

*Actieplan*

# Lerarentekort grote steden

*Op weg naar meer structurele oplossingen  
voor het lerarentekort*



**Voorstellen van de G5-schoolbesturen  
voor de middellange en lange termijn:**

Actielijnen  
Oplossingsrichtingen  
Maatregelen

Definitieve versie  
Mei 2020



# Actieplan lerarentekort grote steden

*Op weg naar meer structurele oplossingen voor het lerarentekort*

**Voorstellen van de G5-schoolbesturen  
voor de middellange en lange termijn:**

Actielijnen

Oplossingsrichtingen

Maatregelen



# Inhoud

Samenvatting	6
Voorwoord	9
Leeswijzer	11
1 Ontwikkeling lerarentekort in de G5	12
1.1 Kwantitatieve ontwikkeling	12
2 Actielijnen, oplossingsrichtingen en maatregelen	17
2.1 Anders opleiden: instroom en opstroom verhogen en flexibiliseren	17
2.2 Andere arbeidsorganisatie: investeren in behoud en perspectief	18
2.3 Anders organiseren van het onderwijs: beïnvloeden personeelsbehoefte	18
3 Anders opleiden: instroom en opstroom verhogen en flexibiliseren	19
3.1 Toekomstbeeld en oplossingsrichtingen	19
3.2 Maatregelen middellange termijn	21
3.3 Maatregelen lange termijn	27
4 Andere arbeidsorganisatie: investeren in behoud en perspectief	28
4.1 Toekomstbeeld en oplossingsrichtingen	28
4.2 Maatregelen middellange termijn	29
4.3 Maatregelen lange termijn	31
5 Anders organiseren van het onderwijs: beïnvloeden personeelsbehoefte	33
5.1 Toekomstbeeld en oplossingsrichtingen	33
5.2 Maatregelen middellange termijn	34
5.3 Maatregelen lange termijn	35
Epiloog: voorwaarden voor succes	36
Bijlage I      Onderbouwing van de financiële implicaties	38
Bijlage II     Toelichting op de gehanteerde aanpak	40
Bijlage III    Samenstelling kernteam en geraadpleegde personen	41

# Samenvatting

De lerarentekorten in het primair onderwijs raken de grote steden hard en het ligt in de lijn der verwachting dat deze tekorten nog verder toenemen. Dit is een directe bedreiging voor de kwaliteit van ons onderwijs en veel leerlingen krijgen daardoor onvoldoende kansen om hun talenten te ontwikkelen. Daarom hebben de schoolbesturen en gemeenten van de G4 (Amsterdam, Rotterdam, Den Haag en Utrecht) en Almere met de minister voor Basis- en Voortgezet Onderwijs en Media van OCW afgesproken dat zij noodplannen ontwikkelen om voor de korte termijn de ergste nood te kunnen lenigen. In grote gezamenlijkheid hebben alle betrokkenen – leraren, schoolleiders, ouders, bestuurders, gemeenten, het Ministerie van OCW en de Inspectie van het Onderwijs – daaraan gewerkt. Er vinden op dit moment volop gesprekken plaats over de implementatie van de voorgestelde noodmaatregelen.

In onze gesprekken in de steden is duidelijk gebleken dat het lerarentekort geen geïsoleerd vraagstuk is dat met een druk op de knop op te lossen is. Er is meer nodig dan noodplannen. Er zijn structurele maatregelen nodig om het werken als professional in het primair onderwijs in de grote stad aantrekkelijk te maken en te houden.

Dit plan verbindt en versterkt de afzonderlijke plannen uit de grote steden en biedt tevens een doorkijk naar de noodzakelijke structurele verbeteringen. We hebben zeven samenhangende maatregelen geïdentificeerd die in de komende één tot drie jaar getroffen moeten worden om het tekort aan te pakken.

## 1 De zijinstroom verhogen

De zijinstroom verhogen kan op twee manieren.

- De huidige regeling zijinstroom aanpassen, zodat:
  - er meer flexibiliteit en maatwerk in het traject kan worden geboden;
  - de regeling meer kostendekkend wordt, zijinstromers gedurende de start boven de formatie kunnen worden aangesteld en er meer ruimte komt voor de begeleiding van de zijinstromers;
  - er ook opstroomers die hiervoor geschikt zijn (mbo'ers), gebruik kunnen maken van de regeling.
- Schoolbesturen en opleidingen betere begeleiding laten regelen door:
  - per stad afspraken te maken over eenduidig werven, vinden van vacatures enzovoort;
  - afspraken te maken over de kwantiteit en kwaliteit van de begeleiding (dit kan ook bovenscholings en bovenbestuurlijk), conform afspraken in het kader van 'opleiden in de school'.

