



ANDERS ORGANISEREN IN VO EN MBO

Auteurs en onderzoekers

Jordi Vermeulen, Eva Mienis, Hannah de Rooij, Julia Marthaler (CAOP)

Opdrachtgever

Onderwijsregio Midden Nederland Leert (MNL)

13 januari 2026



Samenvatting

Dit rapport beschrijft kansrijke vormen van anders organiseren in het voortgezet onderwijs (vo) en middelbaar beroepsonderwijs (mbo). Met kansrijk wordt bedoeld dat er volgens eerder onderzoek aanwijzingen zijn dat de onderwijsvorm positieve effecten heeft op het lerarentekort en de onderwijskwaliteit behouden blijft. Onderwijsregio Midden Nederland Leert gaf CAOP opdracht tot onderzoek naar anders organiseren, met als centrale vraag:

Welke vormen van anders organiseren bieden scholen in het vo en mbo mogelijkheden om bij personeelstekorten de onderwijskwaliteit te behouden en wat betekenen deze vormen voor de inrichting van het onderwijsleerproces en voor de arbeidsorganisatie?

Afbakening van anders organiseren

Bij anders organiseren binnen schoolorganisaties gaat het om aanpassingen van het primaire onderwijsleerproces. Er is sprake van 'anders' organiseren als scholen afwijken van het klassieke onderwijs waarbij één leraar in een klaslokaal op vaste tijden lesgeeft aan een groep leerlingen¹ die is ingedeeld naar leeftijd en/of niveau. Aanpassingen die niet met het primaire onderwijsproces te maken hebben, zoals financiële prikkels of contractuitbreiding van zittend personeel, bleven in dit onderzoek buiten beschouwing.

Onderzoeksaanpak

Dit onderzoek naar kansrijke vormen van anders organiseren in het vo en mbo is uitgevoerd in drie fasen. In de eerste fase zijn kansrijke alternatieve onderwijsvormen geïnventariseerd door middel van literatuuronderzoek. Hiervoor is bestaand nationaal en internationaal onderzoek doorgenomen naar anders organiseren in het onderwijs. Hierbij is ook gekeken naar de stappen die van belang zijn voor succesvolle implementatie. In totaal zijn ruim 70 publicaties doorgenomen. Er is bij de onderwijsvormen zoveel als mogelijk gezocht naar empirische data over effecten op het lerarentekort en op de onderwijskwaliteit. In de tweede fase zijn de resultaten van het literatuuronderzoek aangevuld met bevindingen uit eigen onderzoek uitgevoerd door onderwijsregio Midden Nederland Leert. Hiervoor konden we gebruik maken van verslagen van interviews met 22 scholen in de onderwijsregio over hoe zij hun onderwijs anders organiseren. Tot slot is in de derde fase onderzocht welke initiatieven voor anders organiseren plaatsvinden in twee andere publieke sectoren met personeelstekorten, namelijk de zorg en de politie. Hiervoor is literatuur geraadpleegd over 'anders organiseren' en 'sociale innovatie' in beide sectoren. De definitie van anders organiseren, zoals door ons gehanteerd voor de onderwijssector, is bij de bestudering van de voorbeelden in deze andere publieke sectoren losgelaten.

Stappenplan voor anders organiseren

Voor scholen die hun onderwijs anders willen organiseren is het raadzaam om een aantal vaste stappen te volgen, ongeacht de gekozen (nieuwe) onderwijsvorm. Samengevat zijn dit de stappen die uit literatuuronderzoek naar voren komen: zorg voor een visie, creëer draagvlak, informeer betrokkenen goed en tijdig, start met een pilot, maak gebruik van individuele kwaliteiten, stimuleer autonomie, investeer in professionalisering, zorg voor voldoende tijd en ruimte, monitor en evalueer

¹ In dit rapport kan leerlingen (vo) worden vervangen door studenten (mbo) en doelen we met leraren ook op docenten en/of instructeurs in het mbo.

en borg de verandering. Naast de algemene stappen zijn er nog specifieke aandachtspunten of randvoorwaarden, afhankelijk van de vorm van anders organiseren waar de school voor kiest. Deze komen verderop in deze samenvatting aan bod, bij 'betekenis voor onderwijsleerproces en arbeidsorganisatie'.

Kansrijke vormen van anders organiseren van onderwijs

Op basis van twee criteria zijn alternatieve onderwijsvormen als kansrijk aangemerkt. Ten eerste gaat het om vormen van anders organiseren waarvoor uit bestaand onderzoek blijkt dat er *minder leraren nodig zijn en/of het leraarschap aantrekkelijker* wordt. Aantrekkelijker werk kan bijdragen aan het behoud van leraren en aan een grotere instroom. Het tweede criterium is dat de literatuur aanwijzingen geeft dat de *onderwijskwaliteit bij deze vormen behouden blijft of zelfs verbetert*. Op basis van deze twee criteria zijn acht vormen geselecteerd. Deze acht vormen vallen in drie categorieën:

Categorie I: Inzet van ander personeel (dan alleen leraar)

- Onderwijsondersteuners (OOP'ers) naast docenten/instructeurs
- Inzet van leerlingen of studenten als ondersteuner
- Team teaching

Categorie II: Onderwijs buiten het klaslokaal

- Hybride onderwijs
- Groepsoverstijgend onderwijs

Categorie III: Afwijkende onderwijstijden

- Later beginnen met de werkdag
- Verlengde onderwijstijd
- Vierdaagse werkweek

Betekenis voor onderwijsleerproces en arbeidsorganisatie

Per vorm zijn positieve opbrengsten mogelijk als in de schoolorganisatie aan bepaalde randvoorwaarden wordt voldaan. Bij voorwaarden gaat het om wat er in en rondom de lessen gebeurt (het primaire onderwijsleerproces) en om de wijze waarop de school als arbeidsorganisatie is ingericht. Bij voorwaarden die relevant voor een specifieke categorie, is de categorie tussen haakjes vermeld. Dit zijn de voorwaarden die uit literatuuronderzoek naar voren komen:

- afstemming van taken en verantwoordelijkheden, voldoende afstemmomenten (inzet ander personeel, afwijkende onderwijstijden)
- aansturing en begeleiding (inzet ander personeel)
- informatievoorziening richting medewerkers, leerlingen/studenten en ouders (afwijkende onderwijstijden)
- scholing en professionalisering (inzet ander personeel, onderwijs ook buiten het klaslokaal)
- voldoende interactie met leerlingen (onderwijs ook buiten het klaslokaal)
- regels over deelname van leerlingen/studenten (onderwijs ook buiten het klaslokaal)
- gedifferentieerd leeraanbod dan aansluit bij verschillen tussen leerlingen of studenten (onderwijs ook buiten het klaslokaal)
- behoud van oorspronkelijke salaris (afwijkende onderwijstijden)

Anders organiseren in onderwijsregio Midden Nederland Leert

Het interne onderzoek van onderwijsregio Midden Nederland Leert laat zien dat scholen in deze onderwijsregio hun onderwijs op uiteenlopende manieren anders organiseren. De drie categorieën die we in bestaand onderzoek aantreffen, zien we terug op scholen in de regio. Ten eerste is er sprake van inzet van ander personeel dan alleen één leraar (categorie I): scholen zetten onderwijsondersteuners, onbevoegden, andersbevoegden, gepensioneerd docenten, studenten en leerlingen in. Dat doen ze tijdens reguliere lessen en mentorlessen, voor invaluren en voor onderwijs op leerpleinen en bij zelfstudie-uren. Ten tweede is er sprake van onderwijs dat (ook) buiten het klaslokaal plaatsvindt (categorie II), zoals onderwijs op leerpleinen, in de vorm van hoorcolleges en via digitale platforms en apps. Ten derde is er sprake van afwijkende onderwijstijden (categorie III). Schooldagen beginnen later en eindigen eerder, door ingekorte lessen en door compacte roosters met weinig tot geen tussenuren.

Uit het interne onderzoek van de onderwijsregio blijkt verder dat het anders organiseren niet zozeer is ingegeven door personeelstekorten. De 22 scholen waarmee is gesproken slagen er doorgaans in om vacatures vervuld te krijgen. De voornaamste redenen om hun onderwijs anders te organiseren zijn verbetering van de onderwijskwaliteit en het aantrekkelijker maken van het werk van docenten. Hier speelt waarschijnlijk mee dat het lerarentekort het meest urgent is in de G5. Deze grote steden maken geen deel uit van de onderwijsregio Midden Nederland Leert.

Anders organiseren bij de politie en in zorg

Het literatuuronderzoek levert voorbeelden op van anders organiseren in de zorg en bij de politie, met relevantie voor het onderwijs. De voorbeelden uit de andere publieke sectoren vallen in drie categorieën:

- Inzet van ander personeel (informele zorgverleners, rolverschuiving, andere taakverdeling)
- Samenwerkingen (samen opleiden, samenwerking in veiligheidsdomein)
- Inzet van technologie (zorgtechnologie, automatiseringstechnologie)

De verschuiving van taken zoals die in de zorg plaatsvindt is ook relevant voor schoolorganisaties; zij kunnen nagaan welke taken van docenten ook door anderen kunnen worden uitgevoerd. Ook de vormen van samenwerking in de zorg en bij de politie bieden mogelijkheden voor het onderwijs; bijvoorbeeld door vakken waar een school geen docent voor kan vinden te laten volgen op een andere school. De inzet van technologie in de zorg en bij de politie is wat doelen betreft grotendeels vergelijkbaar met de inzet die reeds plaatsvindt in het onderwijs. Zo maken scholen gebruik van online platforms en apps om lessen te geven waar geen (vak)docent voor beschikbaar is of voor hybride onderwijs. Ook wordt VR ingezet om leraren in opleiding te laten oefenen met klassenmanagement en om mbo- studenten vaardigheden in gesimuleerde praktijksituaties te laten opdoen. Het ontbreekt echter nog aan gedegen onderzoek naar de meerwaarde van VR in het onderwijs.

Inhoud

Samenvatting.....	2
Onderzoeksaanpak	2
Stappenplan voor anders organiseren.....	2
Kansrijke vormen van anders organiseren van onderwijs	3
Betekenis voor onderwijsleerproces en arbeidsorganisatie.....	3
Anders organiseren in onderwijsregio Midden Nederland Leert	4
Anders organiseren bij de politie en in zorg	4
1. Inleiding	6
2. Stappenplan anders organiseren	10
Algemene aandachtspunten	10
Vragen die scholen zichzelf kunnen stellen	10
Do's en don'ts bij anders organiseren	11
3. Kansrijke vormen van anders organiseren in het onderwijs	13
Categorie I. Inzet van ander personeel	14
Categorie II. Onderwijs (ook) buiten het klaslokaal	17
Hybride of blended onderwijs.	17
Categorie III. Afwijkende onderwijstijden	18
4. Anders organiseren in de zorg en bij de politie.....	22
Inzet van ander personeel	22
Samenwerkingen	23
Inzet van technologie	24
Wat is bruikbaar voor het onderwijs?	24
Literatuurlijst	27
Bijlage I. Anders organiseren in onderwijsregio Midden Nederland Leert	32
Bijlage II. Kansrijke interventies buiten anders organiseren om (op alfabetische volgorde)	34

1. Inleiding

Aanleiding

In de onderwijsregio Midden Nederland Leert bedraagt het lerarentekort in het voortgezet onderwijs (vo) 4,7% van het totale aantal fte's (peildatum: oktober 2024). Dit tekort bestaat uit 1,4% openstaande vacatures en 3,3% verborgen tekort (Adriaens et al., 2024a). Verborgene tekorten ontstaan wanneer vacatures wel zijn ingevuld, maar niet door bevoegde leraren. Van verborgen tekorten is ook sprake als lessen vanwege personeelstekorten uitvallen, uren worden verminderd of klassen groter zijn dan wenselijk (Adriaens et al., 2024b). Het aantal onvervulde vacatures dat in het vo (landelijk) niet ingevuld kan worden zal naar verwachting vanaf 2028 stijgen (Adriaens et al., 2024b).

In het mbo is het landelijk tekort naar schatting (peildatum: oktober 2024) 900 tot 1.400 fte (Den Uijl et al., 2025). Voor onderwijsregio Midden Nederland Leert zijn tekortcijfers voor het mbo niet bekend. Naast een landelijk tekort aan docenten is er ook een landelijk tekort aan instructeurs: 40 tot 100 fte. Dit is naar schatting 1,8% tot 4,1% van de werkgelegenheid. In tegenstelling tot het vo, bestaat het tekort aan mbo-docenten voornamelijk uit openstaande vacatures (76%). De verborgen tekorten (24%) worden voornamelijk ingevuld door niet-benoembare² docenten (58%) of niet-vakbekwame docenten (28%). Doordat er in het mbo meer dan in het vo uitwisseling plaatsvindt van personeel tussen de onderwijssector en andere sectoren, zijn de tekorten in het mbo lastiger te voorspellen. De werkgelegenheid blijft in het mbo tot 2028 naar verwachting redelijk constant met ongeveer 26.000 fte (Adriaens, et al., 2024b).

