

EEN NIEUWE BLIK OP PERSONEELSBELEID

DE PILOT KWALITATIEVE FORMATIE OP CS WALCHEREN





EEN NIEUWE BLIK OP PERSONEELSBELEID

DE PILOT KWALITATIEVE FORMATIE OP CS WALCHEREN

De afgelopen jaren zien we verschillende uitdagingen als het gaat om leraren. Het lerarentekort neemt toe, voor scholen is het steeds lastiger om – zeker voor bepaalde vakken – geschikte mensen te vinden. De werkdruk is hoog, wat kan leiden tot uitval. En tot het invliegen van vervangers die zich heel snel de school en de manier van lesgeven eigen moeten maken. Daarnaast wil men een steeds hogere onderwijskwaliteit, onder andere door docenten zelf het onderwijs te laten onderzoeken en te evalueren. Op het CS Walcheren (CSW) hebben ze al deze uitdagingen omgedraaid: wat als we meer docenten aannemen dan noodzakelijk aan het begin van het schooljaar? Ilse Kuijpers is directeur van de CSW-vestiging Van de Perre, Jaco Klink is hoofd P&O van CSW en bedenker van deze pilot.

Kuijpers: “We zijn een scholengemeenschap met drie locaties, ik ben directeur van een van de twee Middelburgse vestigingen. Daar bieden we mavo, havo, vwo en tweetalig onderwijs. We staan bekend om ons degelijk onderwijs, de resultaten van onze leerlingen zijn goed. We willen vooral onze leerlingen de best mogelijke start geven voor de rest van hun leven. Onze docenten doen hun uiterste best om dat voor elkaar te krijgen, maar soms is de rek eruit. Dat was bijvoorbeeld zo aan het eind van vorig schooljaar. We hadden te maken met onverwachte vervangingszaken, op dat moment liepen onze mensen – ook door Corona – op hun tandvlees. Zowel intern als extern konden we geen goede oplossingen meer vinden, je vraagt het onmogelijke van zowel je secties als van de omgeving. Daarnaast merkten we dat nieuwe docenten te weinig aandacht kregen. Jaco kwam toen met het idee voor deze pilot. Vanwege de urgentie stond ik daar ook meteen open voor.”

Klink: “Zoals Ilse aangeeft, hadden we een situatie waarin we vervanging niet konden oplossen binnen onze organisatie. We waren aan het werven in een vijver die leeg was. Ik denk dat heel veel scholen deze situatie herkennen. Overigens is de Zeeuwse



Ilse Kuijpers

arbeidsmarkt nog niet zo krap dat we helemaal geen personeel kunnen vinden, maar in de loop van een schooljaar wordt dat steeds lastiger. Het betekent een andere manier van kijken naar je personeelsplanning en je mensen. Buiten de kaders denken, anders kom je in deze vicieuze cirkel. Als een vo-school adverteert voor een functie staat het aantal uren die de docent moet lesgeven centraal. Dat is een beperkte manier van kijken. Ik denk dat iedereen het ermee eens is dat het vak van docent meer behelst dan voor de klas staan. Docenten zijn hoogopgeleide professionals, wij willen hen de ruimte bieden om hun vak in de volle breedte uit te oefenen en dat al centraal stellen bij de werving.”

ANDERE MANIER VAN KIJKEN

Klink: “De andere manier van kijken geldt ook voor de financiën. In de begroting neem je een bedrag op om uitval op te lossen. Dat er uitval komt, wordt voorzien, je weet enkel nog niet wanneer en in welke sectie. Waarom zou je dat geld niet al aan het begin van het schooljaar gebruiken? De ‘extra’ docent draait wel gewoon mee met de sectie; als er iemand uitvalt, kan hij of zij vrijwel naadloos invallen. De bedoeling is wel dat deze docent niet meteen alle lessen krijgt toebedeeld, maar ook andere taken binnen de sectie op zich neemt en tijd heeft voor ontwikkeling. Bijvoorbeeld onderzoek doen naar de kwaliteit van lessen en daar aanbevelingen voor doen. Dat betekent dat de andere docenten meer tijd hebben voor hun lessen en het begeleiden van nieuw personeel. De extra formatie kan ook ingezet worden om anderen binnen de sectie ruimte te bieden



Jaco Klink

voor ontwikkeling (afhankelijk van de prioriteit en de professie die daarbij nodig is). Je verlaagt dus de werkdruk. En je zorgt voor een boost in de onderwijskwaliteit.”