Deze maatregelen vereisen aanpassing van de regeling zijinstroom en extra budgetten, zoals in de noodplannen van de G5 is aangegeven. We verwijzen daarom derhalve voor de verdere uitwerking van deze maatregelen naar de noodplannen van de verschillende steden.

## 2 Opleidingen aantrekkelijker maken en moderniseren

Samen met de pabo's de aantrekkelijkheid van de opleidingen vergroten kan door:

- de opleiding inhoudelijk te moderniseren en flexibiliseren;
- de opleiding aantrekkelijker te maken voor andere doelgroepen.

Concreet willen wij vanaf 2021 starten met vijf experimenten, in iedere stad één. Deze experimenten zijn gericht op:

- een modern curriculum van samen opleiden, brede instroom en maatwerk;
- meer leraren voor het (v)so en sbao, ook door stages in het vso mogelijk te maken vanaf de start van de pabo en door het concept 'opleiden in de school' met voorrang uit te breiden naar het speciaal onderwijs;
- uitstel van keuze door de start van de opleiding te verbreden (leren van bi-diplomering en universitaire trajecten met brede bachelors).

Voor deze inhoudelijke vernieuwing<sup>1</sup>, waarbij de vraag van besturen/het werkveld uitgangspunt is, is per jaar 3 miljoen euro extra nodig. Ook is er een verruiming van de huidige bevoegdheidsregeling nodig.

### **3 Opleiden in de school**

Deze maatregel bestaat uit een stapsgewijze uitbreiding van de partnerschappen Samen Opleiden, zodat 100% van de studenten in de G5 hierbinnen wordt opgeleid: samen opleiden is de norm en de kwaliteitsnorm binnen de grote steden. Vanwege het lerarentekort én omdat veel leraren worden opgeleid in de grote steden, maar hun carrière elders vervolgen, is dit een strategie waar het hele land de vruchten van kan plukken.

Voor deze groeistrategie in de G5 is per jaar 7 miljoen euro extra nodig. Met dat bedrag heeft 25% van de scholen in elke stad één dag per week beschikbaar voor samen opleiden.

### **4 Het beroep aantrekkelijker maken door secundaire arbeidsvoorwaarden te verbeteren**

Werken in de grote stad is uitdagend. Om onderwijsprofessionals in de stad te kunnen behouden, is een aantal aanvullende maatregelen nodig:

- betere facilitering van kinderopvang voor onderwijspersoneel (in samenwerking met partners als gemeenten), wat ook mogelijkheden biedt om de deeltijdfactor verder te vergroten;
- passende reiskostenregelingen en maatregelen rond parkeervergunningen (in samenwerking met gemeenten);
- huisvesting bereikbaar maken voor leraren die in de stad willen blijven wonen en lesgeven (in samenwerking met gemeenten);
- grotestudentoelag, zoals reeds voorgesteld in het noodplan van Amsterdam.

Dit kan mogelijk in toeslagen voor personeel worden gerealiseerd. Het benodigde bedrag hiervoor is 3,75 miljoen euro per jaar, wat gebaseerd is op 150 euro per fte.

### **5 Een ander perspectief op onderwijstijd**

De schoolbesturen in de G5 zetten zich in voor een flexibelere relatie tussen onderwijstijd en ontwikkeltijd. Op basis van een kerncurriculum kan een deel van het onderwijs ook door bekwaame, andere professionals worden vormgegeven. Daardoor komt er voor leraren en leerlingen meer flexibiliteit in het onderwijsproces en kunnen leraren hun andere taken ook beter vervullen, waardoor het beroep van leraar aantrekkelijker wordt.

### **6 Inzet van multidisciplinaire teams met onderwijstaken**

Mede door het anders organiseren van onderwijs en door een ander perspectief op onderwijstijd, zal er in de grote steden volop gewerkt worden aan de inzet van multidisciplinaire teams om met meer kennis, ervaring en expertise het beste uit leerlingen te halen. Dit past goed bij de grote diversiteit van de

<sup>1</sup> We sluiten hierbij aan bij de adviezen van de Onderwijsraad in *Ruim baan voor leraren* en sorteren voor op het werk van de commissie-Zevenbergen.

leerlingenpopulatie in de grote stad. Voor onderwijspersoneel is de inzet van multidisciplinaire teams niet alleen verrijkend, maar maakt deze ook andere carrièrestappen mogelijk.

Om maatregel 5 en 6 concreet gestalte te geven, is ons voorstel om 20% van de scholen in de G5 ruimte te bieden om te experimenteren en ideeën te ontwikkelen die vervolgens gedeeld kunnen worden. Dit komt neer op een eenmalig bedrag van 9,2 miljoen euro. Daarnaast is een wijziging nodig in de wet- en regelgeving over de bepalingen rond onderwijstijd en de bevoegdheden om andere professionals een directe rol in het onderwijs te geven.

