

VERKENNING ‘ANDERS ORGANISEREN’ IN TIJDEN VAN PERSONELE SCHAARSTE.

ARTIKEL 1: WAT WETEN WE UIT ONDERZOEK OVER ANDERS ORGANISEREN?

Hoe kunnen scholen goed onderwijs blijven bieden in een arbeidsmarkt die structureel onder druk staat? Die vraag houdt steeds meer schoolleiders, bestuurders, beleidsmakers en onderzoekers bezig. Vanuit de PO-Raad en de VO-raad verkennen we hoe we als sector met deze realiteit kunnen omgaan. In deze artikelenreeks verkennen we wat onderzoek, praktijk en beleid ons leren over anders organiseren als mogelijke route naar wendbare en weerbare schoolorganisaties.

1. Wat weten we uit onderzoek?
2. Hoe maken onderwijsregio’s werk van anders organiseren?
3. Hoe ervaren scholen de tekorten en het anders organiseren in de praktijk?
4. Wat leren we van Utrechtse basisscholen?

In dit eerste artikel richten we ons op de kennisbasis. Wat verstaan we eigenlijk onder anders organiseren? Wat weten we uit onderzoek over de effecten ervan? Lost anders organiseren de personeelstekorten op? En welke lessen kunnen scholen uit het onderzoek trekken?

TEKORTEN OP EEN KANTELPUNT: HOE KUNNEN WE DE KWALITEIT VAN ONDERWIJS BLIJVEN GARANDEREN MET STEEDS MINDER MENSEN?

Wie de debatten over het onderwijs volgt, hoort al ruim dertig jaar de noodklok luiden over personeelstekorten. Het luidst klonk het rapport *Leerkracht!* uit 2007 van de commissie-Rinnooy Kan, waarin werd opgeroepen tot forse investeringen in het beroep van leraar. Maar ook dat rapport vertelde volgens Rinnooy Kan zelf "helaas niets nieuws". Eerdere rapporten waarschuwden al voor dezelfde ontwikkeling.[i]

Jaarlijks laten arbeidsmarktramingen van onder meer Centerdata zien dat de gerapporteerde tekorten in het primair en voortgezet onderwijs structureel in de duizenden fte's lopen. Voor het PO ging het in 2025 om een tekort van 5.800 fte (6,3% van de werkgelegenheid) en voor het VO om een tekort van 2.200 fte (3,5% van de werkgelenheid). We weten dat deze tekorten sterk ongelijk verdeeld zijn. Scholen in grote steden, krimpgebieden, groeigemeenten, het gespecialiseerd onderwijs en specifieke vakgebieden worden bovengemiddeld geraakt.

Achter deze generieke tekortcijfers gaat een dagelijkse praktijk schuil waarin schoolteams telkens naar noodoplossingen (moeten) grijpen. Zoals het samenvoegen van klassen, het intern opvangen van lessen, het inzetten van onbevoegden of het niet of minder aanbieden van bepaalde lessen. Het onderwijs gaat dan weliswaar door, maar wel tegen de prijs van hogere werkdruk en mogelijk mindere onderwijskwaliteit.

Ondanks dat dit beeld al jaren bekend is, staan we op een historisch kantelpunt.[ii] Want door de vergrijzing staat niet alleen het onderwijs, maar de gehele arbeidsmarkt onder druk. Tegelijkertijd veranderen de eisen die aan scholen worden gesteld. Technologische ontwikkelingen zoals het toenemend belang van kunstmatige intelligentie, grillige economische en geopolitieke dynamieken, veranderende verwachtingen vanuit de samenleving en toenemende diversiteit onder leerlingen vragen om organisaties die kunnen meebewegen.

De vraag is daarom niet alleen hoe we meer mensen kunnen vinden om als leraar aan de slag te gaan (en te blijven). De overkoepelende vraag is veel meer:

Hoe organiseren we het onderwijs zo dat scholen ook in een context van blijvende personele schaarste en grote maatschappelijke veranderingen goed onderwijs voor alle kinderen kunnen blijven bieden?

Steeds vaker wordt in dat verband gesproken over anders organiseren.