Tegen de achtergrond van structurele personeelstekorten heeft Onderwijsregio Midden Nederland Leert het CAOP gevraagd om toekomstbestendige organisatievormen in het vo en mbo in kaart te brengen, oftewel manieren om het onderwijs anders te organiseren. Anders organiseren heeft betrekking op het onderwijsleerproces³. Echter, anders organiseren heeft doorgaans ook impact op de school als arbeidsorganisatie⁴. Een school die kiest voor een alternatieve organisatie van het onderwijs heeft hiervoor misschien meer of juist minder medewerkers nodig, of andere functies. Deze dubbele lens (het primaire onderwijsproces en de school als arbeidsorganisatie) vormt het vertrekpunt voor dit onderzoek.

De hoofdvraag luidt:

Welke vormen van anders organiseren bieden scholen in het vo en mbo mogelijkheden om bij personeelstekorten de onderwijskwaliteit te behouden en wat betekenen deze vormen voor de inrichting van het onderwijsleerproces en voor de arbeidsorganisatie?

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden, hanteren we de volgende deelvragen:

² Een niet-benoembare docent is wel vakinhoudelijk en pedagogisch bekwaam, maar mist de vereiste bevoegdheid of aanstelling. Een niet-vakbekwame docent mist de inhoudelijke kennis van het vak, maar kan wel 'benoembaar' zijn (tijdelijk aan het werk worden gesteld).

³ Dit zijn alle activiteiten die samenhangen met het leerproces bij leerlingen en studenten (OCW in cijfers, z.d)

⁴ Een school is er niet alleen voor leerlingen en studenten, maar kan ook opgevat worden als een arbeidsorganisatie, waarbij de arbeidsomstandigheden en het personeelsbeleid een centrale rol vervullen in het realiseren van de primaire processen en de 'output' van de organisatie (Vermeulen, 1997).

- Waar begint een school met het nadenken over, en maken van keuzes ten aanzien van anders organiseren?
- Hoe kom je tot een concreet stappenplan, rekening houdend met schoolverschillen?
- In welke mate geven scholen aan urgentie te ervaren voor wat betreft 'anders organiseren'? Wat is in de literatuur bekend over hoe veranderingen binnen scholen door te voeren zijn, op welke wijze urgentiebesef daar leidend in is, en in welke mate urgentie binnen scholen te creëren is?
- Wat zijn do's en don'ts volgens bestaand onderzoek en praktijk?
- Wat kan het onderwijs leren van het anders organiseren in andere publieke sectoren met tekorten?

Doel van dit onderzoek

Dit onderzoek brengt bestaande kennis, onderzoek en praktijkervaringen in kaart, zowel binnen het onderwijs als in vergelijkbare publieke tekortsectoren. De opbrengst bestaat uit stappenplannen voor scholen die hun onderwijs anders willen organiseren en uit een overzicht van onderzochte kansrijke vormen.

Afbakening van dit onderzoek: wat verstaan we onder 'Anders organiseren' in het onderwijs?

Anders organiseren is slechts een van de manieren om met lerarentekorten om te gaan. Zo noemt de overheid drie soorten maatregelen om het lerarentekort aan te pakken: (1) het verhogen van de instroom (o.a. met subsidies voor zij-instromers); (2) het behouden van leraren (o.a. verhogen van de salarissen) en (3) het anders organiseren van het onderwijs (Ministerie van OCW, z.d). Onderzoekers naar kansrijke interventies voor aanpak van het lerarentekort hanteren een vergelijkbare indeling (Draaisma et al., 2021; Ruijs et al., 2024).

Bij anders organiseren binnen schoolorganisaties gaat het om het primaire onderwijsleerproces (Ruijs et al., 2024). De organisatievorm wordt in de literatuur doorgaans als 'anders' beschouwd *als scholen afwijken van het klassieke onderwijs waarbij één leraar in een klaslokaal op vaste tijden lesgeeft aan een groep leerlingen die is ingedeeld naar leeftijd en/of niveau* (Van den Berg & Van Miltenburg, 2023). Er zijn ook interventies die het klassieke onderwijsleerproces ongemoeid laten. Voorbeelden zijn hybride leraarschap, financiële prikkels, het vergroten van de deeltijdfactor, het vergemakkelijken van zijinstroom en het beter begeleiden van startende onderwijsprofessionals. Dergelijke interventies vallen niet onder anders organiseren en laten we daarom buiten beschouwing. Zie bijlage II voor voorbeelden van deze interventies buiten anders organiseren om.

Aanpak

Voor beantwoording van de onderzoeksvragen is gebruik gemaakt van literatuur over anders organiseren in het onderwijs, in de zorg en bij de politie. Bij de laatstgenoemde sectoren zochten we ook naar publicaties over sociale innovaties. De resultaten van het literatuuronderzoek zijn aangevuld met interviews met scholen in de onderwijsregio, afgenomen door het projectteam Anders organiseren van onderwijsregio Midden Nederland Leert.

Literatuuronderzoek

Voor de analyse van publicaties is gebruik gemaakt van NotebookLM van Google⁵. In totaal

⁵ Door ons geselecteerde literatuur is geüpload in NotebookLM. Voor de selectie maakten we gebruik van Google Scholar en van het onderzoeksarchief van CAOP. Dat archief komt voort uit eerder onderzoek naar anders organiseren in po, vo, bij de politie en in de zorg. Met gerichte vragen aan NotebookLM vond analyse

selecteerden en analyseerden we ruim 70 bronnen over anders organiseren binnen het onderwijs (po, vo, mbo), de zorg en de politie.

Hieronder beschrijven we als eerste hoe we de vormen van anders organiseren uit publicaties over het onderwijs hebben geselecteerd. Vervolgens geven we aan hoe initiatieven uit bronnen over de zorg en de politie zijn geselecteerd.

Selectie van kansrijke vormen van anders organiseren in het onderwijs

Bij het literatuuronderzoek naar kansrijke vormen van anders organiseren in het onderwijs hanteerden we twee selectiecriteria:

1. de vormen bieden mogelijkheden voor het lerarentekort

Mogelijkheden van anders organiseren voor het lerarentekort zijn er als met *minder leraren* hetzelfde hoeveelheid werk gedaan kan worden, bijvoorbeeld door een hogere leraar-leerling ratio, of doordat andere bevoegde professionals dan alleen leraren onderwijs verzorgen, zoals onderwijsassistenten of anders bevoegden. Mogelijkheden zijn er ook als *het werk er aantrekkelijker door kan worden*, al dan niet doordat negatieve factoren verminderen of wegvallen. Zo zijn de belangrijkste vertrekredenen voor docenten in vo en mbo, frustraties over de eigen impact als leraar, gebrek aan flexibiliteit, hoge werkdruk en gebrek aan persoonlijke ontwikkeling en uitdaging (Van Casteren et al., 2023). Als vormen van anders organiseren invloed hebben op deze factoren, dan kunnen deze vormen dus bijdragen aan behoud van docenten en de instroom vergroten. In beide gevallen, als onderzoek aanwijzingen biedt dat er door de vorm minder leraren zijn en het werk aantrekkelijker wordt, spreken we van 'kansrijke vormen van anders organiseren'.

Het tweede criterium voor selectie van kansrijke vormen van anders organiseren is:

2. de vormen bieden mogelijkheden om minimaal dezelfde onderwijskwaliteit te bieden

Voorwaarde voor selectie is dat bestaand onderzoek aanwijzingen biedt dat de onderwijskwaliteit door de vorm van anders organiseren behouden blijft of verbetert.⁶

Een kritische kanttekening is dat onderzoek naar de effecten van anders organiseren nauwelijks harde empirische gegevens oplevert. Bij de moeilijkheid om uitspraken te doen over effecten speelt mee dat onderzoekers verschillende definities hanteren. Bovendien passen scholen de alternatieve onderwijsvormen op verschillende manieren toe en combineren ze vaak verschillende vormen. Gevonden effecten zijn hierdoor doorgaans niet een-op-een toe te schrijven aan een specifieke onderwijsvorm (Van den Berg et al., 2017; Vermeulen et al., 2023; Van der Ven et al., 2024).

Selectie van vormen van anders organiseren in de zorg en bij de politie

Bij het literatuuronderzoek naar anders organiseren in de zorg en bij de politie is de definitie die we voor het onderwijs hanteren niet bruikbaar. De (traditionele/klassieke) dienstverlening in de zorg en

plaats van deze geselecteerde bronnen. Alle output is gecontroleerd. Het gebruik van AI-tools is onderdeel geworden van de onderzoeksprocessen binnen het CAOP. We waarborgen dat de inzet van AI voldoet aan de principes van betrouwbaarheid, transparantie, uitlegbaarheid en menselijke controle ('human-in-the-loop'). De uiteindelijke verantwoordelijkheid voor de inhoud van het rapport ligt volledig bij het CAOP.

⁶ Voor bepaalde vormen van anders organiseren vinden onderzoekers zowel positieve als negatieve effecten. Als er studies zijn die ook negatieve effecten laten zien, dan leidde dat in deze rapportage niet per definitie tot uitsluiting van de betreffende onderwijsvorm. De context en exacte invulling van de vorm is namelijk bepalend voor de richting en grootte van het effect.

bij de politie vindt immers niet hoofdzakelijk plaats in een vaste ruimte (lokaal), netzo min als dat er sprake is van één dienstverlener die op vaste tijden een naar niveau of leeftijd ingedeelde groep bedient. Voor selectie van innovaties in de zorg en bij de politie was doorslaggevend of de innovaties potentie hebben om personeelstekorten te verminderen. Nader onderzoek moet uitwijzen of die positieve effecten voor de personeelstekorten daadwerkelijk optreden.

Interne inventarisatie door onderwijsregio Midden Nederland Leert

Het literatuuronderzoek door CAOP naar anders organiseren in het onderwijs is aangevuld met bevindingen uit intern en nog lopend onderzoek van het projectteam Anders Organiseren van de onderwijsregio Midden Nederland Leert (vo, mbo). Deze interne inventarisatie geeft een beeld van vormen⁷ van anders organiseren op scholen in de onderwijsregio, en van de praktische invulling. De bevindingen zijn gebaseerd op interviews van het projectteam met bestuurders, schoolleiders, beleidsmedewerkers en leraren van 14 schoolbesturen in het vo en mbo. Deze deelnemers reageerden positief op de oproep die alle schoolbesturen (vo en mbo) in de regio ontvingen. In totaal gaat het om gesprekken met 22 scholen, allen afgenomen in het najaar van 2025. Het interne projectteam leverde gespreksverslagen aan die CAOP vervolgens analyseerde. Er is door CAOP nagegaan of de scholen vormen van anders organiseren toepassen die passen bij de in dit onderzoek gehanteerde definitie, en zo ja, welke. Andere innovaties die op de scholen plaatsvinden zijn buiten beschouwing gelaten.

Leeswijzer

De afbakening van anders organiseren en de onderzoeksmethode staan beschreven in dit eerste hoofdstuk. Hoofdstuk 2 biedt een stappenplan voor scholen die hun onderwijs anders willen organiseren. Hoofdstuk 3 beschrijft kansrijke vormen van anders organiseren in het onderwijs, en randvoorwaarden per vorm. In hoofdstuk 4 bespreken we voorbeelden van anders organiseren bij de politie en in de zorg, en de mogelijke vertaling van deze voorbeelden naar het onderwijs. Bijlage I geeft weer hoe scholen in onderwijsregio Midden Nederland Leert hun onderwijs anders organiseren, en wat hiervoor hun belangrijkste beweegredenen zijn. Het gaat hier om resultaten van het interne onderzoek van onderwijsregio Midden Nederland Leert. Bijlage II bevat voorbeelden van andere interventies, naast anders organiseren, om om te gaan met personeelstekorten.

Waar in dit document wordt gesproken over ‘leraar’, kan dit ook gelezen worden als ‘docent’ (vo) en ‘docent of instructeur’ (mbo). ‘Leerlingen’ kan ook gelezen worden als ‘studenten in het mbo’.

⁷ Zie bijlage I voor een overzicht van de vormen van anders organiseren op scholen in onderwijsregio Midden Nederland Leert. Dit overzicht bevat uitsluitend vormen die vallen onder de in dit rapport gehanteerde definitie van anders organiseren. De geïnterviewden kregen geen definitie voorgelegd, maar konden zelf aangeven op welke wijze er in hun organisatie sprake is van anders organiseren. De gespreksverslagen bevatten hierdoor meer vormen van anders organiseren dan het overzicht in bijlage I.

2. Stappenplan anders organiseren

Dit hoofdstuk biedt een op literatuur gebaseerd stappenplan om aan de slag te gaan met anders organiseren, nog ongeacht de specifieke vorm. De randvoorwaarden of stappen per specifieke vorm van anders organiseren staan beschreven in hoofdstuk 3. Ook reiken we vragen aan die scholen zichzelf kunnen stellen. Tot slot noemen we concrete do's en don'ts.