## **7 Digitalisering**

Een verdergaande impuls voor digitalisering dient drie doelen:

- een samenhangende digitale infrastructuur voor het funderend onderwijs;
- meer mogelijkheden voor maatwerk voor leerlingen (in de lesstof en in daarop afgestemde administratie- en volgsystemen);
- ondersteuning voor onderwijspersoneel (versimpeling/tijdsbesparing repetitieve taken).

Deze zeven samenhangende maatregelen vragen, naast bereidheid van alle betrokkenen, om een financiële investering. We leggen hiertoe een verzoek bij de minister voor Basis- en Voortgezet Onderwijs en Media van OCW voor een extra financiële investering van 23 miljoen euro. De nadere uitwerking hiervan is te vinden in bijlage I.

### **Het vervolg**

De besturen van de grote steden gaan samen met de gemeenten aan de slag om de maatregelen uit te voeren. Daarbij doen ze een dringend beroep op de verantwoordelijke ministers om hun bijdrage te leveren. Alleen samen kunnen we dit tekort aanpakken.



# Voorwoord

Goede leraren<sup>2</sup> zijn de sleutelfactor voor goed onderwijs. Voor leerlingen, voor hun ouders en voor de samenleving als geheel is het zeer schadelijk als de kwaliteit van het onderwijs onder druk komt te staan. Die druk wordt enorm opgevoerd doordat er vooral in de grote steden een tekort aan leraren ontstaat. De minister voor Basis- en Voortgezet Onderwijs en Media voert beleid op de aanpak van het tekort. Dat maakt belangrijke eerste stappen mogelijk, maar dit is onvoldoende als daar geen goede vervolgaanpak op komt. Daarom hebben wij, schoolbesturen en gemeenten uit Amsterdam, Rotterdam, Den Haag, Almere en Utrecht (G5-besturen) aan de bel getrokken bij het Ministerie van OCW. Er moeten extra maatregelen komen. We staan daarin niet alleen. Werkgeversorganisaties, vakbonden, wetenschappers en gezaghebbende adviescolleges laten eveneens van zich horen<sup>3</sup>. Ook in de media trekt het lerarentekort de aandacht en terecht. De toekomst van Nederland als kennisland staat immers op het spel. Er dienen oplossingen te komen waarmee we een kwantitatief effect sorteren, zonder een kwalitatief probleem te creëren.

De schoolbesturen en gemeenten zijn in gesprek gegaan met de minister en deze heeft ruimte geboden om noodplannen per stad te ontwikkelen en een gemeenschappelijk plan voor de middellange termijn. De afgelopen periode is met veel betrokkenheid hard gewerkt aan de noodplannen in de grote steden. Amsterdam, Rotterdam en Den Haag hebben hun plannen eind januari gepresenteerd. Utrecht en Almere zouden deze eind april presenteren. Het gaat hierbij om noodplannen die voor de korte termijn oplossingen moeten bieden voor het groeiende lerarentekort in de genoemde steden.

Met alleen de focus op de korte termijn lossen we de problemen echter niet op; er is tegelijkertijd aandacht nodig voor de lange termijn. Daarom hebben de grote steden de handen ineengeslagen en – op basis van de noodplannen en de acties die al lopen – met elkaar besproken hoe we het tij kunnen keren op de middellange termijn (één tot drie jaar). Ons vertrekpunt daarbij waren de vijf genoemde steden, omdat daar het lerarentekort op dit moment het grootst is. De verwachting is echter dat de tekorten zullen oplopen en dat meerdere regio's in ons land daardoor op korte termijn worden geraakt. Dit plan is daarom óók bedoeld om andere regio's te inspireren tot een tijds aanpak van tekorten in hun regio's.

Op het moment van schrijven van dit plan staat de wereld min of meer stil. Momenteel wordt van iedereen in de samenleving het uiterste gevraagd om het coronavirus het hoofd te bieden. Dat maakt dat het lerarentekort voor nu even niet de grootste zorg is. Maar dat geldt voor vrijwel alle thema's in Nederland. Het structurele probleem verdwijnt daarmee echter niet en zodra we terugkeren naar normale omgangsvormen, zal het lerarentekort zich weer in alle hevigheid aandienen. Zoals gezegd moet op dit moment de aandacht elders liggen, maar de onlangs getoonde veer- en veranderkracht in ons onderwijs, gecombineerd met extra aandacht én middelen vanuit de overheid, zijn de noodzakelijke ingrediënten voor het passende recept. Voor nu: laten we samen gezond blijven!

**Marc Mittelmeijer**

Voorzitter kernteam

---

<sup>2</sup> Waar we spreken over leraren, gaat het ook over andere onderwijsprofessionals die essentieel zijn voor het primaire proces, zoals intern begeleiders, schoolleiders, onderwijsassistenten en andere lerarenondersteuners.