---

i Het luidst klonk het rapport *Leerkracht!* uit 2007 van de commissie Rinnooy Kan, waarin werd opgeroepen tot forse investeringen. Maar ook dat rapport vertelde volgens Rinnooy Kan 'helaas niets nieuws.' Ook eerdere rapporten zoals het rapport-Van Es (*Toekomst leraarschap,* 1993), *Maatwerk voor morgen* (uit 1999) en het rapport-Van Rijn (*Investeren in mensen en kwaliteit,* 2001) waarschuwden voor de toenemende tekorten. Kan (De Groene, 2007): "De huidige adviezen zijn voor een groot deel op deze verslagen gebaseerd. Van Es pleitte voor een professionelere school, *Maatwerk voor morgen* voor een sterker beroep en Van Rijn voor een betere beloning. Drie pijlers die door de politiek niet serieus genoeg genomen zijn. Als ook met de adviezen van dit rapport te lichtvoetig wordt omgesprongen, komt het Nederlandse onderwijs de komende decennia in volstrekte chaos terecht. We staan voorover gebogen aan de rand van de afgrond." Ook het recente rapport *Een kwestie van lange adem* (ROA, 2026) laat zien dat de spanningen op de onderwijsarbeidsmarkt van alle tijden zijn en zich niet zomaar laten oplossen.

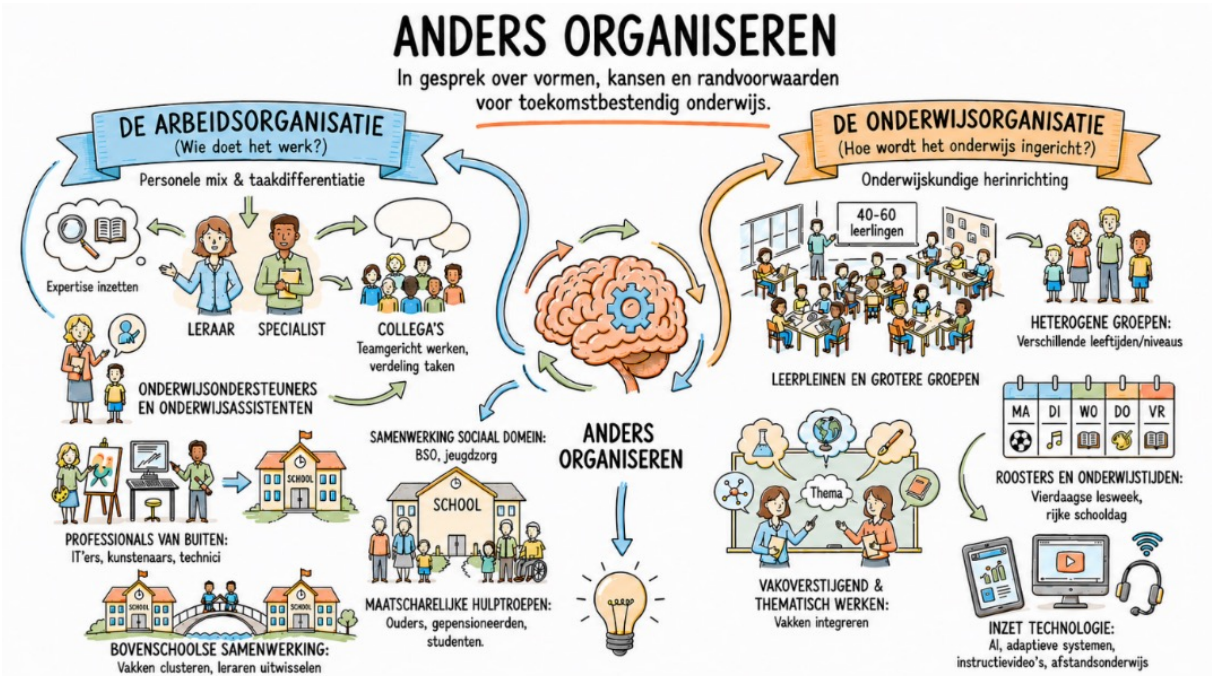
ii Belangrijk in dit kader zijn de rapporten *Schaarste schuurt* van de Onderwijsraad (2023) en *Gematigde groei* van de commissie Demografische ontwikkelingen 2050 uit 2024.

WAT IS ANDERS ORGANISEREN?

Wie op zoek gaat naar een eenduidige definitie van anders organiseren komt al snel tot de conclusie dat die niet bestaat. Literatuurverkenningen van arbeidsmarktplatforms APPO (po) en Voion (vo) laten zien dat de term wordt gebruik voor een breed scala aan ontwikkelingen binnen scholen.[iii] Deze strategie -ook wel aangeduid als toekomstbestendig, toekomstbehendig of slim(mer) organiseren- richt zich op het herinrichten van taken, rollen, en structuren in het onderwijs. In de kern komt het daarmee vaak neer op het loslaten van het traditionele leerstofjaarklassensysteem[iv] in het primair onderwijs en het leerjaarstructuur in het voortgezet onderwijs. Scholen kiezen om verschillende redenen voor anders organiseren: vanuit een onderwijskundige visie, om leerlingen beter toe te rusten op een veranderende samenleving, vanwege voordelen voor schoolteams zoals een lagere werkdruk, of simpelweg uit noodzaak door het lerarentekort.