Algemene aandachtspunten

- Een laagdrempelige manier om met anders organiseren te beginnen is door de eerste stappen naar anders organiseren bewust klein te houden, bijvoorbeeld door een pilot op te zetten. Tijdens zo'n proefperiode is het belangrijk om ervaringen van betrokkenen te verzamelen, de voortgang systematisch te volgen (monitoren) en inzicht te krijgen in zowel de (eerste) opbrengsten als de benodigde tijd, middelen en inzet.
- Het is van belang dat er voldoende steun en draagvlak ontstaat voor dit soort vernieuwingen in het onderwijs. Dat geldt zowel voor het team dat de verandering uitvoert als voor de ouders van de leerlingen en studenten. De medezeggenschapsraad kan hierbij een belangrijke schakel zijn door medewerkers actief bij het traject te betrekken en hen regelmatig te informeren. Ouders kunnen worden meegenomen via informatieavonden of andere momenten waarop de school toelichting geeft op de gekozen werkwijze en de ontwikkelingen die gaande zijn. Bij alle betrokken partijen is open, transparant en regelmatig communiceren een voorwaarde voor succes.

Vragen die scholen zichzelf kunnen stellen

Kennisnet (Buijs, 2025) reikt zes vragen aan voor scholen die hun onderwijs anders willen organiseren:

1. **Waarom?** Bepaal welk vraagstuk je als school(organisatie) wilt aanpakken met anders organiseren. Wil je meer maatwerk creëren? De onderwijskwaliteit verhogen? De motivatie van de leerlingen en studenten? De werkdruk verlagen? De keuzes dienen te volgen uit de doelen, visie en ambities van de school. De Raad van Toezicht en het schoolbestuur hebben hierbij een leidende rol.
2. **Wie?** Wie verzorgt het onderwijs? Naast een enkele leraar per klas kan gedacht worden aan co-teaching of teamteaching, waarbij meerdere leraren samen verantwoordelijkheid dragen voor een groep leerlingen of studenten. Ook kan een divers team van meer onderwijsprofessionals worden ingezet, zoals extra onderwijsassistenten, pedagogisch medewerkers of anders bekwaamden. Op deze manier verschuift de focus van de individuele leraar naar een team van leraren. Op deze manier verschuift de focus van de individuele leraar naar het team. Schoolleiders en het onderwijzend personeel zijn aan zet bij het beantwoorden van deze vraag.
3. **Wat?** Wat leren leerlingen en studenten? Kerndoelen en eindtermen zijn wettelijk vastgelegd, maar de school bepaalt zelf hoe deze worden georganiseerd en gehaald. Bijvoorbeeld via losse vakken, meer geïntegreerde thema's, projectmatig of via gepersonaliseerde leerplannen van individuele leerlingen en studenten. Hierbij spelen

leraren en OOP'ers een hoofdrol: zij ontwerpen het onderwijs, zij bepalen als onderwijsprofessionals hoe er geleerd wordt.

4. **Wanneer?** Wanneer leren leerlingen en studenten? Het rooster bepaalt beschikbare les- en leertijd. Flexibele roosters, variërende lesduur, onderscheid tussen instructie en verwerking en keuze-elementen maken efficiënter gebruik van lestijd mogelijk. Ook andere schooltijden is een mogelijkheid. De schoolleiding is verantwoordelijk voor het voorzien in de randvoorwaarden.
5. **Waar?** Waar vindt leren plaats? Naast klaslokalen kunnen verschillende (open) ruimtes worden gebruikt voor instructie, samenwerken of zelfstandig werken. Leren kan ook buiten school, bij bijvoorbeeld bedrijven en op andere scholen. Ook hier gaat het om randvoorwaarden waarin de schoolleider kan voorzien.
6. **Hoe?** Hoe leren leerlingen? Klassikaal of in kleine groepen, zelfstandig of samen, in homogene of in heterogene groepen? Door variatie in groepssamenstelling en groepsgrootte ontstaat meer flexibiliteit. De passende vorm hangt af van de leerdoelen en leeractiviteiten. Onderwijzend personeel maakt hierin gefundeerde keuzes.

Do's en don'ts bij anders organiseren

Bij de implementatie van nieuwe vormen van anders organiseren is het belangrijk om als bestuur en schoolleiding op verschillende aspecten tegelijk te letten, zoals visie, samenwerking, competenties en werkdruk. De lijst hieronder biedt een selectie van do's en don'ts die in de praktijk vaak cruciaal blijken, maar vormt geen uitputtend overzicht. Er zijn uiteraard nog meer aandachtspunten mogelijk; deze selectie geeft vooral handvatten voor een zorgvuldige en effectieve invoering van veranderingen.

Wat te doen bij implementatie van vormen van anders organiseren (do's)?

- **Zorg voor een duidelijke en sterke visie.** Succesvolle veranderingen moeten voortkomen uit een heldere, gedeelde onderwijsvisie en de onderwijsinhoud. Een visie geeft namelijk richting en maakt keuzes bij veranderingen inzichtelijk. (Van den Berg et al., 2019).
- **Creëer een samenwerkingscultuur.** Stimuleer samenwerking tussen docenten, teams, en vakgroepen.
- **Creëer draagvlak en betrokkenheid.** Informeer, laat mee denken en beslissen waar relevant: docenten, leerlingen, ouders, externe partners. Draagvlak is zeer belangrijk voor implementatie van nieuwe vormen van onderwijs. Door alle onderwijsprofessionals bij de (vernieuwde) visie en aanpak te betrekken, worden zij eveneens mede-eigenaar van de verandering (VO-raad, 2018)
- **Stuur met talenten, competenties en specialisaties.** Niet elke onderwijsprofessional kan en wil hetzelfde bij veranderingen. Breng ieders kwaliteiten in beeld en maak gebruik van alle individuele kwaliteiten en talenten. (VO-Raad, 2018)
- **Stimuleer eigenaarschap en autonomie.** Geef teams en leraren ruimte om keuzes te maken en invulling te geven aan de nieuwe manieren van onderwijs.
- **Investeer in professionalisering en coaching.** Anders organiseren vraagt om nieuwe competenties zoals het ontwikkelen van een gezamenlijke visie op het onderwijs, samenwerken (bijvoorbeeld als zij met teams voor de klas staan), differentiëren en integratie van nieuwe vormen van technologie. Bied voldoende scholing, coaching en tijd om toe te

groeien naar een nieuwe rol en taken. Dit kan bijvoorbeeld met leergemeenschappen en intervisie (Van den Berg et al., 2019; Vermeulen, et al, 2023)

- **Neem voldoende tijd en ruimte:** nieuwe organisatievormen vragen om een gezamenlijke verkenning en een zorgvuldige, stapsgewijze implementatie. Dit is een proces dat tijd en vertrouwen vraagt. Houd daarbij rekening met de (emotionele) belasting in de aanloop en uitvoering, want verandering roept vaak emoties op en kan als ingewikkeld worden ervaren. Weerstand hoort daar soms bij (Cornelissen, 2025, VO-Raad, 2018)
- **Streef naar structurele/duurzame inbedding in de arbeidsorganisatie en organisatiestructuur.**
Maak een uitgewerkt duidelijke visie over de 'nieuwe' inrichting van de arbeidsorganisatie. Waarbij onderwijsinnovaties structureel verankerd moeten zijn en aansluiten bij de koers en visie van de school. Zorg dat de veranderingen structureel worden doorgevoerd (bijvoorbeeld bij de inzet van extra OOP) (VO-raad, 2018)
- **Monitor en evalueer veranderingen.** Begin met de implementatie van de onderwijsvernieuwing/onderwijsverandering zonder dat elk detail 100% is uitgedacht, maar blijf wel continue de ontwikkelingen monitoren en evalueer tussentijds om eventuele bijsturen te kunnen uitvoeren.

Valkuilen (don'ts)

- **Toename werkdruk negeren.** Anders organiseren kan de werkdruk juist verhogen, bijvoorbeeld bij: leraren die taken en rollen zelf moeten verdelen, Teams in 10–14 onderwijs of met onderwijsassistenten, Flipping the classroom, vooral in de opstartfase (Vermeulen et al. 2023)
- **Onzorgvuldige en snelle implementatie van veranderingen.** Voer geen organisatorische veranderingen door zonder rekening te houden met het effect op de leerprestaties van de leerlingen. Implementeer de nieuwe methoden niet op een ragide manier en probeer niet te veel veranderingen tegelijk door te voeren. Stel duidelijke prioriteiten (o.a. Van der Vegt et al., 2020). Voer daarnaast niet te veel veranderingen/te veel stappen tegelijk door: men heeft tijd nodig om het te kunnen implementeren en eraan te wennen.
- **Voorkom inzet van onbevoegden of onvoldoende bekwaam personeel.** Vermijd het inzetten van personeel dat niet voldoende bekwaam of bevoegd is zoveel mogelijk, omdat dit de kwaliteit van het onderwijs kan ondermijnen. Houd dus rekening met de specifieke kennis en vaardigheden van zowel leraren als andere schoolmedewerkers bij organisatorische veranderingen. Ook bij tekorten en een krappe arbeidsmarkt is het niet vanzelfsprekend dat elk vervangende medewerker geschikt is (Onderwijsraad, 2023).
- **Onduidelijkheid over (veranderende) arbeidsvoorwaarden.** Bij onderwijsvernieuwingen kunnen veranderingen in de rollen en taken van onderwijsprofessionals gevolgen hebben voor de invulling van hun functie. Het is daarom belangrijk om stil te staan bij wat dit betekent voor de bijbehorende arbeidsvoorwaarden. Bespreek dit actief en wees transparant naar medewerkers toe (Cornelissen, 2025).
- **Keuzes maken zonder dialoog.** Voer het gesprek over afwegingen en keuzes die worden gemaakt. Het is vaak verplicht om de G(MR) te betrekken bij veranderingen in schoolbeleid en informeer en spreek ook de leraren die het uiteindelijk moeten uitvoeren.

3. Kansrijke vormen van anders organiseren in het onderwijs

Inleiding

De in onderzoeksliteratuur beschreven kansrijke vormen van anders organiseren in het onderwijs vallen in drie categorieën:

- I. De inzet van ander personeel dan alleen de docent of instructeur, zoals onderwijsassistenten of externe professionals
- II. Onderwijs dat (ook) buiten de 'traditionele' klaslokalen plaatsvindt
- III. Afwijkende onderwijstijden, ofwel onderwijs dat afwijkt van 'reguliere' schooltijden en schoolweken

Categorie I: Inzet van ander personeel (dan alleen een leraar)

- *Onderwijsondersteuners (OOP'ers) naast docenten/instructeurs.* Onderwijsassistenten en lerarenondersteuners die aanvullend aan docenten/instructeurs worden ingezet ter ondersteuning van het onderwijs
- *Inzet van leerlingen of studenten als ondersteuner.* Leerlingen of studenten ondersteunen docenten in de les.
- *Team teaching.* Meerdere docenten/instructeurs geven samen les aan een groep leerlingen/studenten

Categorie II: Onderwijs (ook) buiten het klaslokaal

- *Blended learning/hybride onderwijs/flipping the classroom.* Een vorm waarbij fysiek (face-to-face) en online onderwijs wordt gecombineerd. Het leren vindt zowel in het klaslokaal als daarbuiten plaats.
- *Groepsoverstijgend onderwijs/unit onderwijs.* Een onderwijsvorm waarbij klassen worden vervangen door of samengevoegd tot grotere eenheden van leerlingen/studneten, bijvoorbeeld units, leerpleinen of domeinen.

Categorie III: Afwijkende onderwijstijden

- *Docenten/instructeurs kunnen later beginnen met de werk- en lesdag.* Later met de lesdag beginnen om werk en lestijden beter te spreiden.
- *Verlengde onderwijstijd.* Extra leertijd buiten de reguliere schooluren, bijvoorbeeld na school of in vakanties. Leerlingen/studenten krijgen in kleine groepen extra instructie of ondersteuning om leerachterstanden weg te werken, zoals bij het risico op zittenblijven.
- *Vierdaagse werkweek.* Bij een vierdaagse werkweek werken leraren vier dagen per week. De vijfde dag is de school dicht of is er een ander programma voor leerlingen/studenten.

We beschrijven per vorm wat bekend is over de impact op het lerarentekort en op de onderwijskwaliteit.

Categorie I. Inzet van ander personeel

Effectonderzoek in Nederland naar de inzet in het vo en mbo van ander personeel dan leraren, zoals onderwijsassistenten en externe professionals, is zeer beperkt beschikbaar. Om die reden is ook effectonderzoek in het Nederlandse basisonderwijs geraadpleegd. Kantekening hierbij is dat onduidelijk is in hoeverre de resultaten in het po te vertalen zijn naar het vo en mbo.

Inzet van onderwijsondersteuners naast docenten of instructeurs.

Bij deze vorm van anders organiseren gaat het om de inzet van een of meerdere onderwijsassistenten of andere ondersteuners *naast* de reguliere docent of instructeur. Hiermee blijven de docenten/instructeurs zoals de wet voorschrijft eindverantwoordelijk voor het onderwijs. Voor een succesvolle inzet van OOP'ers is het belangrijk dat taken en verantwoordelijkheden onderling goed worden afgestemd en er goede aansturing en begeleiding van de OOP'ers door docent of instructeur en/of andere onderwijsprofessionals uit het team. Om ervoor te zorgen dat de OOP'ers didactisch en vakinhoudelijk goed kunnen bijdragen is het ook belangrijk dat zij goed zijn toegerust, wat kan met geschikte (maatwerk) scholing en professionalisering. Valkuilen zijn ook aanwezig, het is belangrijk om bij deze vorm te voorkomen dat taken van docent/instructeur ad-hoc worden overgedragen.