<sup>3</sup> Zie onder andere de brief van 15 februari jl. van VNO/NCW en MKB Nederland en de adviezen van de Onderwijsraad in *Ruim baan voor leraren*.



# Leeswijzer

In dit plan onderstrepen wij nogmaals de urgentie van het aanpakken van de lerarentekorten in de grote steden. Enerzijds maken we inzichtelijk wat hiervoor – aanvullend en versterkend op de noodplannen van Amsterdam, Rotterdam, Den Haag, Utrecht en Almere – nodig is voor de middellange termijn (één tot drie jaar). Anderzijds willen we een perspectief bieden dat recht doet aan structurele oplossingen en aan de suggesties die door velen zijn ingebracht bij de totstandkoming van de plannen. Dit perspectief schetsen we in toekomstbeelden en oplossingsrichtingen, uitmondend in concrete maatregelen.

Uitgangspunt bij onze aanpak is dat schoolbesturen en overheden primair zelf verantwoordelijk zijn om (apart en gezamenlijk) maatregelen te nemen. We bieden een kader hiervoor, geen blauwdrukken.

Bij de maatregelen focussen we op zaken die extra financiële ruimte vereisen en/of meer ruimte in wet- en regelgeving vragen. Het gaat daarbij in hoofdzaak om ruimte in de wettelijke onderwijstijd en ruimte in de huidige bevoegdheidsregeling<sup>4</sup>.

Tegelijkertijd zien we al een aantal goede en creatieve voorbeelden in de steden. Daarom hebben we naast de maatregelen ook een aantal voorbeelden opgenomen waar besturen, opleiders en gemeenten al aan werken. U vindt ze in de kaders.

In het eerste hoofdstuk gaan we in op de ontwikkeling van het lerarentekort in de grote steden. De omvang en de verdeling van het tekort over de scholen binnen de steden maken extra maatregelen noodzakelijk. In de drie volgende hoofdstukken schetsen we de toekomstbeelden, oplossingsrichtingen en maatregelen op basis van de volgende actielijnen:

- anders opleiden;
- andere arbeidsorganisaties;
- anders organiseren van onderwijs.

De opgenomen maatregelen zijn gericht op de middellange termijn, maar geven ook richting aan maatregelen voor de langere termijn. Dit onderscheid hebben we in de tekst aangebracht.

We sluiten af met een epiloog, waarin we een doorkijkje geven naar die lange termijn en een aantal opmerkingen maken over belangrijke factoren bij succesvolle implementatie van de maatregelen.

---

<sup>4</sup> Ten aanzien van de bevoegdheden is recent de commissie-Zevenbergen geïnstalleerd. Gelet op de tekortsituatie in de grote steden bepleiten wij met voorrang ruimte te geven om met verschillende verruimingsvoorstellen te experimenteren. Wij zullen dit zelf bij de commissie bepleiten, maar ook bij de minister.

# 1 Ontwikkeling lerarentekort in de G5

## 1.1 Kwantitatieve ontwikkeling

### Cijfers CentERdata

Het lerarentekort in Nederland neemt steeds verder toe. In 2024 wordt ten opzichte van 2018 een extra onvervulde vraag van ongeveer 1900 fte voorspeld.<sup>5</sup> Dat is 2% van de werkgelegenheid onder leraren en directeuren. Deze voorspelde tekorten komen boven op de al in 2018 bestaande tekorten.

Deze toename is echter niet overal gelijk. De tekorten in Amsterdam, Rotterdam, Den Haag, Utrecht en Almere zijn een stuk hoger dan in de rest van het land. In 2024 zien zij zich geconfronteerd met ruim een derde van de tekorten, terwijl zij ongeveer een zesde van het aantal leerlingen hebben.

Tabel 1 Ontwikkeling extra onvervulde vraag leraren plus directeuren (in fte) ten opzichte van 2018 en als percentage van de werkgelegenheid in eigen stad bij een neutraal conjunctuurverloop.<sup>6</sup>

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Geraamd tekort in 2024 als percentage van de werkgelegenheid in de stad	Aandeel in landelijk onvervulde vraag 2024
Amsterdam	0	14	98	174	244	331	6,9%	17,4%
Den Haag	0	18	38	49	58	81	2,5%	4,3%
Rotterdam	0	23	67	97	117	159	4,1%	8,4%
Almere	0	2	10	16	32	59	4,8%	3,1%
Utrecht	0	3	15	21	41	68	3,2%	3,6%
<b>Totaal G5</b>						<b>698</b>		<b>36,7%</b>
Landelijk						1900	2,0%	

### Inventarisatie uit noodplannen G5-schoolbesturen

CentERdata prognosticeerde de tekorten die boven op de bestaande tekorten komen. Daardoor leveren deze cijfers geen inzicht in de huidige situatie op. De steden hebben daarom in het kader van hun noodplannen eind 2019 of begin 2020 een eigen uitvraag gedaan naar de tekorten.