In de praktijk zien we een grote variëteit aan verschijningsvormen van anders organiseren, waarbij het van belang is om twee aspecten van elkaar te onderscheiden:

1. *De onderwijsorganisatie.* Het herontwerpen van roosters, het anders groeperen van leerlingen of het inzetten van hybride onderwijs.
2. *De arbeidsorganisatie.* Het aanpassen van teamstructuren, het differentiëren van rollen, het inrichten van nieuwe samenwerkingsvormen en de inzet van andere professionals naast de leraar.



iii Zowel APPO als Voion hebben op hun websites de nodige informatie staan over anders organiseren en de omgang met de tekorten. Bijvoorbeeld over de rol van AI, de inzet van onderwijsondersteunend personeel, de impact van anders organiseren op docenten en een stappenplan om aan de slag te gaan met anders organiseren.

iv In het primair onderwijs: één groep, één leraar, één jaar. In het voorgezet onderwijs: één groep, één vak, één leraar, één periode.

LOST ANDERS ORGANISEREN HET LERARENTEKORT OP?

Scholen, onderwijsregio's en andere betrokken partijen kijken steeds vaker naar anders organiseren als mogelijke oplossing voor de personele tekorten. In andere woorden: Kunnen we het onderwijs zo organiseren dat het mogelijk is om met structureel minder mensen het werk gedaan te krijgen en toch de kwaliteit hoog houden en de medewerkers behouden?

Een recent overzichtsartikel van het Nationaal Kenniscentrum Onderwijs (NKO) onderzocht in dit kader vijf veelvoorkomende vormen in het PO en VO: de inzet van onderwijsondersteuners, team teaching, groepsoverstijgend werken, hybride onderwijs en de vierdaagse schoolweek. De conclusie is in zekere zin tegenvallend: alleen voor de inzet van onderwijsondersteuners zijn concrete aanwijzingen dat dit direct bijdraagt aan het terugdringen van het kwantitatieve tekort, vooral omdat een deel van hen doorstroomt naar het lerarenberoep. Voor de andere vormen ontbreekt stevig empirisch bewijs dat de netto vraag naar leraren (fte) daalt. Wel verwijst NKO nog naar de Onderwijsraad, die in 'Tijd voor focus' stelt dat een betere afbakening en verdeling van werkzaamheden de werkdruk kan verlagen en daarmee kan bijdragen aan de bereidheid van deeltijders om meer uren te gaan werken.

De conclusies van dit onderzoek zijn geformuleerd voor zowel PO als VO, waarbij de voorbeelden laten zien dat de gevonden effecten sterker zijn voor het primair onderwijs.

DE WERKELIJKE WAARDE VAN ANDERS ORGANISEREN: GROTERE WENDBAARHEID EN WEERBAARHEID

Betekent dit dat anders organiseren zinloos is in de strijd tegen krapte? Dat zeker niet. De eerdergenoemde literatuurverkenningen van Voion en APPO, evenals evaluaties van experimenten zoals *Ruimte in Onderwijstijd* en de regeling *Andere dag- en weekindeling G5*, laten zien dat de crux elders ligt.

De meerwaarde van anders organiseren zit niet in het oplossen van het personeelstekort, maar in het vergroten van de wendbaarheid en weerbaarheid van de school als organisatie. De beleidsruimte die scholen hebben gekregen in deze experimenten heeft het tekort aan leraren weliswaar niet opgelost, maar heeft wel bijgedragen in het borgen van de continuïteit van het onderwijs. Het stelt scholen in staat om het zo in te richten dat leerlingen bij incidentele uitval niet direct naar huis gestuurd hoeven te worden.