Kuijpers: “Het klinkt natuurlijk als een logische oplossing, toch beseften Jaco en ik dat niet iedereen meteen open zou staan voor dit idee. Als je al lang in het onderwijs werkt, vergt het een kanteling in je denken. Daarom hebben we het eerst visueel gemaakt. Op een flip-over hebben we het idee uitgewerkt. Bijvoorbeeld, bij welke secties kan dit aan de orde zijn? Waar is meer uitval dan bij andere secties? En we hebben gekeken naar de potentie binnen de organisatie: mensen die bij ons werken maar die we onder de normale condities niet zo snel een langdurig perspectief konden bieden. Lotte Bonekamp (zie kader) is daar een goed voorbeeld van,

ze was stagiaire bij de sectie biologie en we zagen haar talent. Door deze pilot konden we haar wel een baan aanbieden.”

Klink: “Het binden van talenten was in eerste instantie geen primaire doelstelling van mijn idee, het is natuurlijk wel een mooie bijvangst. Bij Lotte viel het ook meteen op zijn plaats. Kijk, het eigenaarschap van de inzet van de formatie blijft bij de sectie. Dat betekent dat we voor de pilot op zoek waren naar afdelings- en sectieleiders die makkelijk over bestaande structuren kunnen kijken. Tijdens mijn gesprekken met hen hoorde ik nog wel eens de opmerking: ‘we hebben nog wat gaatjes in het rooster, daar kunnen we de kwalitatieve formatie voor inzetten’. Dat was natuurlijk niet de insteek. Arjen Hartog (zie kader), sectiehoofd biologie, begreep de bedoeling wel.”

Kuijpers: “De kern van onze aanpak is de ontwikkeling van de school. En daarmee van de leerlingen, want daar doen we het voor. Wat we merkten was dat ontwikkelingen vaak stagneerden. Door de werkdruk. Door tijdgebrek. Dan komt de ontwikkeling van docenten en het onderwijs in het geding. Nieuwkomers worden minder goed begeleid. Deze pilot is bedoeld om dat tijt te keren door meer ruimte en tijd te scheppen voor nieuwe ontwikkelingen.”

RUIMTE EN TIJD GEVEN

Klink: “Op dit moment praten we met de andere scholen binnen onze regio. Daar zie je soms ook dat mensen op bepaalde manier naar deze pilot kijken, als een bovenformatieve pool (thuis op de bank) waar je een beroep op kunt doen als het nodig is. Nee, wat we willen is dat deze docenten meedraaien in de sectie, taken op zich nemen, maar dat deze formatie niet meteen wordt ingezet voor lessen. Het gaat erom dat je deze mensen goed inwerkt en de extra tijd voor ontwikkeling benut.”

“We zien allemaal de potentie en de kracht van deze manier van werken.”

Kuijpers: “Nogmaals, de verantwoordelijkheid van de invulling van de formatie blijft bij de sectie liggen. Als schoolleiding bepaal ik de kaders, de sectie vult die in. Er doen nu drie secties mee met de pilot, dat gaat goed. Natuurlijk, het kan beter, we zijn immers net gestart. Maar we zien allemaal de potentie en de kracht van deze manier van werken. Naast het doel om meer aandacht voor



onderwijsontwikkeling te hebben, willen Jaco en ik ook graag weggelaten van het uurtesdenken. We hopen dat als mensen meer ruimte voelen, ze zich ook minder onder druk voelen staan.”

Klink: “Nog een andere manier van kijken, eentje die gevoelig ligt: kan een biologie- of natuurkundeleraar geen wiskundeleraar geven in de onderbouw? Ik merk dat dat voor veel mensen een lastige gedachtesprong is. Dat begrijp ik ook helemaal. We streven ook niet naar generalisatie, we willen wel gezamenlijk naar deze mogelijkheid kijken. Nu voeren we het gesprek daarover en dat is goed. We richten ons sowieso op de secties waar de tekorten op de arbeidsmarkt zijn en kijken daarbij wat er nodig is. Voor een vak als wiskunde in bovenbouw vwo heb je een specialist nodig. Voor wiskunde in de eerste klas kun je wellicht ook andere mensen inzetten.”