<sup>5</sup> De toekomstige arbeidsmarkt voor onderwijspersoneel po, vo en mbo 2019-2029, CentERdata.

<sup>6</sup> Regionale analyses CentERdata, 2019-2029.

Tabel 2 Inventarisatie tekorten door schoolbesturen G5.

Stad	Vacatures	Percentage tekort	Verborgen vacatures <sup>7</sup>	Percentage verborgen vacatures	Totaal tekort	Percentage tekort en verborgen vacatures
Amsterdam <sup>8</sup>	389 fte	12,3%	Niet apart geïnteriseerd <sup>9</sup>		389 fte	12,3%
Rotterdam <sup>10</sup>	53.2 fte	1,6%	389.8 fte	12%	443 fte	13,3%
Den Haag <sup>11</sup>	41.4 fte	1,2%	331.9 fte	10%	373.3 fte	11%
Utrecht <sup>12</sup>	72 fte	4,1%	64 fte	3,4%	136 fte	7,5%
Almere <sup>13</sup>	23 fte	2,2%	112 fte	10,8%	135 fte	13%
<b>Totaal</b>	<b>578.6 fte</b>				<b>1476.3 fte</b>	

Voorspellingen zijn uiteraard met de nodige onzekerheid omgeven. Zeker is evenwel dat de uitgangssituatie voor de G5-schoolbesturen veel ongunstiger is dan door CentERdata is berekend.

Zij begonnen in 2019/2020 niet op nul, maar op een tekort van 578.6 fte en met de verborgen vacatures meegerekend op een tekort van 1476.3 fte. Daarmee is helder dat het water ons aan de lippen staat en dat de oplopende trend, zoals ook aangegeven door CentERdata, zeer zorgwekkend is.

Zowel aanbodontwikkeling (hoeveel leraren komen erbij en gaan er weg) als vraagontwikkeling (krijgen we meer of minder leerlingen) hebben impact op de ontwikkeling. In de grote steden vermindert het aanbod en vermeerdert de vraag.

Landelijk wordt een afname van het aanbod van leraren voorspeld; daar hebben de grote steden dus ook mee te maken. Deze afname wordt veroorzaakt doordat er veel leraren de pensioengerechtigde leeftijd bereiken en doordat er (nog) geen sprake is van een groter aantal studenten dat van de pabo komt en gaat werken in het basisonderwijs<sup>14</sup>.

De vraag neemt tegelijkertijd niet af, omdat er in de grote steden sprake is van een toename van het aantal basisschoolleerlingen. Het CBS raamde dat er tot 2023 in de vier grote steden 24.000 kinderen in de leeftijd van 4 tot 12 jaar bij zullen komen, wat leidt tot een extra behoefte aan 1500 tot 1800 fulltime leraren.

### Tekort niet gelijk verdeeld

Het tekort is niet gelijk verdeeld over de scholen. Scholen met meer leerlingen met een niet-westerse migratieachtergrond hebben meer moeite om hun vacatures te vervullen. Leerlingen die het onderwijs het hardst nodig hebben, worden daardoor hard geraakt. Het lerarentekort vormt daardoor een bedreiging voor het realiseren van gelijke kansen in het onderwijs en een inclusieve samenleving (Inspectie van het Onderwijs, *De Staat van het Onderwijs 2017*). De inspectie constateert bovendien dat de segregatie naar opleidingsniveau van de ouders toeneemt, vooral in de grote steden.

<sup>7</sup> Verborgene vacatures zijn vacatures waarvoor een alternatieve oplossing is gevonden, omdat er geen bevoegde leraar beschikbaar is. Ook de inzet van bevoegd personeel dat eigenlijk een ambulante taak binnen de school heeft (zoals intern begeleiders, schoolopleiders en schoolleiders), valt onder deze categorie.

<sup>8</sup> Noodplan lerarentekort Amsterdam: inventarisatie BBO. Bron: Open DUO, peildatum december 2019.

<sup>9</sup> Scholen is gevraagd hoeveel leraren ze nodig zouden hebben en hoeveel bevoegde leraren ze nu hebben. Het verschil daartussen wordt gezien als tekort. Zijinstromers (die wel al gedeeltelijk zelfstandig voor de klas staan) worden hier nog niet meegeteld.

<sup>10</sup> Inventarisatie per februari 2020. Aantallen zijn inclusief SO en VSO. Binnen verborgen vacatures zijn openstaande vacatures vervangingen en verborgen vacatures vervangingen meegenomen.

<sup>11</sup> Noodplan Lerarentekort Den Haag, inventarisatie schoolbesturen, peildatum oktober 2019.