Ook het recente praktijkgerichte onderzoek *Goed onderwijs met minder leerkrachten* maakt duidelijk dat anders organiseren wel degelijk van waarde kan zijn in de omgang met de personeelstekorten. En dat een goede onderwijskwaliteit en lerarenkrapte niet per se op gespannen voet hoeven te staan. De onderzoeker Karlijn de Jong volgde (en begeleidde) zes basisscholen in de regio Haaglanden die er (in verschillende mate) in slaagden de onderwijskwaliteit op peil te houden, ondanks flinke formatieve tekorten. Het cruciale inzicht? Zij benaderden de krapte als onderwijsvernieuwing en een vraagstuk van verandermanagement. Door te starten met het formuleren van een visie op goed onderwijs gingen zij aan de slag met de (her)inrichting van de onderwijs- en arbeidsorganisatie, waarbij het tekort aan leraren gold als factor om rekening mee te houden.

Wanneer scholen het onderwijs op dergelijke manieren anders inrichten, zien we in de onderzoeken de volgende mogelijke effecten:

- *Minder kwetsbaarheid bij uitval.* Scholen die in bredere onderwijsteams of grotere groepen (units) werken, kunnen incidenteel verzuim intern opvangen zonder direct klassen naar huis te sturen. Dit draagt bij aan de continuïteit.
- *Vergroten werkplezier, afname werkdruk en toename behoud.* Door het delen van verantwoordelijkheid en de inzet van andere professionals kan de werkdruk worden verlaagd. Het werkplezier neemt vaak toe door toegenomen autonomie, eigenaarschap en intensievere collegiale samenwerking. Hierdoor kunnen leraren

behouden blijven en worden aangetrokken.
- *Aantrekkelijker loopbaan- en ontwikkelmogelijkheden.* Nieuwe organisatiemodellen kunnen leraren kansen bieden om zich te specialiseren en beter op hun talenten te worden ingezet.
- *Aanspreken van nieuwe doelgroepen.* Vormen als hybride docentschap en de inzet van vakprofessionals, studenten en onderwijsassistenten boren nieuwe groepen aan voor de onderwijsarbeidsmarkt. Een deel van deze doelgroepen stroomt door naar het beroep van (bevoegde) leraar.

VOORBIJ NOODOPLOSSINGEN EN QUICK FIXES: RANDVOORWAARDEN VOOR WENDBARE SCHOOLORGANISATIES

Onderzoek en praktijkvoorbeelden laten zien dat anders organiseren geen wondermiddel is om de personeelstekorten op te lossen. Sterker nog: het overhaast invoeren van noodmaatregelen ('help, we komen nú leraren tekort!') doet de werkdruk en onderwijskwaliteit meer kwaad dan goed. Toch liggen hier mogelijkheden. Mits doordacht ingezet, kan een andere organisatie van onderwijs de school wendbaarder en weerbaarder maken voor tijdelijke uitval en (interne en externe) veranderingen, wordt werken in het onderwijs aantrekkelijker voor diverse professionals en krijgt de onderwijskwaliteit een impuls. De literatuur maakt duidelijk dat een succesvolle implementatie valt of staat met vijf stevige randvoorwaarden/vereisten:

1. *Visie als fundament.* Veranderingen moeten primair onderwijsinhoudelijk gedreven zijn. Een ad-hoc noodoplossing voor een incidenteel roosterprobleem houdt geen stand. Er is een expliciete, door het team doorleefde visie op 'goed onderwijs' nodig als kompas.
2. *Mentale en financiële ruimte.* Innovatie vraagt om doordachte keuzes voor de lange termijn. Schoolleiders en besturen moeten uit de 'overlevingsstand' (kunnen) stappen. Scholen moeten bewuste keuzes maken in wat ze wél doen, en vooral ook niet (meer) doen. Dit creëert mentale en organisatorische ruimte. Vervolgens hebben teams de tijd, begeleiding en mogelijk financiële ruimte nodig om de organisatorische veranderingen mogelijk te maken.
3. *Bestuurlijke rugdekking.* Besturen moeten daarbij expliciet rugdekking geven als experimenten in de opstartfase schuren. Het anders organiseren kan vragen oproepen bij medewerkers, ouders of bijvoorbeeld de Onderwijsinspectie. Het bestuur speelt een onmisbare rol in het faciliteren en beschermen van het ontwikkelproces in de scholen.
4. *Het team aan zet.* Het herijken van de schoolorganisatie is een gezamenlijk proces. Zonder professionele dialoog en eigenaarschap bij het team voor het ontwerpproces, dringen structuuraanpassingen nooit door tot de kern van het onderwijs.
5. *Helderheid in rollen.* Bij een nieuwe structuur horen nieuwe spelregels. Verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden van alle (nieuwe) professionals moeten kraakhelder zijn afgebakend, mede om te voorkomen dat de werkdruk voor de zittende leraren en andere onderwijsprofessionals[v] alsnog oploopt.

v De rol van onderwijsondersteunend personeel zoals onderwijsassistenten en lerarenondersteuners blijft essentieel in de omgang met de personele tekorten en het anders organiseren. Hun inzet kan ook een bijdrage leveren aan het tegengaan van werkdruk en het verbeteren van de onderwijskwaliteit. APPO heeft een mooie verkenning gedaan naar hun toenemende rol. Door de lerarentekorten worden ze veelvuldig ingezet in het primair proces, wat bij hen de werkdruk verhoogt.