Impact op lerarentekort en onderwijskwaliteit

Inzet van onderwijsondersteuners naast docenten of instructeurs kan de werkdruk verlagen, wat bij kan dragen aan meer werkplezier voor de onderwijsprofessionals. Deze vorm leidt echter niet tot minder benodigde leraren: OOP'ers vullen de reguliere docent of instructeur immers aan, van vervanging is dus geen sprake (De Witte et al., 2023). Wel kan de inzet op de langere termijn een positief effect hebben. Een deel van de onderwijsondersteuners gaat namelijk de lerarenopleiding doen en stroomt daarna door naar de functie van leraar. Voor het mbo zijn hier geen cijfers over bekend, maar in het vo ziet bijna 1 op de 10 onderwijsassistenten en leraarondersteuners zich in de komende vijf jaar leraar worden (Van Miltenburg et al., 2025).

Onderzoek naar de effecten van de inzet van onderwijsondersteuners naast leraren op de onderwijskwaliteit in Nederland ontbreekt (Van der Aa & Van Zijtveld, 2022). Internationaal onderzoek is er wel, ook binnen het vo. De resultaten daarvan zijn uiteenlopend en hangen af van de wijze van inzet. Als ondersteuners getraind en ondersteund worden in het geven van specifieke, langdurige interventies op het gebied van taal aan kleine groepen leerlingen, en als de interventie goed aansluit op de behoeften van de individuele leerling, zijn er positieve effecten op leerresultaten (Van der Aa & Van Zijtveld, 2022).

Naast ondersteuning van leraren, is er op sommige scholen ook sprake van vervanging van leraren door onderwijsondersteuners (Van Miltenburg et al., 2025). Zelfstandig lesgeven is volgens de wet voorbehouden aan bevoegde leraren⁸, daarom is vervanging hier niet opgenomen als kansrijke vorm van anders organiseren. Onderstaand kader geeft wel informatie over de uitkomsten van een tijdelijk 'vervang'-experiment in het basisonderwijs.

⁸ Vo: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/werken-in-het-onderwijs/vraag-en-antwoord/leraar-voortgezet-onderwijs>. Mbo: <https://www.onderwijsloket.com/kennisbank/artikel-archief/hoe-word-ik-docent-in-het-mbo/>

Vervanging van docenten door onderwijsondersteuners

Onderwijsondersteuners mogen niet zelfstandig lesgeven, dat is voorbehouden aan bevoegde leraren. Een tijdelijke regeling maakte hun zelfstandige inzet echter onder voorwaarden mogelijk, op bepaalde scholen in het po.⁹ Voor een deel van de docenten zorgde de vervanging voor minder ervaren werkdruk. Verder gaven sommige schoolleiders en leraren aan dat door vervanging uitval beter kan worden opgevangen. Immers: lessen die anders zouden uitvallen kunnen doorgang vinden en leerlingen hoeven bij afwezigheid van een docent niet te worden verdeeld over andere klassen (Van der Ven et al., 2024). Wat onderwijskwaliteit betreft zijn er vanuit onderzoek in het po aanwijzingen dat vervanging van leraren of instructeurs kan bijdragen aan minder zittenblijvers. Immers: lessen die anders uit zouden vallen, konden nu alsnog gegeven worden. Een kanttekening hierbij is dat de onderzochte scholen zowel onderwijsondersteuners als externe professionals uit andere sectoren lessen lieten vervangen. De schoolresultaten zijn niet uitgesplitst voor deze twee groepen professionals (Van der Ven et al., 2024).

Vervanging van docenten door externe professionals

Ook externe professionals mogen niet zelfstandig lesgeven. Volgens de hiervoor besproken regeling¹⁰ konden externe professionals toch tijdelijk als vervanger van leraren worden ingezet. Net als bij vervanging door onderwijsondersteuners constateerden schoolleiders na deze pilot positieve gevolgen voor vermindering van het personeelstekort. Als het gaat om het verminderen van de ervaren werkdruk en de impact op onderwijskwaliteit waren er zelfs positievere resultaten bij de inzet van externe professionals dan bij onderwijsondersteuners. Volgens het onderwijsgevend personeel brachten de externe professionals expertise mee die het onderwijs verrijkt (Van der Ven et al., 2024).

Inzet van leerlingen en studenten als ondersteuner

Scholen kunnen ook leerlingen en studenten inzetten. Dat gebeurt op allerlei manieren, variërend van inzet voor bijles of huiswerkbegeleiding, bij voorlichting over profielkeuze of opleiding en bij ondersteuning van de docent in de les. Gelet op de in dit rapport gehanteerde definitie, rekenen we alleen ondersteuning in de les tot anders organiseren. De inzet van leerlingen en studenten is dan vergelijkbaar met een onderwijsassistent. Van belang is goede selectie van deze 'potentiële docenten of instructeurs', bijvoorbeeld op basis van reeds opgedane praktijkervaring of stage-ervaring in het onderwijs en voldoende vakinhoudelijke kennis. Begeleiding door een bevoegde docent/instructeur is ook belangrijk. Daarnaast dient er een goede follow-up te zijn, met regelmatige gesprekken om voortgang, ervaringen en ontwikkelpunten te bespreken, zodat zowel de school als de ondersteunende leerling/student profiteert (Vermeulen & De Rooij, 2025).

Impact op lerarentekort en onderwijskwaliteit

De inzet van leraren of studenten ter ondersteuning in de les leidt niet tot minder benodigde leraren. De redenering is hier hetzelfde als bij de inzet van onderwijsondersteuners: leraren of studenten assisteren leraren, maar vervangen hen niet (De Witte et al., 2023). Wel kan de inzet op lange termijn leiden tot een hogere instroom, doordat ze enthousiast worden over het leraarschap. Zo maakten bij het Leerlingen voor leerlingen-experiment in het vo bovenbouwleerlingen instructiefilmpjes voor onderbouwleerlingen, onder begeleiding van leraren. Uit de resultaten bleek dat bij enkele leerlingen de interesse voor de lerarenopleiding was gestimuleerd. Hetzelfde geldt voor studenten die in het vo

⁹ De regeling Andere dag- en weekindeling G5 maakte tussen 2020 en 2024 vervanging van leraren mogelijk, alleen op basisscholen met personeelstekorten in Amsterdam, Rotterdam, Den Haag, Utrecht en Almere. De scholen mochten vier jaar lang maximaal 22 uur per maand andere professionals dan bevoegde leraren voor de klas zetten, uitgezonderd bij Nederlands, rekenen/wiskunde en zintuiglijke en lichamelijke opvoeding.

¹⁰ Zie vorige voetnoot

werden ingezet als Persoonlijk Assistent van de Leraar (PAL) (Snoek et al., 2014). Bij een op de vier scholen in het vo die leerlingen inzetten als ondersteuner geldt dat het wekken van interesse voor het leraarschap hier aan ten grondslag ligt. Bijna bijna een op de vijf scholen waar leerlingen ondersteunen is vermindering van werkdruk van docenten het beoogde effect. Onduidelijk is in hoeverre deze werkdrukvermindering gerealiseerd wordt (Vermeulen & De Rooij, 2025). Wat effecten op onderwijskwaliteit betreft is er weinig onderzoek beschikbaar. Bij het PAL-experiment in het vo was ook sprake van een vorm van flipping the classroom, waardoor effecten niet een op een te koppelen zijn aan de inzet van de studenten. De onderwijskwaliteit verslechterde zodra ondersteuning in de klas door een PAL-student wegviel (Heyma et al., 2015).¹¹ Scholen die leerlingen inzetten als ondersteuner doen dat vrijwel altijd vanuit de visie dat onderwijs door medeleerlingen effectief is (Vermeulen & De Rooij, 2025).

Team teaching

Definities van team teaching in de literatuur lopen uiteen. Sommige studies verstaan eronder dat twee leraren lesgeven aan een klas, andere studies hanteren een bredere invulling, namelijk niet alleen het geven maar ook samen voorbereiden en evalueren van lessen. Volgens weer andere studies komt team teaching neer op een team van leraren en onderwijsondersteuners dat samen verantwoordelijk is voor onderwijs aan een grote groep van leerlingen, vaak op leerpleinen (De Weerdt, 2025).

Impact op onderwijskwaliteit en lerarentekort

Team teaching, gedefinieerd als twee leraren die gezamenlijk lessen ontwerpen, uitvoeren en evalueren, leidt tot iets betere leerprestaties vergeleken met traditioneel onderwijs met een leraar voor de klas. Het gaat hier om experimenteel onderzoek onder leerlingen op vier scholen in het vo in Vlaanderen (De Weerdt, 2025). In de team teaching-conditie gaven twee leraren samen les aan een groep van 28 leerlingen en dat leidde tot iets betere leerprestaties. De positieve effecten waren er nog steeds bij het samen lesgeven aan grotere groepen, maar verdwenen zodra er 40 of meer leerlingen in de klas zaten. De onderzoekers concluderen dat het niet nodig lijkt om meer leraren te werven om te kunnen profiteren van team teaching wat betreft onderwijskwaliteit. De vraag is echter in hoeverre team teaching voor het Nederlandse vo en mbo een oplossing biedt bij personeelstekorten. In het vo is de ratio 14,6 leerlingen per leraar met een voltijdaanstelling, in het mbo is de verhouding 16,6 leerlingen per leraar.¹² Te grote groepen kunnen de werkdruk verhogen en daarmee ook de uitstroom (De Witte et al., 2023).

Los van wat team teaching betekent voor het aantal benodigde leraren, laat buitenlands onderzoek zien dat deze vorm het werk voor docenten vaak prettiger maakt. Door samenwerking in de klas hebben docenten de ervaring dat ze beter in staat zijn nieuwe onderwijsmethoden uit te proberen en te leren van elkaar. Ze voelen zich in hun werk minder in een isolement (Boogaard et al., 2004).

¹¹ Heyma et al. verrichten bij het PAL-experiment een effectmeting, Snoek et al. (2014) deden kwalitatief onderzoek naar hetzelfde experiment.

¹² Bij de leerling-leraarratio gaat het om het gemiddeld aantal leerlingen per voltijdeenheid leraar. Dit is iets anders dan de gemiddelde groepsgrootte. De leerling-leraarratio is sterk afhankelijk van wie wordt meegeteld als docent en wie niet. Zo komen in het mbo relatief veel instructeurs voor die niet meetellen als docent. Zie ook <https://www.ocwincijfers.nl/sectoren/onderwijs-algemeen/personeel/leerlingleraarratio>

Categorie II. Onderwijs (ook) buiten het klaslokaal

Hybride of blended onderwijs.

Bij deze vorm van anders organiseren wordt fysiek onderwijs in het klaslokaal gecombineerd met online leren, waardoor het leren zowel binnen als buiten de schoolmuren plaatsvindt (Ruijs et al., 2024). Een bekend voorbeeld hiervan is 'flipping the classroom', waarbij leerlingen vooraf online instructies volgen die door de docent zijn opgenomen, vaak in de vorm van een video. In de klas besteden leerlingen vervolgens tijd aan het verwerken van de leerstof, het stellen van vragen en het voeren van gesprekken over de inhoud (Van Alten et al., 2019).

Bij de toepassing van hybride of blended onderwijs is voldoende interactie van belang tussen leerlingen/studenten en docenten/studenten-instructeurs, zowel in de klas als online.

Docenten/instructeurs dienen goed toegerust zijn om ICT-applicaties goed in te kunnen zetten. Een teveel aan mediakanalen of ICT-hulpmiddelen kan verwarring veroorzaken en het leerproces ondermijnen. Verder dienen er duidelijke instructies en regels te zijn omtrent deelname, zodat iedereen weet wat er wordt verwacht.

Impact op lerarentekort en onderwijskwaliteit

Flipping the classroom wordt in diverse studies genoemd als mogelijkheid om met lerarentekorten om te gaan. Zo was bij een Nederlands flipping-the-classroom-experiment in het vo de verwachting dat deze onderwijsvorm de arbeidsproductiviteit van leraren zou verhogen, doordat de face-to-face-tijd tussen leraar en leerlingen zou afnemen (Heyma et al., 2015). Docenten kozen er echter voor om de fysieke contacttijd hetzelfde te houden, waardoor er geen sprake was van verhoogde arbeidsproductiviteit en minder benodigde leraren. In buitenlands onderzoek maakte vermindering van de face-to-face-tijd deel uit van het flipping the classroom-experiment. De leerprestaties bleven hetzelfde. Hier was dus wel sprake van minder benodigde leraren bij gelijkblijvende onderwijskwaliteit (Baepler et al., 2014, zoals geciteerd in Van Alten, 2019). Een recentere studie in het vo en hoger onderwijs concludeert echter dat bij flipping the classroom gelijkblijvende face-to-face-tijd noodzakelijk is voor behoud van onderwijskwaliteit (Van Alten, 2019). Onderzoek moet uitwijzen of het voor de werkdruk van docenten uitmaakt hoe zij hun lessen invullen: het beantwoorden van vragen over vooraf bestudeerde stof (flipping the classroom) is wellicht minder intensief dan het geven van instructie over die lesstof.

Wat onderwijsprestaties betreft, is de vergelijking met volledig face-to-face onderwijs of volledig online onderwijs interessant. In het vo en vervolgonderwijs leidt hybride onderwijs tot (iets) betere leerprestaties (Spanjers et al., 2014, zoals geciteerd in Dubbeld & Van Amerongen, 2020; Van Alten, 2019).