<sup>12</sup> De totale tekorten betreffen geëxtrapoleerde aantallen. Bij de verborgen vacatures zijn de bovenformatieve aanstellingen inbegrepen.

<sup>13</sup> Inventarisatie Noodplan Almere. Bron: Open DUO, peildatum februari 2020. Let op: alle data betreffen alleen de geïnteriseerde scholen.

<sup>14</sup> Er is gelukkig een toename te zien in het aantal studenten: de Vereniging Hogescholen geeft aan dat er in 2019-2020 452 studenten meer bij de pabo begonnen dan een jaar eerder. Dat is een stijging van 9,5%.

In het noodplan van [Amsterdam](#) is nader ingezoomd op de ongelijke verdeling van de tekorten binnen de stad. De factor die duidelijk een rol speelt, is het schoolgewicht. Hoe hoger het schoolgewicht, des te groter (gemiddeld) het lerarentekort is. In de stad is het totale tekort 11,4%. Scholen met meer dan 35% gewichtenleerlingen hebben een gemiddeld tekort van 18,7%. Scholen met veel leerlingen met een risico op een onderwijsachterstand hebben dus veel vaker te maken met tekorten. Hierdoor wordt de kansongelijkheid in de stad vergroot. Dit is onacceptabel. Factoren zoals de schoolgrootte, het oprichtingsjaar, het stadsdeel en de leerlingengroei hebben geen of zeer beperkte invloed op het tekort.

De tekorten hebben ook consequenties voor leerlingen in het [speciaal onderwijs](#). Sbao- en (v)so-scholen in de steden melden veel last te hebben van de tekorten, wat mede wordt veroorzaakt door de groei van het speciaal onderwijs. Het lerarentekort leidt tot grotere klassen, wisselende gezichten voor de klas en wachtlijsten – en tot het naar huis sturen van kinderen. Gelet op de populatie van de scholen is dat zeer ongewenst. Dit tekort heeft ook gevolgen voor de reguliere scholen. Steeds meer leerlingen voor wie de indicatie al vastgesteld is en de verwijzing naar speciaal basisonderwijs noodzakelijk is, kunnen niet geplaatst worden; ze wachten op een plek. Gedurende die tijd blijven ze op de 'gewone' basisschool. De betreffende leerling lijdt eronder, de groep lijdt eronder, het onderwijs lijdt eronder en het risico op overbelasting en uiteindelijk uitval van de leraar is groot. In het noodplan van [Almere](#) wordt een gemiddeld tekort van 13% aangegeven, met een piek van 20% voor het speciaal onderwijs. Het is belangrijk daarbij in acht te nemen dat zowel het sbao als het so relatief klein zijn in Almere, waardoor de uitlagen gevoelig zijn.

#### *De context van de grote stad*

In de G5 neemt het aantal leraren primair onderwijs dat vertrekt naar een andere regio, aanzienlijk toe. Ook komen daar naar verhouding minder nieuwe leraren voor terug. De meest recente cijfers laten zien dat 818 leraren in 2017 deze steden verlieten, terwijl er 448 leraren voor terugkwamen. In 2013 ging het om 128 vertrekkende leraren en kwamen er 141 voor terug<sup>15</sup>. Dat betekent dat de scholen in de grote steden in toenemende mate jonge leraren opleiden en begeleiden in de eerste fase van hun loopbaan. Onder meer door de krapte op de woningmarkt en de sterk gestegen huizenprijzen in de grote steden vervolgen zij hun carrière buiten de stad. Dat veel jonge leraren starten in de grote stad maar ook weer snel vertrekken, betekent enerzijds een verrijking voor scholen. Jonge leraren kunnen daar leren van ervaren leraren en omgekeerd. Gevolg is wel dat door hun vertrek de lerarentekorten oplopen.

#### *Consequenties en conclusie*

Scholen in de G5 zijn op dit moment door de tekorten gedwongen iedere beschikbare professional, bevoegd of niet, voor de klas te zetten. Daardoor vervallen bepaalde noodzakelijke functies binnen de school (zoals die van intern begeleider of adjunct-directeur). Bovendien is er sprake van discontinuïteit in het onderwijs, doordat er sprake is van frequente wisseling van leraren en groepen kinderen. Ook is de inzet van onbevoegden voor de klas aan de orde van de dag, waarbij hun begeleidende collega's eveneens voor de klas staan.

Dit geeft aan dat de situatie in de scholen binnen de G5-gemeenten nijpend is. Het tekort is dusdanig dat de maatregelen uit de handreiking van de inspectie lang niet meer toereikend zijn<sup>16</sup>. Daarom is een extra aanpak in de G5 noodzakelijk. Het gaat om de kwaliteit en continuïteit van het onderwijs aan *alle* kinderen. Gelet op de ongelijke verdeling van de tekorten is daarbij een extra inspanning vereist op scholen waar kinderen de meeste risico's lopen: scholen met veel gewichtenleerlingen en scholen voor speciaal onderwijs.