UITBREIDEN

Kuijpers: “Ik denk dat het niet alleen voor ons onderwijs goed kan uitpakken, maar ook voor de werving. Neem zij-instromers. Nu zeggen we bijvoorbeeld dat iemand 0,4 tot 0,6 fte kan lesgeven. Iemand die fulltime wil werken schrikt daar misschien voor terug. Door kwalitatief te formeren kun je een volledige functie aanbieden met lesuren en onderwijsontwikkeling. Het geeft ook meer duidelijkheid. Door deze manier van werken kunnen we meer mensen triggeren om bij ons te komen werken. Ook voor trainees. Die geven we meer perspectief.”

Klink: “We zijn net bezig, maar we kijken al naar de toekomst. We hebben inmiddels geld vrijgemaakt voor volgend schooljaar om de pilot te continueren. We hebben positieve ervaringen, we zien de potentie, dan moet je ook investeren. Wat we ook weten is dat we iets te laat zijn gestart, de sectieplannen al klaar waren. We zijn toch begonnen, omdat we anders een jaar moesten wachten. We willen ook schoolleiders meer gaan betrekken. De mensen die je dadelijk gaat aannemen, de trainees, wil je goed begeleiden. We denken dat een schoolleider de juiste persoon is waar de trainees terecht kunnen.”

Kuijpers: “Het mooie van deze pilot is dat je kunt verkennen, onderzoeken, proberen en wijzigen. We hebben een idee en een doel, maar geen vastomlijnd programma. We hebben gesproken met een andere school die een soortgelijke aanpak doet, ze hebben ook trainees. Alleen, hun programma is heel erg gestructureerd. We willen juist samen met onze secties zoeken naar de juiste aanpak, je hebt er weinig aan als de directie alles al van tevoren vastlegt. Binnen onze school staat iedereen daar ook voor open.”

“We willen juist samen met onze secties zoeken naar de juiste aanpak, je hebt er weinig aan als de directie alles al van tevoren vastlegt.”

Klink: “Ook de andere scholen op Walcheren en breder in Zeeland zien de meerwaarde en gaan denk ik ook middelen inzetten. Dan kun je massa maken en mensen op meerdere scholen inzetten. Zoals Ilse zegt, er zijn mensen die een volledige baan willen en dat kun je als school alleen niet altijd bieden. Overigens zal dat nog wel een uitdaging zijn, secties gaan voor de ultieme kandidaat die alleen bij henzelf lesgeeft. Op bestuurs- en schoolleidersniveau wordt er intensief over samenwerking gesproken, op allerlei vlakken (zie kader Samenwerken in Zeeland). Als je me vraagt: wanneer is deze pilot een succes, dan zeg ik: als we het samen doen en elkaar als partner zien.”

CS Walcheren gaat komend schooljaar de pilot voortzetten en uitbreiden. De VO-raad ziet in deze aanpak een mooie samenvatting van uitdagingen en oplossingen. Daarom zullen wij de pilot blijven volgen.

// Een deel van ons budget wordt gereserveerd voor ziektevervanging in de loop van een schooljaar. De ervaring is dat dat geld altijd op gaat. Met deze pilot kijken we of we dat geld slimmer kunnen inzetten door op voorhand mensen aan te trekken. Natuurlijk is dat spannend, maar het geeft een sectie wel de benodigde tijd en ruimte voor onderwijsontwikkeling en individuele docenten voor hun professionele ontwikkeling. Op het moment dat er vervanging nodig is, zijn er al mensen in huis die de uren kunnen opvangen.

Het lukt nog steeds om bij de start van het schooljaar de formatie rond te hebben. Maar om tijdens het schooljaar vervanging te vinden...dat wordt steeds lastiger. De kwalitatieve invulling staat dan als eerste onder druk, omdat je snel moet handelen en de perfecte kandidaat niet altijd beschikbaar is.

**“Wat je als besturen
in de regio wilt is
dat je gezamenlijk
een aantrekkelijke
werkgever bent.”**

Deze pilot is een eerste proeve, het krijgt echt meerwaarde als we het samen met andere besturen doen. Die gesprekken lopen nu. Wat je wilt is dat je gezamenlijk een aantrekkelijke werkgever bent. Dat je samen mensen kunt begeleiden en opleiden. Theoretisch is het mogelijk dat een docent op meerdere scholen lesgeeft. Dat kan voor het behoud van mensen, in tijden van krimp, een aantrekkelijke optie zijn. Ik denk dat deze aanpak meerdere



**Frans van der Knaap,
directeur-bestuurder
CS Walcheren**

positieve kanten heeft: het tegengaan van het lerarentekort, het verlagen van de werkdruk en het stimuleren van onderwijsontwikkeling en de onderzoekspraktijk.

