de school in verkeert. Bij sterkere scholen is het evenwicht tussen aandacht voor het primaire proces en aandacht voor ondersteunende condities makkelijker te bewaken. Naast de noodzakelijk grote aandacht voor het primaire proces, is naar onze indruk het afbreukrisico van een zwarte en/of zwakkere school groter dan op een sterke school. Hiermee gaat een grotere prestatiedruk

gepaard. Op zwarte en/of zwakke scholen kan en mag niets fout gaan. Het personeel werkt als het ware onder een vergrootglas. Soms in de vorm van verscherpt toezicht door de Onderwijsinspectie, maar altijd onder hooggespannen verwachtingen vanuit de omgeving. Dit heeft zijn weerslag op het personeel. De leraren moeten in moeilijker omstandigheden uitstekende resultaten neerzetten. Een zwakkere school kan door de combinatie tussen de noodzakelijke aandacht voor het primaire proces en deze hooggespannen verwachtingen, niet altijd aan de eisen tegemoet komen rondom arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden en de benodigde ondersteuning van het personeel.

- De externe prestatiedruk heeft nog een andere consequentie. Door de externe prestatiedruk bij de bestempeling van een school tot 'zwak' neemt, naast de prestatiedruk, de regeldruk toe. Zowel de Onderwijsinspectie als de schoolorganisatie zelf, treffen maatregelen om de prestaties te verbeteren. Vanuit de Inspectie zijn dat, zo is door een aantal respondenten opgemerkt, vaak generieke maatregelen.

Door deze generieke maatregelen kan het gevoel van autonomie van de school en de leraren afnemen. Dit kan gevolgen hebben voor de binding met het personeel. Aangezien leraren hechten aan hun professionele autonomie en het onderwijs graag vanuit hun eigen waarden vormgeven, wordt deze binding lastiger. De kwaliteitsdiscussie en het gegeven dat er via de inspectie regelruimte wordt ingeperkt, kan weliswaar versterkend werken voor de binding, maar dan moet er ook regelruimte blijven of opnieuw gevonden kunnen worden.

- Het personeelbeleid voor starters lijkt, zo concluderen we op basis van de cases, goed ontwikkeld. Er wordt bij alle scholen voldoende ruimte ingeruimd voor begeleiding of mentoring. De risico's op ongewenste mobiliteit (uitstroom) gedurende een hele loopbaan (vanaf het moment van opleiden tot pensioen) worden echter onvoldoende herkend en erkend. Dat roept de vervolgvraag op of op alle plekken men wel bewust is van deze uitvalmomenten. In de cases viel op dat de leraren in opleiding op moeilijke scholen vaak meteen worden geconfronteerd met zeer lastige thuissituaties, terwijl zij hun handen al vol hebben aan hun onderwijstaken. Zij kunnen daardoor onterecht verloren raken voor de hele arbeidsmarkt van het onderwijs in Amsterdam. Op basis van de gesprekken met aankomende leraren in het PO en VO kan worden geconcludeerd dat de zij nog geen sterke preferenties hebben voor een schoolkeuze. Dat betekent dat hen confronteren met de lastigste doelgroepen zeker niet onbezonnen en heel direct kan plaatsvinden. De preferenties voor deze specifieke populatie zijn in ieder geval nog niet zo bewust dat men al kiest voor sterke of juist zwakke scholen. De entree op die scholen (bij stages en 1^e baan) is een cruciaal moment. Het type leerling doet er veel minder toe.

5.2 Aanbevelingen

Nu een door directeuren en besturen gedeelde probleemanalyse ontbreekt, is er onvoldoende basis om in het personeelsbeleid ruimte te maken voor mobiliteitskwesties. Het is daarom wenselijk dat besturen en hun directeuren een gezamenlijke analyse maken van mobiliteit en de achtergronden van de mobiliteit van leraren. Zowel een cijfermatige analyse, maar vooral meer zicht op motieven van leraren kan helpen bij het inschatten van het risico op tekorten: wanneer en onder welke condities zullen leraren binnen ons bestuur voor een andere baan kiezen? Daarnaast kan deze analyse helpen om mobiliteit meer te sturen dan het aan toeval over te laten en de vraag beantwoorden wanneer mobiliteit wenselijk is (denk aan loopbaanontwikkeling) of juist niet (denk aan ongewenste uitval van leraren).

Bij de probleemanalyse is het van belang rekening te houden met de verschillende niveaus van analyse: lange termijn versus korte termijn, betekenis voor het bestuursniveau versus de betekenis voor schoolniveau. De analyse moet voor alle niveaus betekenisvol zijn om daadwerkelijk tot zinvol beleid aan te zetten. Mogelijk dat een 'Amsterdam-brede' analyse wenselijk is om te bezien hoe besturen in onderlinge samenwerking mobiliteitsbeleid kunnen vormgeven.