De afgelopen maanden zijn in de grote steden de schoolbesturen en gemeenten in gezamenlijkheid, met elkaar en in solidariteit opgetrokken om tot de noodplannen te komen. Dat heeft tot onderbouwde en concrete plannen geleid. Bij goede randvoorwaarden zullen de kortetermijnoplossingen uit de noodplannen tijdelijk verlichting geven, maar we verwachten niet dat ze structureel het lerarentekort gaan

<sup>15</sup> *Arbeidsmobiliteit van leraren primair onderwijs*, CentERdata, september 2019, in opdracht van het Arbeidsmarktplatform PO.

<sup>16</sup> *Handreiking Lerarentekort primair onderwijs*, Inspectie van het Onderwijs, november 2018.

oplossen. Daarom zetten we nu door met dit plan voor de middellange termijn, met een doorkijkje naar langetermijnmaatregelen die noodzakelijk zijn.

De schoolbesturen in de G5 willen en zullen een zeer proactief, aantrekkelijk en strategisch hr-beleid voeren om het aantal leraren en de kwaliteit van onze leraren op peil te krijgen en te houden. Dat kunnen zij niet alleen, daarvoor zijn partners en faciliteiten van alle betrokkenen nodig: overheden, opleidingen en maatschappelijke partners van de scholen, zoals de kinderopvang.



raak



rem



ine



ieuw



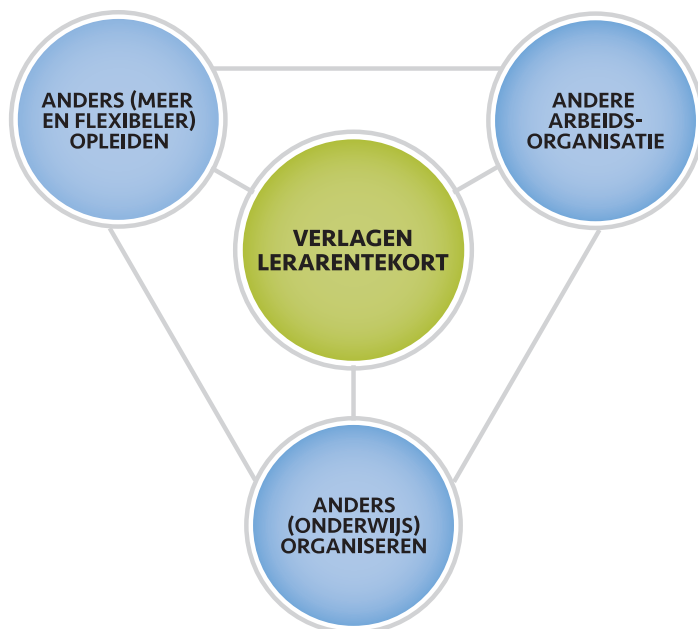
■



## 2 Actielijnen, oplossingsrichtingen en maatregelen

Het tekort aan (onderwijs)personeel is geen geïsoleerd vraagstuk dat je door een druk op de knop kunt oplossen. In de vele gesprekken die we voerden in de verschillende steden met schoolbestuurders, leraren, schoolleiders, medezeggenschapsraden, gemeenten, OCW, deskundigen en de Inspectie van het Onderwijs, zijn tal van suggesties gedaan om het tekort ook op structurele wijze aan te pakken. We hebben ze geclusterd in drie actielijnen:

- anders opleiden;
- andere arbeidsorganisatie;
- anders organiseren.



Figuur 2.1 De drie actielijnen om het lerarentekort op structurele wijze aan te pakken.

### 2.1 Anders opleiden: instroom en opstroom verhogen en flexibiliseren

Anders opleiden, flexibeler en met meer maatwerk voor studenten, kan de doorloop van opleiden verkorten, waardoor het lerarentekort op de korte en middellange termijn kleiner kan worden. Anders opleiden kan ook andere mensen naar het onderwijs trekken. Het gaat hierbij om méér instroom rechtstreeks vanuit de pabo, maar ook via zijinstroom en doorstroom vanuit hbo-, wo- en mbo-opleidingen en -functies. Het gaat eveneens om *andere* instroom, om het personeelsbestand in het primair onderwijs meer divers en toekomstbestendiger te maken. Dat is alleen kansrijk als we tegelijkertijd werk maken van de uitbreiding van het functiegebouw in het primair onderwijs.