Sowieso werken we als zeven Zeeuwse besturen in toenemende mate samen. We voelen de verantwoordelijkheid om goed en divers onderwijs te bieden aan alle jongeren van Zeeland. We hebben verschillende overlegstructuren – ook met de andere onderwijssectoren – die we steeds concreter willen maken. Geen vrijblijvendheid, maar concrete afspraken. Daarbij wachten we niet tot iedereen aan boord is, we starten met een Coalition of the Willing. Doe je nu niet mee? Dat is prima, we blijven elkaar informeren. Sommige scholen willen eerst intern de boel op orde hebben. We werken nu toe naar een goede vorm van samenwerken waarin arbeidsmarkt vraagstukken een vast onderdeel van is.”



Onze sectie heeft zeven docenten, een daarvan werkt fulltime, de rest parttime. Daarnaast hebben we een TOA en Lotte als stagiaire. Ik denk dat ons onderwijs redelijk klassiek te noemen is. Een kwart van onze lessen is een practicum, waarbij de leerlingen onder andere aan een project werken waar ze drie weken mee bezig zijn. Met de andere BINAS-vakken werken we regelmatig samen, bijvoorbeeld in het vak NLT. En we stemmen af hoe we gezamenlijke onderwerpen uitleggen, zoals DNA. Wie begint ermee? Hoe gaan de andere vakken erop door?

We merken nu nog niet dat er een lerarentekort aankomt. Twee jaar geleden ging een collega met pensioen, op de vacature reageerden zes mensen, waarvan drie serieuze kandidaten. We hebben dus nog een keuze, maar er komen ook geen tientallen brieven. Om het tekort voor te zijn is dit een prima stap.

Onze uitdaging is om leerlingen het eindexamen succesvol te laten afsluiten. Maar we willen meer, we willen laten zien dat heel veel in het leven te maken heeft met ons vak. Waar maak je kennis met biologie en hoe gebruik je het? We willen ook met de jonge docenten zoals Lotte actievere lesvormen gebruiken. Daar heb je natuurlijk wel de tijd en de ruimte voor nodig. Zo'n kwalitatieve formatie kan daar aan bijdragen.

"Ik zie in deze pilot een meester-gezel-constructie."

Zoals deze pilot is uitgedacht vind ik het een mooie aanvulling op de sectie. Omdat we de pilot na de start van het schooljaar zijn gestart, is een groot deel van Lottes uren al ingedeeld. Maar ik zie wel de potentie van deze manier van werken. Twee jaar geleden was een collega langdurig ziek, als sectie voel je de verantwoordelijkheid voor zijn lessen, voor de leerlingen. We hebben toen gezorgd dat de eindexamenklassen les kregen. Maar ja, als ik die lessen overneem, wie gaat dan mijn klassen lesgeven? Het kan voorkomen dat iemand minder gaat werken, Lotte kan dan die uren overnemen. Zo kun je lesuitval minimaliseren.

Lotte neemt al andere taken binnen de sectie over: met een collega herzielt ze het project 'Weet wat je eet' voor mavo/



**Arjen Hartog,
sectievoorzitter
biologie**

havo 2. Dat is leuk voor haar om te doen en belangrijk voor haar ontwikkeling als docent. Ik zie in deze pilot een meester-gezel-constructie. Ik ben nu 58 en soms kan lesgeven zwaar zijn, een trainee kan me daarbij helpen. Aan de andere kant kan ik mijn kennis weer overdragen op haar.

We hebben het met Jaco en Ilse ook gehad over de inzet van de trainees voor andere vakken. Dat vind ik spannend. Bij NLT zie ik dat zeker, dat is een gemeenschappelijk vak. Maar kan een biologiedocent ook scheikunde in de brugklas geven? Daar moet je goed over nadenken.

In de komende maanden gaan we het sectieplan voor het volgend schooljaar schrijven. Dan nemen we de rol van de trainee op zoals bedoeld is. En willen we een duidelijk beeld hebben van hoe we haar gaan inzetten, naast eventuele vervanging."