Groepsoverstijgend onderwijs/unitonderwijs

Bij deze vorm van anders organiseren worden klassen vervangen door grotere groepen leerlingen, vaak georganiseerd in units, leerpleinen of domeinen. Groepsoverstijgend onderwijs komt vooral voor in po en vo. De groepen kunnen horizontaal (meerdere klassen uit hetzelfde leerjaar, zoals klas 4a, 4b en 4c) of verticaal (leerlingen uit verschillende leerjaren, bijvoorbeeld klas 1 t/m 3) zijn samengesteld. Het draait dus niet om het vergroten van klassen, maar om het anders groeperen van leerlingen. Binnen unit- of groepsoverstijgend onderwijs is vaak sprake van taak- en functiedifferentiatie: leraren en ondersteuners specialiseren zich en werken intensief samen. Dit gaat

regelmatig samen met team teaching (meerdere docenten op een groep), hoewel team teaching ook in een reguliere klas kan plaatsvinden (Van den Berg & Van Miltenburg, 2023; De Witte et al., 2023). Succesvolle invoering van unitonderwijs vraagt om flexibiliteit en begrip voor de uiteenlopende leeftijden en leerniveaus binnen grotere, meer gemengde groepen. Het onderwijs moet daarop inspelen met een gedifferentieerd leeraanbod dat aansluit bij de verschillen tussen de leerlingen of studenten in zo'n groep. Een sterke pedagogisch-didactische aanpak is daarbij van belang: deze moet goed aansluiten bij individuele talenten, leerbehoeften en het tempo van de aanwezigen in de groep, zodat iedere leerling of student kan profiteren van de (nieuwe) groepssamenstelling.

Impact op lerarentekort en onderwijskwaliteit

Bij groepsoverstijgend onderwijs is vaak de verwachting dat een leraar gemiddeld meer leerlingen kan bedienen (Heyma et al., 2015). Deze verwachting werd getest bij het Onderwijsteams-experiment in het Nederlandse vo, waarbij een groep leraren op leerpleinen les gaf aan een grotere groep leerlingen. Zij werden bijgestaan door een of meerdere onderwijsondersteuners en een digitale leeromgeving (Snoek et al., 2014¹³). Het groepsoverstijgende onderwijs leidde niet tot minder leerlingen per contactuur van leraren. Een variant in het po (SlimFit-experiment) leidde wel tot minder zittenblijvers. Hierdoor schatten de onderzoekers in dat over de gehele schoolloopbaan van leerlingen minder leraren nodig zijn (Heyma et al., 2015).

Wat onderwijskwaliteit betreft leverde het vo-experiment aanwijzingen op dat deze vorm zorgt voor positieve effecten op eindejaarcijfers van leerlingen (Heyma et al., 2015).

Categorie III. Afwijkende onderwijstijden

Later beginnen met de werk- en lesdag

Bij deze vorm kunnen docenten en instructeurs hun werkdag later beginnen dan voorheen. Veel leraren werken nu op vaste tijden, wat soms lastig te combineren is met een jong gezin. Door een deel van de werkdag later te laten starten, kan het werk voor sommige leraren aantrekkelijker worden en beter te combineren met privéverplichtingen (Ruijs et al., 2024).

Bij het verschuiven van de aanvangstijd is het belangrijk om de roosters van individuele onderwijsmedewerkers goed op elkaar af te stemmen, zodat dit geen conflicten oplevert met andere lessen of activiteiten. Daarnaast is duidelijke communicatie belangrijk: personeel, leerlingen/studenten en ouders moeten tijdig worden geïnformeerd over de nieuwe starttijden, zodat er draagvlak ontstaat en iedereen weet waar hij of zij aan toe is. Het is ook van belang om in de gaten te houden of het later starten geen negatieve invloed heeft op de voortgang of concentratie van leerlingen/studenten, en om ervoor te zorgen dat teams goed blijven samenwerken, ook als medewerkers op verschillende tijden beginnen.

Impact op lerarentekort en onderwijskwaliteit

Kwalitatief onderzoek in het buitenland laat zien dat leraren latere starttijden waarderen, en hen beter in staat stelt werk en privé te combineren. Zwitsers onderzoek onder leraren in het vo laat een

¹³ Heyma et al. verrichten een effectmeting, het onderzoek van Snoek et al. richtte zich op hetzelfde experiment en is kwalitatief van aard.

voorkeur zien voor bijna een half uur later beginnen¹⁴ (Albrecht et al., 2021). Flexibele uren verhogen ook de bereidheid om meer uren te gaan werken, blijkt uit Nederlands onderzoek (Ruijs et al., 2024). De impact op onderwijskwaliteit hangt af van de precieze invulling: kiezen scholen ervoor om het eerste lesuur te laten vervallen of er ander personeel dan leraren voor in te zetten of schuiven de lessen op? Uit onderzoek onder vmbo-leerlingen waarbij lessen minimaal een uur werden opgeschoven blijkt dat deze maatregel bijdraagt aan minder te laat komen, minder slaperigheid overdag, meer aandacht tijdens de les en betere leerprestaties (Van der Ploeg, 2017).

Verlengde onderwijstijd

Bij deze vorm van anders organiseren krijgen leerlingen/studenten extra leertijd buiten de reguliere schooluren, bijvoorbeeld na schooltijd of in de vakanties. In kleine groepen ontvangen zij gerichte instructie en ondersteuning om leerachterstanden weg te werken, vooral wanneer zij dreigen te blijven zitten. Een veelvoorkomende vorm is onderwijs tijdens vakanties, zoals een lente- of zomerschool van één à twee weken. Deze extra onderwijstijd richt zich met name op leerlingen/studenten die riskeren te doubleren, vaak in de voorexamenklassen. Gemiddeld doubleert 5 à 6 procent van de leerlingen in het vo, in het 4e leerjaar van havo is het percentage met 14 procent het hoogst (Nout, 2018; Faber et al., 2015). Leerlingen die met een opdracht of toets laten zien dat zij hiaten hebben opgevuld kunnen dan alsnog bevorderd worden.

Voor een succesvolle invoering van verlengde onderwijstijd in de onderwijspraktijk is het belangrijk om de (extra) leerbehoeften van individuele leerlingen/studenten goed in kaart te brengen. Inzet van onbevoegd personeel is onwenselijk en externe professionals moeten deskundig zijn, zodat de kwaliteit van de extra uren onderwijs en de begeleiding gewaarborgd is. Duidelijke afspraken over rollen en taken van personeel dat extern wordt ingehuurd is ook van belang. Verder is het opstellen van een meerjarenplan rondom de verlengde onderwijstijd handig, om continuïteit te waarborgen, zeker wanneer vakantiescholen terugkerend onderdeel worden van het lesaanbod. Tot slot is goede informatievoorziening aan ouders/verzorgers nodig, zodat er niet alleen draagvlak ontstaat, maar zij ook tijdig kunnen inspelen op de planning en hun werk- of vakantieschema's daarop kunnen afstemmen.

Impact op lerarentekort en onderwijskwaliteit

Zittenblijven zorgt er niet alleen voor dat leerlingen meer tijd nodig hebben om hun diploma te behalen, maar draagt ook bij aan het lerarentekort (Blok, 2018). Leerlingen die een jaar extra nodig hebben voor het behalen van hun diploma krijgen meer uren les en doen daarmee een extra beroep op het beschikbare arbeidspotentieel aan leraren. Ook moeten reeds volle klassen die als gevolg van doublanten te groot worden, worden gesplitst, waardoor er soms extra lessen nodig zijn in de formatie. Evaluatie van een pilot onder 15 scholen in het vo laat zien dat zomerscholen een effectieve interventie kunnen zijn om zittenblijven terug te dringen. Op de pilotscholen werden externe zomerschooldocenten ingezet, waarvan een deel met bevoegdheid en een deel dat nog bezig was met de lerarenopleiding. Daarnaast schakelden scholen externe studiecoaches, met een achtergrond in de orthopedagogiek, psychologie of sociaal maatschappelijke dienstverlening. Van ruim 300 deelnemende leerlingen aan zomerschool, werden 276 leerlingen alsnog bevorderd. Ook een jaar na de zomerschool waren de resultaten van deze alsnog bevorderde leerlingen positief. (Faber et al., 2015).

¹⁴ De gewenste aanvangstijd in Zwitserland kwam uit op circa 8:00 uur en is daarmee nog steeds aanmerkelijk vroeger dan de gemiddelde aanvangstijd op Nederlandse scholen.

Vierdaagse werk/lesweek

Bij een vierdaagse schoolweek gaan leerlingen of studenten vier dagen per week naar school. De vijfde dag is de school dicht of is er een ander programma. Het lesgeven en begeleiden is grotendeels op vier dagen geconcentreerd. Ook bij de vierdaagse werkweek zijn er verschillende varianten, wat uitspraken over het effect ervan compliceert. Er zijn scholen waar leerlingen vier dagen op school zijn en waar leraren de vijfde dag gebruiken voor voorbereiding van lessen of professionalisering. Vaak beginnen de vier lesdagen eerder en eindigen ze later. Op de vijfde dag kunnen scholen hun deuren sluiten voor zowel leerlingen als personeel of ze kunnen een programma aanbieden en/of ruimtes ter beschikking stellen voor bijvoorbeeld het maken van huiswerk (Ruijs et al., 2024). Er zijn ook auteurs die van een vierdaagse lesweek spreken zodra alle officiële taken van leraren plaatsvinden binnen vier werkdagen, dus ook professionalisering, lesvoorbereiding en oudergesprekken (Hanna & Van der Zee, 2024).

Bij het invoeren van een vierdaagse werk- of lesweek is het belangrijk om alle reguliere werkzaamheden te clusteren binnen vier vaste dagen, bijvoorbeeld van maandag tot en met donderdag, waarbij de vijfde dag voor alle leraren vrij blijft. Het is belangrijk om de voortgang en ervaringen van leerlingen/studenten en docenten/instructeurs goed in de gaten te houden om de leerprestaties en onderwijskwaliteit te waarborgen. Het betalen van een voltijds salaris bij een vierdaagse werkweek voorkomt dat leraren in de nieuwe situatie er financieel op achteruitgaan. Doorbetaling kan ook deeltijders stimuleren om fulltime (vier dagen) te gaan werken, en kan externe professionals aantrekken.

Impact op lerarentekort en onderwijskwaliteit

Het is onduidelijk of de vierdaagse werkweek daadwerkelijk bijdraagt aan personeelstekorten, vanwege de verschillende invullingen in de praktijk. Toch bespreken we deze vorm van anders organiseren, omdat er aanwijzingen zijn dat een specifieke variant het werk aantrekkelijker kan maken en de instroom kan verhogen. Het gaat om de variant waarbij alle taken van leraren binnen vier werkdagen plaatsvinden. Onderzoek in andere sectoren en op scholen in het buitenland laat zien dat de vierdaagse werkweek rust en ruimte biedt, bijdraagt aan werkplezier en aan de werk-privébalans. Ook zou het clusteren van activiteiten bijdragen aan de teamgeest (Hanna & Van der Zee, 2024). Voor positieve effecten moet wel aan bepaalde randvoorwaarden worden voldaan. Een zo'n voorwaarde is het doorbetalen van salaris op de vijfde dag, wat bijdraagt aan bestaanszekerheid (Hanna & Van der Zee, 2024). Bij een vierdaagse werkweek en een overeenkomstig salaris zijn er aanwijzingen dat docenten in het po en vo vertrekken, zo laat een Amerikaanse studie zien. (Ainsworth et al., 2024). Empirisch onderzoek naar de effecten van de vierdaagse lesweek onder leraren in Nederland ontbreekt (Hanna & Van der Zee, 2024).

Wat onderwijskwaliteit betreft zijn de resultaten niet eenduidig. Buitenlands onderzoek laat slechtere prestaties zien (Thompson et al., zoals geciteerd in Hanna & Van der Zee, 2024) bij vierdaagse lesweken, maar nadere analyses wijzen uit dat de hoeveel lestijd het verschil verklaart. Op scholen met een vierdaagse lesweek met gemiddeld meer dan 31 uur instructietijd presteren leerlingen evengoed als bij een vijfdaagse lesweek. De auteurs erkennen dat deze hoeveelheid instructietijd in Nederland lastig haalbaar is. Ze wijzen op andere OESO- landen die met minder instructietijd toch goed presteren (Hanna & Van der Zee, 2024). Een ander aandachtspunt is de

invulling van de vijfde dag. Als ouders verantwoordelijk zijn voor de invulling kan dat zorgen voor kansenongelijkheid (Ruijs et al., 2024).

4. Anders organiseren in de zorg en bij de politie

Inleiding

Net als het onderwijs hebben ook de zorg en de politie te maken met grote personeelstekorten (AZW, 2025; ACP, 2025). Ook in deze sectoren kijkt men naar anders organiseren¹⁵ als mogelijkheid om bij personeelstekorten dezelfde kwaliteit te kunnen blijven leveren.