IN EEN VOLGEND ARTIKEL KIJKEN WE HOE ONDERWIJSREGIO'S WERKEN AAN ANDERS ORGANISEREN

Momenteel zien we dat naast individuele scholen ook veel onderwijsregio's volop met dit thema bezig zijn. In veel regionale plannen worden personeelstekorten expliciet aangegrepen als aanleiding om na te denken over andere manieren van organiseren. Ook vanuit de overheid wordt het begrip *anders organiseren* steeds vaker verbonden aan begrippen als continuïteit, toegankelijkheid en toekomstbestendigheid van onderwijs.

Dat maakt de ontwikkelingen in de onderwijsregio's interessant om te volgen. Juist omdat we in dit artikel hebben gezien dat onderzoek vooralsnog weinig aanwijzingen biedt dat anders organiseren het lerarentekort zelf oplost, terwijl het tegelijkertijd wel belangrijke kansen lijkt te bieden op het vlak van werkdruk, kansengelijkheid, continuïteit van onderwijs en onderwijskwaliteit.

In het volgende artikel richten we daarom de blik op de onderwijsregio's. Welke plannen, onderzoeken, experimenten en initiatieven zijn er ontstaan? Welke verwachtingen leven er over de bijdrage van anders organiseren aan de aanpak van personeelstekorten? En hoe kijken schoolleiders, bestuurders en andere betrokkenen naar deze ontwikkelingen? En welke lessen uit de onderwijsregio kunnen we als sector trekken?

VERDER LEZEN?

Bij het schrijven van dit overzichtsartikel hebben we gebruik gemaakt van diverse bronnen. Voor wie meer wil lezen over de personeelstekorten en anders organiseren, kunnen we de volgende bronnen dan ook van harte aanbevelen.

Onderzoeken en rapporten over 'Anders organiseren'

- Nationaal Kenniscentrum Onderwijs (NKO) / Onderwijskennis.nl (2026): Literatuurstudie/ overzichtsartikel over de effectiviteit van vijf vormen van anders organiseren (o.a. inzet onderwijsondersteuners, vierdaagse schoolweek). Bron
- SEO Economisch Onderwijs (2024). Evaluatie convenanten lerarentekort primair onderwijs in de G5; eindrapportage. Bron
- SEO Economisch Onderzoek (2025). Tijden veranderen? Evaluatie experiment ruimte in onderwijstijd 2020-2025. Bron
- Karlijn de Jong (Hogeschool Leiden, 2026): Praktijkgericht onderzoek Goed onderwijs met minder leerkrachten (casestudies van zes basisscholen). Bron
- Ministerie van OCW / Inspectie van het Onderwijs (2025): Evaluatie van het experiment *Ruimte in Onderwijstijd*. Bron
- Education Lab (2025). Toolkit andere dag- en weekindeling. Inzichten uit de literatuur in het omgaan met langdurige lerarentekorten. Bron
- Arbeidsmarktplatform APPO. Literatuurverkenningen en inzichten rondom anders organiseren in het primair onderwijs. Bron
- Arbeidsmarktplatform APPO (2023). De inzet en loopbaanpaden van onderwijsassistenten en lerarenondersteuners. Bron
- Arbeidsmarktplatform Voion. Literatuurverkenningen en inzichten rondom anders organiseren in het voortgezet onderwijs. Bron



Historische adviezen en rapporten over het lerarentekort

- Commissie Rinnooy Kan (2007): Rapport *Leerkracht!* Bron
- ROA (2026). Een kwestie van lange adem. Historische analyse van het beleid op het terrein van het lerarentekort. Bron

Rapporten over de brede arbeidsmarkt en demografie

- Onderwijsraad (2023): Adviesrapport *Schaarste schuurt.* Bron
- Commissie Demografische ontwikkelingen 2050 (2024): Rapport *Gematigde groei.* Bron

Auteurs: Dennis van den Berg, Nienke van der Burg en Karola Vos.

Mede mogelijk gemaakt door het expertisepunt strategisch werkgeverschap VO-raad.