In het geval er een daadwerkelijk acuut en groot lerarentekort optreedt, zouden zwakkere scholen meer ondersteuning kunnen krijgen. Dat kan de ondersteuning van de zwakkere scholen door sterke scholen zijn, zowel binnen als buiten het bestuur. Ook kan dan gedacht worden aan ondersteuning bij het versterken van het personeelsbeleid (werving, selectie en binding).

6 Bijlage

Interviewprotocol leraren⁴

IVA beleidsonderzoek en advies voert in opdracht van het Amsterdams Platform Onderwijsarbeidsmarkt (APO) onderzoek uit naar ongewenste mobiliteit van leraren in Amsterdam.

Om de mobiliteit in beeld te krijgen en om na te gaan welke strategieën scholen zouden kunnen toepassen om hun aantrekkelijkheid te vergroten en medewerkers te kunnen binden, voeren we op een aantal scholen in het vo en po gesprekken met de bovenschools manager, een schooldirecteur en een aantal leraren.

Door middel van dit gesprek willen we zicht krijgen op de omvang van de mobiliteit op uw school, de motieven voor de mobiliteit en de maatregelen die de school neemt om als werkgever aantrekkelijk te zijn / te blijven en het personeel te binden. Het gesprek duurt ongeveer 1 uur.

Omvang en aard mobiliteit:

1. Is er sprake van mobiliteit binnen jullie school?
2. Zijn er collega's die zijn weggegaan? En zo ja, waarom?
3. Wat had de school moeten doen om deze collega's te behouden?
4. Hoe omschrijf je de betrokkenheid van werknemers bij de school?
5. Wat zie je om je heen (op de school, binnen de stichting, buiten de eigen school)?
6. Wordt er gesproken over dit onderwerp door leraren? En hoe?

Motieven voor mobiliteit:

7. Waarop baseer je je keuze voor de school? Wat zijn de motieven van leraren om op de school te blijven?
8. Wanneer komt deze keuze onder druk te staan?

⁴ Voor de gesprekken met besturen, lerarenopleidingen en directeuren is een aangepaste versie gebruikt

9. Waarom kies je niet voor een bepaalde school? Wat zijn de motieven van leraren om de school te (willen) verlaten?

Wanneer aangegeven wordt dat er sprake is van weinig mobiliteit kun je vragen of er zicht is op de vertrekintentie (wat zijn redenen om te blijven dan wel te vertrekken)

Maatregelen scholen:

10. Welke maatregelen (kan) de school nemen om personeel aan zich te binden?
11. Welke maatregelen worden daadwerkelijk genomen om het personeel te binden?

Voorbeelden:

- kwaliteit van de school (push en pull)
- samenstelling van de leerlingpopulatie (push en pull)
- aspecten in de organisatie van de school en het onderwijs: denominatie, onderwijskundig concept, ruimte voor persoonlijke ontwikkeling/mogelijkheid tot doorgroei, aandacht voor persoonlijke ontwikkeling/mogelijkheid tot doorgroei (functionerings/ontwikkelingsgesprekken), taakbeleid, begeleiding startende leraren, type contract, voldoende ondersteuning, salaris
- werkbeleving: tevredenheid over functie; tevredenheid over school, bestuur; tevredenheid over relatie met leidinggevende teamvorming; aanwezigheid kwalitatief goed onderwijsmateriaal; fysieke arbeidsomstandigheden ;secundaire arbeidsvoorwaarden
- andere, sociale, factoren bij mobiliteit?
 - a. Verbonden aan woonomgeving; Oordeel over Amsterdam; Reisafstand/-kosten wonen-werken; Gezinssituatie

12. Zijn de maatregelen generiek of is er sprake van maatwerk?

13. Welke maatregelen dragen bij aan de aantrekkelijkheid van de school?

Aanvullende vraag n.a.v. gesprek Hans Dankkaart (voortgezet onderwijs):

14. Hoe reageren leraren op 'vrijheid en creativiteit' versus 'roosterdenken'?

Tot slot:

15. In Amsterdam is er sprake van grootstedelijke problematiek, er zijn of ontstaan zwakke scholen en er is een gebrek aan faciliteiten zoals woningen en parkeermogelijkheden. Hierdoor zijn er goede leraren/leraren die voor een andere school kiezen. Herkennen jullie dit? En waarom zou dat leiden tot ongewenst verloop?