De in hoofdstuk 2 beschreven vormen van anders organiseren in het onderwijs zijn ingedeeld in drie categorieën: I) ander personeel, II) onderwijs buiten het klaslokaal en III) afwijkende onderwijstijden. Voor alternatieve organisatievormen in de zorg en de politie zijn categorie II en III niet bruikbaar: in de zorg en bij de politie vindt het (primaire) werk immers niet hoofdzakelijk plaats in een vaste ruimte, en ook niet op vaste tijden. Agenten komen bij mensen thuis, zijn actief op straat en bij evenementen en werken op het politiebureau. Huisartsen hebben diensten in een praktijk en leggen huisbezoeken af. In beide sectoren is vaak sprake van continuïteitsdiensten, het werk vindt 24 uur per dag plaats. De volgende drie categorieën zijn wel bruikbaar om de vormen van anders organiseren in de zorg en bij de politie mee in te delen:

- Inzet van ander personeel (informele zorgverleners, rolverschuiving, andere taakverdeling)
- Samenwerkingen (samen opleiden, samenwerking in veiligheidsdomein)
- Inzet van technologie (inzet van zorgtechnologie, inzet van automatiseringstechnologie)

Zeven vormen van anders organiseren in de zorg en bij de politie

Per categorie bespreken we de verschillende vormen van anders organiseren. Daar waar dit niet al direct duidelijk is, is per vorm aangegeven of de innovatie plaatsvindt in de zorg of bij de politie.

Inzet van ander personeel

Inzet informele zorgverleners

De inzet van informele zorg en de samenwerking met zorgprofessionals is een manier om het personeelstekort aan te pakken (IGJ, 2023). Het gaat bijvoorbeeld om inzet van mantelzorgers in de ouderenzorg en gehandicaptenzorg (VGN, 2023). Het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM) heeft negen 'proeftuinen' van samenwerkingsinitiatieven gemonitord (RIVM, 2018). Deze initiatieven zijn ontstaan uit regionale samenwerkingen met als doel om het zorgsysteem toekomstbestendiger te maken. De 'proeftuin zorgcommunity' is hier een voorbeeld van (IGJ, 2023). Het draait hierbij om open zorggemeenschappen: de community bestaat uit professionele zorgverleners, mantelzorgers, familie en andere vrijwilligers die met elkaar samenwerken in de wijk. Zo zijn er bijvoorbeeld woonmogelijkheden voor studenten in een verpleeghuis of in de wijk, die in ruil mantelzorgtaken verlenen.

¹⁵ Er is in de literatuur niet alleen gezocht op 'anders organiseren' maar ook naar 'sociale innovaties'. Sociale innovaties zijn nieuwe manieren van (samen)werken, organiseren, leren en besluiten nemen gericht op het aanpakken van maatschappelijke problemen, samen met de actoren die te maken hebben met dat maatschappelijke probleem (Scheffelaar & Kuiper, 2017). Sociale innovaties richten zich vaak op meerdere maatschappelijke problemen, zoals onder meer personeelstekorten.

Van belang bij de inzet van informele zorgverleners is goede begeleiding door formele zorgaanbieders en aandacht voor een goede werk-privé balans. Ook een goede, gelijkwaardige samenwerking is van belangrijk, met aandacht voor het vakmanschap van de zorgprofessional en voor de ervaring en kennis van de niet-beroepsmatige zorgverlener.

Rolververschuiving – In de zorg

Geconfronteerd met een tekort aan medisch specialisten zetten zorgaanbieders voor bepaalde rollen andere zorgprofessionals in (IGJ, 2023). Zoals voor de regiebehandelaar in de ouderenzorg, een rol die traditioneel vaak door de specialist ouderengeneeskunde wordt vervuld. Zorgaanbieders schakelen voor deze rol steeds vaker verpleegkundig specialisten in. Deze verandering is besproken met betrokkenen en de ondernemingsraad. Per cliënt is bekeken of de zorgvraag deze verandering toelaat. Ook is vastgelegd wanneer de verpleegkundig specialisten de specialist ouderengeneeskunde moeten betrekken.

Andere taakverdeling – In de zorg

Bij de huisartsenzorg en heelkunde is men bezig met een andere verdeling van taken. Huisartsen, medisch specialisten en arts-assistenten gaan na welke patiëntgebonden taken overgenomen kunnen worden door een verpleegkundig specialist (vs) of physician assistant (pa) (Hofman et al., 2024). Deze taakverschuiving zou kunnen leiden tot een lagere werkdruk van artsen, en daarmee kunnen bijdragen aan behoud van personeel. Uit onderzoek (Hofman et al., 2024) blijkt namelijk dat 34% van de huisartsen die uitstroomt, vertrekt vanwege hoge werkdruk. Voor de medewerkers die taken overnemen zijn er mogelijk ook positieve effecten: de functies van vs en pa kunnen door de nieuwe taken aantrekkelijker worden. Onderzoek laat zien dat een gebrek aan loopbaan- en ontwikkelmogelijkheden de belangrijkste vertrekreden is voor hbo-verpleegkundigen (Hofman et al., 2024).

Samenwerkingen

Samen opleiden – In de zorg

In de ouderenzorg kiezen verschillende zorgaanbieders voor anders organiseren omwille van personeelstekorten (IGJ, 2023). Zo zijn er zorgaanbieders die gezamenlijk zij-instromers werven en opleiden. Een ziekenhuis, een aanbieder van wijkverpleging en een opleidingsinstituut bieden bijvoorbeeld een op maat gemaakte opleiding voor verpleegkundigen aan. Ze maken gebruik van elkaars kennis en bieden hen afwisselende werkplekken aan. Studenten kunnen brede werkervaring opdoen en zien welk onderdeel van het werkveld het beste bij hen past. Zorgaanbieders kunnen op deze manier breder werven. Onderzoek laat zien dat er het aantal aanmeldingen voor de gezamenlijk vormgegeven opleiding tot verpleegkundige is toegenomen, en dat de studenten sterk gemotiveerd zijn (IGJ, 2023).

Samenwerking in veiligheidsdomein

Vanwege de arbeidsmarktkrapte houdt de politie alle HRM-processen tegen het licht (Nationale Politie, 2023; Ministerie van Justitie en Veiligheid, 2023). Het gaat om het wervings- en selectieproces, de aanstelling, de opleiding, benutting en behoud. Hierbij is zowel aandacht voor instroom in het basispolitieonderwijs als voor andere vormen van instroom. De politie is een samenwerking aangegaan met defensie, de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) en de douane. Dit

samenwerkingsverband richt zich op eenvoudiger uitwisseling van personeel, om op die manier medewerkers voor het publieke veiligheidsdomein te behouden. Ook uitwisseling van medewerkers tussen politie en de private beveiligingsbedrijven wordt verkend. De samenwerking en uitwisseling geldt ook voor het opleidingstraject; uitvallers van de Politieacademie kunnen makkelijker doorstromen naar de beveiligingsbranche.

Inzet van technologie

Inzet van zorgtechnologie

Ontwikkelingen rondom artificiële intelligentie (AI), robotica en mobiele applicaties bieden kansen voor de zorg. Bij zorgtechnologie gaat het om technologische toepassingen die potentie hebben om de zorg te verbeteren en/of efficiënter maken (Van der Kuil et al., 2021). We geven enkele voorbeelden (AZW, 2025; Kennisland, 2022; Van der Kuil et al, 2021):

- AI kan gebruikt worden voor het scannen van medische beelden
- Robots kunnen zorgvragers met dementie of Korsakov herinneren aan activiteiten zoals het innemen van medicatie
- De implementatie van een medicatiedispenser (klok), die zorgvragers informeert wanneer het tijd is voor hun medicatie
- Mobiele toepassingen zoals gezondheidsapps verzamelen gegevens over patiënten
- Mobiele toepassingen als TeleHealth maken communicatie en consult op afstand mogelijk tussen zorgprofessionals en zorgvragers
- VR voor de begeleiding van stagairs. Studenten van een opleiding in de zorg kunnen in een gesimuleerde omgeving soft skills oefenen.

Dit soort toepassingen kunnen zorgvragers ondersteunen en zelfstandiger maken, waardoor minder fysieke contactmomenten nodig zijn tussen zorgvrager en zorgverlener. Technologie kan bepaalde werkzaamheden van zorgverleners overnemen. De inzet van VR is bijvoorbeeld een mogelijke oplossing voor het tekort aan stagebegeleiders in de zorg. VR biedt werkgevers de mogelijkheid om meer stageplekken aan te bieden (Regioplus, 2024). In het verlengde hiervan kunnen technologische toepassingen bijdragen aan een lagere werkdruk en mogelijk de vraag naar personeel verminderen (Van der Kuil et al., 2021). Verder biedt zorgtechnologie mogelijkheden om de administratieve lasten van zorgverleners te verminderen. Dat kan de werkdruk verlagen en het werkplezier verhogen (AZW, 2025).

Inzet van automatiseringstechnologie – Bij de politie

De politie zet in samenwerking met TNO in op het ontwikkelen van innovatieve oplossingen voor het verminderen en voorkomen van personeelstekorten (Nationale Politie, 2023; Ministerie van Justitie en Veiligheid, 2023). Vanuit het Landelijk Overleg Veiligheid en Politie is er aandacht voor digitalisering en robotisering. Een voorbeeld hiervan is Robotic Process Automation (RPA). Dit is een automatiseringstechnologie voor repetitieve taken, zoals het verwerken van telefonische informatie die binnenkomt bij de Regionale Service Centra. Door de inzet van RPA worden medewerkers ontlast.

Wat is bruikbaar voor het onderwijs?

De genoemde vormen van anders organiseren in de zorg en bij de politie zijn doorgaans niet een-op-een over te nemen in het onderwijs. Sectoren hebben immers hun eigen bijzonderheden en

uitdagingen. De manieren in andere sectoren om personeelstekorten aan te pakken kunnen wel dienen ter inspiratie. Voor elk van de drie categorieën anders organiseren doen we suggesties voor ‘vertalingen’ naar het onderwijs. De nadruk ligt - in lijn met hoofdstuk 3 - telkens op de organisatie van het primaire onderwijsproces, het verzorgen van lessen.

Inzet van ander personeel

De inzet van ander personeel (anders dan alleen één leraar) gebeurt al veel in het onderwijs. Zo bespraken we in hoofdstuk 2 de inzet van onderwijsondersteuners, externe professionals, studenten en leerlingen. Uit de interne inventarisatie van onderwijsregio Midden Nederland Leert blijkt dat scholen ook statushouders, kennismigranten en gepensioneerde docenten inzetten. Schoolorganisaties kunnen, vergelijkbaar met hoe dit in de zorg gebeurt, inventariseren welke taken van docenten (buiten de lessen om maar ook tijdens lessen) geheel of gedeeltelijk door anderen kunnen worden uitgevoerd.

Samenwerkingen

Lerarenopleidingen, scholen en schoolbesturen kunnen in navolging van zorgaanbieders en opleidingen in de zorg intensiever samenwerken om potentiële leraren te laten ontdekken welke onderwijssector (vo of mbo) het beste bij hen past. Ook kan het onderwijs partnerschappen aangaan met sectoren die veel overeenkomsten hebben met het onderwijs, zoals de zorg. Zo’n partnerschap kan combinatiebanen faciliteren (zie bijlage II: hybride leraarschap) en een overstap naar het onderwijs vergemakkelijken.

De interne inventarisatie van onderwijsregio Midden Nederland Leert laat zien dat scholen ook samenwerken op het gebied van personeel, bijvoorbeeld met de Delphi-app waarmee organisaties een invalpoule creëren. Andere vormen van samenwerking zijn ook mogelijk, zoals lessen toegankelijk maken voor leerlingen van een andere school. Dit kan uitkomst bieden bij vakken met weinig leerlingen of vakken waarvoor moeilijk docenten gevonden kunnen worden. Leerlingen volgen lessen voor dit vak op een andere school, geheel fysiek, of deels fysiek en deels online¹⁶.

Inzet van technologie

De inzet van technologie in de zorg en bij de politie gebeurt deels om dezelfde redenen als in het onderwijs (vervangen van fysieke contactmomenten, ondersteunen van zorgvragers, gegevens verzamelen over patiënten). Zo bespraken we in hoofdstuk 2 hybride of blended onderwijs, de combinatie van fysiek onderwijs en digitaal onderwijs. Scholen zetten digitale middelen ook in ter vervanging van (uitgevallen) lessen (Charlie) en om lessen te kunnen geven waar geen vakdocent voor beschikbaar is (Co-Teach Informatica, Lexie), zo leert de interne inventarisatie van onderwijsregio Midden Nederland Leert. Buiten de lessen om kan slimme technologie docenten en mentoren ook ontlasten en ondersteunen, bijvoorbeeld bij het plannen van oudergesprekken en het beantwoorden van (praktische) vragen van ouders en leerlingen.