// Tijdens en na mijn studie biologie heb ik lang getwijfeld wat ik wilde. Onderzoek doen? Of iets anders? Als vrijwilligerswerk gaf ik technieklessen voor kinderen, daar had ik veel plezier in. Vooral om te zien hoe meisjes, voor wie techniek blijkbaar een grote stap is, opbloeien. Hoe hun zelfvertrouwen groeit. Om die reden besloot ik in het onderwijs te gaan.

“Voor mij betekent de pilot dat iedereen de juiste dingen kan doen.”

Dit is mijn tweede jaar op CSW. Vorig jaar als stagiaire en TOA, dit jaar als docent. Het is een fijne school, het voelde als een warm bad toen ik binnenkwam. Mensen zijn erg toegankelijk. De biologie-sectie is ook divers, mensen met verschillende kwaliteiten.

Voor mij betekent de pilot dat iedereen de juiste dingen kan doen, waar zijn of haar kracht ligt. Om ruimte daaraan te geven. Vorig jaar merkte ik hoe de werkdruk kan zijn voor docenten. Dan is het mooi als je door iemand erbij te zetten dat kunt verlichten. En ook andere zaken kunt oppakken. Zoals Arjen en Jaco al aangeven, we zijn iets te laat gestart met de pilot. Ik hoop dat we



Lotte Bonekamp,
trainee biologie

volgend jaar meteen kunnen beginnen. Ik zie ook de mogelijkheden. Bijvoorbeeld toetsen analyseren als klassen die minder goed maken. Of practica overnemen. Uiteindelijk willen we allemaal dat we zaken verbeteren, of dat nu de lessen, toetsen of practica zijn. Dat is belangrijk voor de leerlingen.

Inmiddels ben ik bezig mijn universitaire master biologie af te ronden en doe ik de eerstegraads lerarenopleiding aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Ondanks de afstand wil ik hier graag op school blijven, omdat hier mogelijkheden zijn me te ontwikkelen. Als trainees hebben we regelmatig intervisiebijeenkomsten waar we onze eigen ontwikkelvragen kunnen formuleren. We kunnen aangeven van welke deskundigheid binnen de school we gebruik willen maken.”



SAMENWERKING IN ZEELAND

- In Zeeland zijn er zeven – relatief kleine – besturen voor voortgezet onderwijs. Per bestuur zijn er ongeveer 2.500 leerlingen.
- De spreiding van de scholen over Zeeland is geografisch groot. Het leerlingaantal is te vergelijken met Rotterdam-Zuid.
- De prognose is dat het leerlingaantal de komende tien jaar zal afnemen met 10%.
- CS Walcheren neemt – net als andere besturen – deel aan het Platform DienstenCentrum Onderwijs Zeeland, een netwerk van vijftien onderwijsinstellingen, gericht op kennisuitwisseling en efficiency. Er zijn kennisnetwerken actief op het terrein van Bedrijfsvoering, Personeel & Organisatie, Kwaliteitszorg en Inkoop.
- Binnen DCO is er een Platform P&O. Doelstellingen van dit platform: het stimuleren van uitwisseling van kennis en expertise op het gebied van HRM, voordelen uit de schaalgrootte van het netwerk benutten voor het vormgeven van gezamenlijke projecten.
- Onder het platform P&O valt ZeeProf als scholingsproject waarin Zeeuwse VO-scholen samenwerken om een kwaliteitsslag in de professionaliseringsmogelijkheden in Zeeland te realiseren.
- Daarnaast participeert CSW in de Zeeuwse Academische Opleidingsschool (ZAOS).
- Vanuit de Regio Zuidwest Stap 2 is er een regionale aanpak personeelstekort (RAP) ontstaan. Samenwerking tussen besturen/scholen staat centraal, alle onderwijskolommen participeren in het programma (van primair onderwijs tot hoger onderwijs): www.lesgeveninzeeland.nl. Onder het programma RAP worden projecten gerealiseerd binnen drie lijnen: werven, opleiden & professionaliseren en werken.
- Vanuit het programma RAP worden Bovenformatieve Regionale Pools ondersteund, per komend schooljaar worden er naar verwachting drie regionale pools samengesteld, waarbij telkens minimaal 2 vo-scholen/-besturen samenwerken.
- In het primair onderwijs is er het Transfercentrum Primair Onderwijs Zeeland. Scholen zetten een percentage van de formatie in deze pool van leraren. Ze zijn inzetbaar in andere scholen.