De VR-toepassing voor studenten van zorgopleidingen, is een voorbeeld van inzet van technologie in zowel de zorg als het onderwijs. VR biedt mogelijkheden om meerdere studenten (of leerlingen)

¹⁶ Zie voor een praktijkvoorbeeld dit artikel over een vo-school: <https://www.voion.nl/inspiratie/gedeeltelijk-digitaal-onderwijs-bij-het-sint-janslyceum-we-willen-de-onderwijstijd-zo-effectief-mogelijk-inzetten>

tegelijkertijd met praktijksituaties te laten oefenen. Vooral in het beroepsonderwijs lijkt de meerwaarde groot, omdat VR de afstand tussen leersituatie en beroepspraktijk kan verkleinen (Booij, 2025). Bij de mbo-opleiding verpleegkunde wordt VR bijvoorbeeld ingezet om studenten zich te laten inleven in patiënten met dementie¹⁷. Volgens de mbo-instelling zou het leren met deze technologie vier keer sneller gaan dan bij regulier klassikaal onderwijs¹⁸. Ook lerarenopleidingen gebruiken VR, zodat studenten (gelijktijdig) kunnen oefenen met klassenmanagement¹⁹. Het is voorstelbaar dat dit tijdswinst oplevert ten opzichte van een fysieke les waarin een groep leraren-in-opleiding zich voor één studiegenoot voordoet als een onrustige klas met leerlingen. Gedegen onderzoek naar de voordelen van VR in het onderwijs ontbreekt echter (Booij, 2025).

¹⁷ <https://www.leraar24.nl/283428/wat-heeft-virtual-reality-het-onderwijs-te-bieden/>

¹⁸ <https://www.mboamersfoort.nl/actueel/nieuws/virtual-reality-in-het-onderwijs/>

¹⁹ Zie <https://openonlineonderwijs.surf.nl/projecten/vr-als-toepassing-voor-het-leren-van-leraren/> en <https://deklasoporde.web.rug.nl/>

Literatuurlijst

ACP. (2025). *Kabinet zadelt politie op met grof tekort*. Geraadpleegd op 1/12/2025 van <https://acp.nl/kabinet-zadelt-politie-op-met-grof-tekort/>.

AZW (2022). *Anders werken in zorg en welzijn*. <https://www.azwinfo.nl/app/uploads/2023/06/azw-onderzoek-anders-werken-in-zorg-en-welzijn-november-2022.pdf>

Adriaens, H., Feher, B., Elshout, S., Elshout, M. (2024a). *Personeelstekorten voortgezet onderwijs - peildatum 1 oktober 2024*. Tilburg: Centerdata.
<https://www.centerdata.nl/publicaties/personeelstekorten-voortgezet-onderwijs-peildatum-1-oktober-2024>

Adriaens, H., Den Uijl, M. (2024b). *Arbeidsmarktramingen onderwijs 2024*. Tilburg: Centerdata.
<https://www.centerdata.nl/publicaties/arbeidsmarktramingen-onderwijs>

Ainsworth, A. J., Penner, E. K., & Liu, Y. (2024). *Less Is More: The Causal Effect of Four-Day School Weeks on Employee Turnover*. EdWorkingPaper No. 24-1035. Annenberg Institute for School Reform at Brown University. <https://edworkingpapers.com/ai24-1035>

Albrecht, J. N., Werner, H., Yaw, M. L., Jenni, O. G., & Huber, R. (2022). *Teachers' preference for later school start times*. Journal of sleep research, 31(4), e13534.
<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/34923707/>

AZW. (2025). *Prognosemodel Zorg en Welzijn*. Geraadpleegd op 5/12/2025 van <https://prognosemodelzw.nl/>

Blok, H. (2018). *Te veel zittenblijvers in Amsterdams voortgezet onderwijs*. Onderwijs Consumenten Organisatie. Geraadpleegd op 2/12/2025 van <https://www.onderwijsconsument.nl/te-veel-zittenblijvers-in-amsterdams-voortgezet-onderwijs/>

Boogaard, M., Blok, H., van Eck, E., & Schoonenboom, J. (2004). *Ander onderwijs, minder leraren?* SCO-Kohnstamm Instituut. <https://archieff.kohnstammstituut.nl/rapporten/sco718.pdf>

Booij, E. (2025). *Immersive technologie*. Kennisnet. Geraadpleegd op 13/1/2025 van <https://www.kennisnet.nl/technologische-innovatie/immersive-technologie/>

Buijs, A. (2025). *Anders organiseren: hoe pak je dat aan?* Kennisnet.
<https://www.kennisnet.nl/beleid-en-organisatie/anders-organiseren-hoe-pak-je-dat-aan/>

Centerdata. (2024). *Rapportage personeelstekorten onderwijsregio's*. Realisatie-Eenheid i.s.m Centerdata. <https://www.onderwijsregio.nl/documenten/2025/01/27/rapportage-personeelstekorten-onderwijsregios>

Cornelissen, F. (Red.). (2025). *Maak samen je eigen onderwijs: veranderen, vernieuwen en verbeteren voor schoolteams*. Boom Uitgevers.

De Weerd, D. (2025). *The Effectiveness of Team Teaching. Experimental Research into the Effects of Team teaching on Students Outcome*. Dissertatie, University of Antwerp.
<https://journals.sagepub.com/doi/10.3102/00346543241262807>

- De Witte, K., De Cort, W., Gambi, L. (2023). *Evidence-based Solutions to Teacher Shortages*. EENEE-NESET report, Luxembourg: Publications Office of the European Union. doi: 10.2766/475647
- Den Uijl, M. M. L., Adriaens, H., De Cock, E. S. A., Leenen, J. & Elshout, M. (2025). *Personeelstekorten middelbaar beroepsonderwijs – Peildatum 1 oktober 2024*. Tilburg: Centerdata.
<https://www.centerdata.nl/publicaties/personeelstekorten-voortgezet-onderwijs-peildatum-1-oktober-2024>
- Draaisma, A., Woldman, N., Runhaar, P., Den Brok, P., Van Woerkom, M., Claessens, L., Lucas, F. (2021). *Anders organiseren in primair onderwijs: een zoektocht naar minder werkdruk en meer werkgeluk*. Wageningen University & Research, Tilburg University.
<https://research.wur.nl/en/publications/anders-organiseren-in-primair-onderwijsteams-een-zoektocht-naar-m/>
- Dubbeld, R., & Van Amerongen, M. (2020). *Onderwijs op school en thuis: wat zijn effectieve combinaties?* NRO. <https://www.nro.nl/sites/nro/files/migrate/Blended-Learning.pdf>
- Faber, S., Timmerman, M., & Kievitsbosch, A. (2014). *De zomerschool: een effectieve interventie tegen zittenblijven*. Rijksuniversiteit Groningen
https://pure.rug.nl/ws/portalfiles/portal/14977124/Rapport_onderzoek_Zomerscholen_definitief_versie_2.pdf
- Hagemijer, R. & Dolfing, R. (2022). *Hybrid Teaching & Learning: A literature review*. Utrecht University.
<https://www.uu.nl/sites/default/files/Hybrid%20Teaching%20%26%20Learning%20Review.pdf>
- Hanna, F., & Zee, M. (2024). *Minder les, betere kwaliteit?* Didactief, 54(4), 26-27.
<https://didactiefonline.nl/blog/vriend-en-vijand/minder-lesbetere-kwaliteit>
- Heyma, A., Bisschop, P., van den Berg, E., Wartenbergh-Cras, F., Kurver, B., Muskens, M., & Spanjers, I. (2015). *Effectmeting InnovatieImpuls Onderwijs: eindrapport*. Amsterdam: SEO
<https://www.seo.nl/publicaties/effectmeting-innovatieimpuls-onderwijs/>
- Hofman, C., van den Broek, A., van Seben, R., de Wilde, P., Spit, W. (2024). De effecten van sociale innovaties in de zorg. Berenschot & Ecorys. <https://open.overheid.nl/documenten/36a7ff77-daa7-4bd9-94d3-94ac1f78ee87/file>
- IGJ (2023). *Anders organiseren van ouderenzorg bij krapte op de arbeidsmarkt*.
<https://www.igj.nl/site/binaries/site-content/collections/documents/2023/04/13/anders-organiseren-van-ouderenzorg-bij-krapte-op-de-arbeidsmarkt/Anders+organiseren+van+ouderenzorg+bij+krapte+op+de+arbeidsmarkt.pdf>
- Kennisland. (2022). *De ouderenzorg klaarmaken voor de toekomst: lessen uit het programma Leven Lang Leven*. https://kl.nl/wp-content/uploads/2022/03/LLL_Publicatie_2022.pdf
- Logitech. (z.d.). *Vijf do's en don'ts voor succesvol hybride onderwijs: Whitepaper Hybride Onderwijs*.
https://communities.surf.nl/files/Artikel/download/V3_Whitepaper-Hybride_Onderwijs%20%281%29_0.pdf

Ministerie van Justitie en Veiligheid. (2023). *Eerste halfjaarbericht politie 2023*.
<https://open.overheid.nl/documenten/ronl-4ee42cf860a9c6c5a8c60a67acf63b072fe24751/pdf>

Nationale Politie. (2023). *Opgave Arbeidsmarktstrategie Politie*.
<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2023/06/08/tk-bijlage-opgave-arbeidsmarktstrategie-politie>

Noordhoff Zorg. (2025). *De rol van zorgtechnologie in de zorg van morgen*. Geraadpleegd op 15/12/2025 van <https://noordhoffzorg.nl/nieuws/de-rol-van-zorgtechnologie-in-de-zorg-van-morgen>

Nout, C. (2018). *Aan de slag om zittenblijven tegen te gaan. Een handreiking voor vo-scholen*. VO-Raad: Utrecht. <https://www.vo-raad.nl/onderwerpen/bevordering-en-voorkomen-van-zittenblijven>

OCW in cijfers (z.d.). *Onderwijsleerproces*. Geraadpleegd op 4/12/2025 van <https://www.ocwincijfers.nl/sectoren/hoger-onderwijs/kwaliteit/kwaliteit-in-het-onderwijs/onderwijsleerproces---leeromgeving>

OCW in cijfers (z.d.). *Leerlingleraarratio*. Geraadpleegd op 4/12/2025 van <https://www.ocwincijfers.nl/sectoren/onderwijs-algemeen/personeel/leerlingleraarratio>

Onderwijsraad. (2023). *Schaarste schuurt: Een verkenning naar het omgaan met aanhoudende lerarentekorten*. Onderwijsraad. <https://www.onderwijsraad.nl/documenten/2023/06/29/schaarste-schuurt>

Regioplus (2024). *Leren met VR in de zorg*. <https://indd.adobe.com/view/8246c2cf-e255-4e87-ae8f-6b54725899e7>

Rijksoverheid (z.d). *Aanpak lerarentekort*. Geraadpleegd op 28/11/2025 van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/werken-in-het-onderwijs/aanpak-tekort-aan-leraren>

RIVM (2018). *Regio's in beweging naar een toekomstbestendig gezondheidssysteem*. <https://www.rivm.nl/bibliotheek/rapporten/2018-0140.pdf>

Ruijs, N., Bles, P., Bransen, D., Camphuijsen, M., Cörvers, F., de Vries, P., Eheren, M., Griep, M., Van Klaveren, C., Rongen, T., Stolp, T., & De Wolf, I. (2024). *Kansrijke interventies om leraren aan te trekken en te behouden*. Education Lab & Ontwikkelkracht. <https://education-lab.nl/projects/literatuurstudie-lerarenlab/>

Scheffelaar, A., Kuiper, C. (2017). *Wat werkt bij sociale innovatie*. Movisie. <https://www.movisie.nl/sites/default/files/publication-attachment/Dossier-Wat-werkt-bij-Sociale-innovatie%20%5BMOV-11871662-1.0%5D.pdf>

Snoek, M., Sligte, H., Eck, E. van, Schriemer, M., Emmelot, Y. (2014). *Impulsen voor vernieuw(en)d onderwijs. Eindrapport kwalitatief onderzoek InnovatieImpuls Onderwijs*. Kohnstamm Instituut. <https://kohnstammstituut.nl/rapport/impulsen-voor-vernieuwend-onderwijs/>

Van Alten, D. C., Phielix, C., Janssen, J., & Kester, L. (2019). *Effects of flipping the classroom on learning outcomes and satisfaction: A meta-analysis*. Educational Research Review, 28, 100281.

Van Casteren, W., Loedwick, J., Lommertzen, J., Luyten, E., Van Mensvoort, C. (2023). *Vertrekredenen leraren en docenten in po, vo en mbo*. ResearchNed, in opdracht van OCW. <https://www.researchned.nl/2023/12/vertrekredenen-leraren/>

- Van der Aa, R., & Van Zijtveld, S. (2022). *Effectieve inzet van ondersteuners in het onderwijs*. Onderwijskennis.nl (NRO). www.onderwijskennis.nl/node/2163
- Van der Aa, R., & De Bruin, J. (2025). *Anders organiseren in het onderwijs: bezint eer ge begint!* In F. Cornelissen (Red.), *Maak samen je eigen onderwijs: veranderen, vernieuwen en verbeteren voor schoolteams* (pp. 256-265). Boom Uitgevers.
- Van den Berg, D., Boogaard, M., Heemskerk, I., Jettinghoff, K., Scheeren, J. & Schenke, W. (2019). *Anders organiseren? Teamwork! Verkenning naar personele gevolgen van anders organiseren in het voortgezet onderwijs*. <https://www.voion.nl/publicaties/onderzoeksrapport-anders-organiseren-teamwork>
- Van den Berg, D., Scheeren, J., & Arslan, Z. (2017). *Anders organiseren, minder tekort? Verkenning naar het anders organiseren van onderwijs en de mogelijkheden om het voorspelde lerarentekort in het primair onderwijs (deels) op te vangen*. CAOP, Den Haag.
- Van den Berg, D., & Van Miltenburg, N. (2023). *Anders organiseren: drie benaderingen. Een literatuurverkenning naar het anders organiseren van het primair onderwijs*. Arbeidsmarktplatform PO. <https://arbeidsmarktplatformpo.nl/nieuws/drie-benaderingen-van-anders-organiseren-in-het-primair-onderwijs/>
- Van der Hilst, B. (2019). *Teamgericht organiseren in het onderwijs: Sturen op kwaliteit, wendbaarheid en werkplezier* (Proefschrift). Open Universiteit. https://research.ou.nl/ws/portalfiles/portal/31492039/Proefschrift_TOA_Ben_vd_Hilst_20191206.pdf
- Van der Kuil, M., Overbeek, A., Hartstra, E., Prins, M., van Erp, J., Stobbe, E., van der Schot, A., van der Roest, H. (2021). *Zorgtechnologie en innovatie*. Trimbos Instituut. <https://www.trimbos.nl/docs/435b7707-c8ee-4a17-9cc6-d79b1f625ea3.pdf>
- Van der Ploeg, S. (2022). *Wat zijn gunstige schooltijden voor vmbo-leerlingen?* Kennisrotonde. <https://www.kennisrotonde.nl/vraag-en-antwoord/schooltijden>
- Van der Vegt, A. L., Weijers, S., Damstra, G., Klein, T., Boogaard, M., Schenke, W., & Zandbergen, S. (2020). *Regel het maar! Eindrapportage monitoronderzoek experiment Regelluwe scholen*. Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. <https://www.nro.nl/onderzoeksprojecten/regel-het-maar-eindrapportage-monitoronderzoek-experiment-regelluwe-scholen>
- Van der Ven, K., Pritsch, D., De Geus, W., Suijkerbuijk, A., Riemens, A. (2024). *Inzet van andere professionals voor de aanpak van het lerarentekort. Eindrapportage evaluatie regeling Andere dagen weekindeling G5*. Oberon, SEO, in opdracht van OCW. <https://www.seo.nl/publicaties/inzet-van-andere-professionals-voor-de-aanpak-van-het-lerarentekort/>
- Van Eck, E., Heemskerk, I., & Pater, C. (2015). *Effecten van flexibilisering en gepersonaliseerd leren* (Deelrapport 4). Oberon. <https://www.onderwijsraad.nl/site/binaries/site-content/collections/documents/2015/11/13/studie-effecten-van-flexibilisering-en-gepersonaliseerd-leren/Deelrapport-4-Effecten-van-flexibilisering-en-gepersonaliseerd-leren-dig.-versie-1.7.pdf>

Vermeulen, J., Wisse R., Van der Aa, R. (2023). *Anders organiseren in het voortgezet onderwijs: een inventarisatie van de verschillende vormen van anders organiseren en de gevolgen ervan voor onderwijsmedewerkers*. Voion. <https://www.voion.nl/wp-content/uploads/media/5845/rapport-anders-organiseren-februari-2023-def.pdf>

Vermeulen, M. (1997). *De school als arbeidsorganisatie*. ABC, De Lier.
https://www.researchgate.net/publication/254854558_De_School_als_arbeidsorganisatie

Voion. (2023). *Gespreksleidraad Anders organiseren in het voortgezet onderwijs*.
<https://www.voion.nl/wp-content/uploads/media/50uhfk5s/gesprekstool-anders-organiseren-van-het-onderwijs.pdf>

VO-raad. (2018). *Anders organiseren als oplossing voor het lerarentekort*.
<https://www.platformsamenopleiden.nl/wp-content/uploads/2018/06/Catalogus-Lerarentekort-DEF.pdf>

VGN (2023). *Anders organiseren van zorg en ondersteuning*. https://www.vgn.nl/system/files/2022-11/anders%20organiseren_DIGI.pdf

Bijlage I. Anders organiseren in onderwijsregio Midden Nederland Leert

Onderstaand overzicht geeft weer op welke manieren scholen (vo en mbo) in de onderwijsregio Midden Nederland Leert anders organiseren. Het overzicht is gebaseerd op intern onderzoek van de onderwijsregio. Verslagen van deze interviews zijn door CAOP geanalyseerd, waarbij uitsluitend is gekeken naar vormen die passen binnen de definitie van anders organiseren in dit onderzoek²⁰. Op veel scholen waarmee is gesproken vinden meer innovaties plaats dan in dit overzicht opgenomen.

Vorm van anders organiseren	Details over de toepassing
Categorie I - Inzet van ander personeel	
Inzet van onderwijsassistenten	• Bij reguliere lessen, tijdens mentoruren (soms zijn ze duo-mentor), tijdens studie- en huiswerkbegeleidingsuren • Bij invaluren • Op studie/leerpleinen/leerhuizen/domeinen/stiltewerkplek in de kantine
Inzet van ander personeel dan leraar of OOP'er	• Onbevoegden (waaronder statushouders, kennismigranten) • Andersbevoegden • Studenten ondersteunen en/of nemen docent-werkzaamheden over • Gepensioneerde docenten (bijv. via Delphi-app) • Leerlingen helpen elkaar na schooltijd • Bovenbouwleerlingen helpen onderbouwleerlingen
Team teaching	• Leraren zijn gegroepeerd zijn rondom een vaste groep leerlingen (bijv. Team Gerichte Arbeidsorganisatie)
Categorie II - Onderwijs (ook) buiten het klaslokaal	
Groepsoverstijgend onderwijs	• Op leerpleinen, met leerhuizen en soms georganiseerd per domein (talen, gamma, bèta), of met integratie van vakken • Hoorcolleges waarbij meerdere groepen tegelijk les krijgen
Hybride onderwijs	• Bij lesuitval wordt de educatieve app Charlie ingezet • Inzet van AI-hologram Lexie waar leerlingen vragen aan kunnen stellen • Co-Teach Informatica, combinatie van a) online platform en b) face-to-face onderwijs van anders bevoegde schooldocenten en externe ict-professionals
Categorie III – Afwijkende onderwijstijd	
Later beginnen en/of eerder eindigen	• Lessen starten om 8:45 of 9:00 uur en eindigen om 14:00 of 15:00 uur • Inkorting van lessen van 60 naar 50 minuten of van 50 naar 40 minuten • Compacte roosters met weinig tot geen tussenuren • Aangepaste lestijden; dagelijks keuzewerktijd/flexuren

²⁰ De voor dit onderzoek gehanteerde definitie van anders organiseren in het onderwijs: onderwijs dat op een andere manier is ingericht dan met (alleen) één leraar die in een klaslokaal op reguliere schooltijden lesgeeft aan een klas die is ingedeeld naar niveau en/of leeftijd.

Urgentiebesef voor anders organiseren bij scholen in de onderwijsregio Midden Nederland Leert

Het interne onderzoek van onderwijsregio Midden Nederland Leert laat zien dat veel van de scholen waarmee is gesproken nog niet veel last hebben van personeelstekorten. Het lukt om de meeste vacatures vervuld te krijgen, alhoewel dit bij tussentijdse vacatures vaak lastiger is. Hier speelt waarschijnlijk mee dat een grote stad als Utrecht geen deel uitmaakt van de onderwijsregio Midden Nederland Leert en het lerarentekort het meest gevoeld worden in de grote steden (Rijksoverheid, z.d).

Hoewel de meeste scholen waarmee is gesproken over voldoende personeel beschikken, laat het overzicht op de vorige pagina zien dat er in de onderwijsregio wel anders wordt georganiseerd. Dit gebeurt doorgaans vanuit de verwachting hiermee het onderwijs kwalitatief te verbeteren, en om het werk van docenten aantrekkelijker te maken en zodoende personeel langer voor de organisatie te behouden.

Bijlage II. Kansrijke interventies buiten anders organiseren om (op alfabetische volgorde)

Dit overzicht is niet volledig. Het biedt een beeld van andere manieren waarop scholen, los van het anders organiseren van hun onderwijs, met personeelstekorten kunnen omgaan.

Hybride leraarschap (po, mbo, hbo):

Mbo-docenten combineren hun onderwijsbaan het vaakst met een andere baan (zo'n 13 procent), gevolgd door vo-docenten (zo'n 8 procent). Door de combinatie van banen ervaren hybride docenten meer afwisseling en werkplezier. Hybride docentschap kan daardoor bijdragen aan behoud van onderwijsprofessionals die anders het onderwijs zouden verlaten. Tevens kan het mensen van buiten de onderwijssector interesseren die alleen een baan als leraar niet aantrekkelijk vinden.

Dorenbosch, L. (2020). Het rendement van de hybride techniekdocent. Interviews naar de wenselijkheid en werkbaarheid van het hybride docentschap in het mbo en hbo. De baaningenieurs.

<https://www.hybridedocent.nl/wp-content/uploads/sites/30/2021/05/HET-RENDEMENT-VAN-DE-HYBRIDE-DOCENT.pdf>

Mienis, E. & Vermeulen, J. (2025). Lesgeven combineren met een baan buiten het primair onderwijs. Randvoorwaarden voor de succesvolle inzet van hybride leraren – een verkenning

<https://arbeidsmarktplatformpo.nl/wp-content/uploads/2025/03/rapport-lesgeven-combineren-met-een-baan-buiten-het-primair-onderwijs-Arbeidsmarktplatform-PO.pdf>

Lerarensalarissen en bonussen (po, vo, mbo):

Met name bij de groep leraren die zonder extra prikkels geen intentie heeft om meer uren te werken hebben bonussen een aanzienlijk effect. Onderzoek levert aanwijzingen op dat het effect van een bonus voor een belangrijk deel tijdelijk is. Als de bonus stopt, kan dus een flink deel van de leraren die vanwege de bonus meer werkt, weer minder gaan werken.

Van Casteren, W., Van Mensvoort, C., Geurts, R., & Brukx, D. (2023). Meer uren werken in het onderwijs na (financiële) prikkels. Researchned in opdracht van OCW.

<https://open.overheid.nl/documenten/ronl-5038474dd267dc2376d5bb1b55a07602a4954763/pdf>

Van Giesen, R., Verheijen, M., Elshout, S., & Adriaens, H. (2023). Meer uren werken stimuleren met een meerurenbonus en andere maatregelen: evaluatie van een kopgroep van schoolbesturen in het primair onderwijs

<https://www.aanpaklerarentekort.nl/documenten/2023/12/14/onderzoek-meerurenbonus---centerdata>

Vergroten deeltijdfactor (vo):

Er is potentieel om de deeltijdfactor te verhogen. Zo heeft in het vo 37 procent van de leraren een kleine (<0,5 FTE) tot middelgrote (0,5-0,8 FTE) deeltijdbaai. De afweging en uiteindelijke keuze voor een bepaalde werkweek is heel persoonlijk is, zo is de levensfase van de medewerker een belangrijke factor. Advies vanuit onderzoek is om het gesprek over loopbaanbehoeften en de werkprivébalans in relatie tot de deeltijdfactor aan te gaan en hierop maatwerk te bieden.

Hassel, D. & Wisse, R. (2022). Deeltijdwerken in het voortgezet onderwijs. Verkenning van factoren bij deeltijdwerken en mogelijkheden om een groter contract te stimuleren. Voion.

<https://www.voion.nl/wp-content/uploads/media/5827/rapport-deeltijdwerken-in-het-voortgezet-onderwijsdef2.pdf>

Gesprekstoel 'Samen in gesprek over de deeltijdfactor' (Voion, 2022):

<https://www.voion.nl/media/5688/7855-voi-placemat-contractomvang-verhogendef-20-dec-22.pdf>

Zij-instroom (po, vo, mbo):

Voor het vo is het voor mensen die vanuit een andere studie of beroepsloopbaan willen overstappen naar een lerarenbaan sinds 2000 mogelijk om leraar te worden zonder dat men de reguliere lerarenopleiding volgt. Het mbo heeft al een langere traditie van zij-instroom, gericht op het onderwijs in beroepsgerichte vakken (PDG-traject). Onderzoek laat zien dat binnen het mbo geen verschil in kwaliteit wordt ervaren in de primaire onderwijstaak tussen zij-instromers en docenten met een reguliere lerarenopleiding. Voor de baantevredenheid van zijinstromers is ondersteuning belangrijk vanuit mede-leraren, mentoren en schoolleiders.

Bijman, D., Dekker, B., Van Bergen, K., Kans, K., Waijers, N., & Medendorp, L., Coenen, J., Lans, Th., Belfi, B. (2021). Zij-instroom po, vo en mbo. Amsterdam/'s-Hertogenbosch: Regioplan/ECBO.

<https://ecbo.nl/wp-content/uploads/20069-Eindrapport-Zij-instroom-po-vo-mbo-Regioplan-18mei21.pdf>

Ruijs, N., Bles, P., Bransen, D., Camphuijsen, M., Cörvers, F., de Vries, P., Eheren, M., Griep, M., Van Klaveren, C., Rongen, T., Stolp, T., & De Wolf, I. (2024). Kansrijke interventies om leraren aan te trekken en te behouden. Education Lab & Ontwikkelkracht.

<https://education-lab.nl/publications/literatuurstudie-kansrijke-interventies-om-leraren-aan-te-trekken-en-te-behouden/>



CAOP
Postbus 556
2501 CN Den Haag