## 2.2 Andere arbeidsorganisatie: investeren in behoud en perspectief

Een andere arbeidsorganisatie in het primair onderwijs draagt bij aan een grotere aantrekkelijkheid van de sector en aan een duurzame inzet van medewerkers. In deze actielijn staat centraal hoe we voortijdige uitstroom van onderwijspersoneel kunnen tegengaan door de talenten van gekwalificeerde mensen beter te benutten. Hoe bieden we de professionals in de sector meer ruimte om zich blijvend te ontwikkelen? Hoe maken we de sector aantrekkelijker met mogelijkheden voor doorgroei naar andere functies? Wat betekent dit voor de (arbeids)voorwaarden en arbeidsomstandigheden die wij bieden?

## 2.3 Anders organiseren van het onderwijs: beïnvloeden personeelsbehoefte

Door het onderwijs anders te organiseren kunnen we meer recht doen aan verschillen tussen leerlingen en hun leerstijlen. Door anders organiseren kunnen bovendien niet alleen bevoegde leraren, maar ook andere professionals een bijdrage leveren aan het verzorgen van goed onderwijs.

Deze drie actielijnen beschrijven we in de volgende hoofdstukken. Eerst schetsen we een toekomstbeeld per lijn. Vervolgens geven we per actielijn verschillende oplossingsrichtingen aan om het lerarentekort aan te pakken. Deze oplossingsrichtingen hebben we vervolgens van een aantal concrete maatregelen voorzien. Deze maatregelen hebben we onderverdeeld in maatregelen die noodzakelijk zijn voor de middellange termijn – een periode van één tot drie jaar – en maatregelen die essentieel zijn om tot structurele oplossingen te komen. Deze schetsen we bij de maatregelen op ‘lange termijn’.

# 3 Anders opleiden: instroom en opstroom verhogen en flexibiliseren

## 3.1 Toekomstbeeld en oplossingsrichtingen

Het primair onderwijs heeft behoefte aan méér professionals en een meer gedifferentieerd personeelsbestand. Daartoe is het belangrijk dat er een betere mix aan hoogwaardige toevorroutes naar het onderwijs komt die het personeelsbestand op beide punten verrijkt.

### **Moderniseren van de opleidingen op basis van een divers palet aan functies in het onderwijs**

De komende jaren groeien we toe naar een situatie waarin het onderwijs wordt aangeboden door een team dat bestaat uit verschillende typen professionals. Met elkaar kunnen zij het beste uit *alle* leerlingen halen. Generalisten op hoog niveau (bachelor) voor een brede basis, specialisten voor specifieke leergebieden of de aanpak van specifieke vragen van leerlingen. Er zijn mogelijkheden om mensen met een deelbevoegdheid in te zetten die toegevoegde waarde leveren in een multidisciplinair team. De onderwijsprofessionals zijn een afspiegeling van de school en de samenleving waarvoor leerlingen worden opgeleid.

Opleidingen sluiten op dit toekomstbeeld aan: ze bereiden voor op verschillende functies die in de scholen en binnen de besturen ontstaan. Dat betekent dat de opleidingen flexibeler zijn ingericht, op maat van de diversiteit aan instroom en afgeleid van de verschillende functies die je in teams nodig hebt om voor alle kinderen het onderwijs te verzorgen.

### **Een grotere diversiteit aan professionals**

We zoeken *meer* en ook *andere* professionals voor het onderwijs. Een andere inhoud en organisatie van het onderwijs maakt het ook mogelijk om specifieke acties te ondernemen om andere groepen studenten in de lerarenopleidingen te bereiken: bijvoorbeeld meer mannen of studenten met een migratieachtergrond.

Daarnaast biedt de zijinstroom kansen om een grotere diversiteit aan professionals in de school te krijgen; dit is een gangbare route naar het leraarschap. Daartoe moet de huidige regeling zijinstroom worden verbeterd, zowel inhoudelijk als financieel.

Ten derde zien wij kansen in het aanmoedigen van doorstroom en opstroom (naar kwalificatieniveau 6 en wellicht 7)<sup>17</sup>. Taakdifferentiatie binnen het onderwijs biedt ruimte voor verschillende mbo- en associate degree-functies (kwalificatieniveaus 3, 4 en 5). Bovendien moet het voor mbo- en AD-medewerkers die hiertoe de ambitie en capaciteiten hebben, eenvoudiger worden om door te stromen naar een lerarenopleiding.

<sup>17</sup> Het European Qualification Model spreekt van kwalificatieniveaus, waarbij bachelor niveau 6 is en master niveau 7. Associate degree (AD) is niveau 5 en valt onder het hoger onderwijs. Momenteel zijn er nog geen AD-opleidingen voor onderwijs.

### **Opleidingsscholen: vraag en aanbod gebundeld en afgestemd**

Kijkend naar de toekomst zien de G5-besturen veel toegevoegde waarde in het verder ontwikkelen van de lerarenopleidingen, in cocreatie én coproductie tussen opleidingsinstituten en schoolbesturen. De dynamiek van de grote stad vraagt om vernieuwing van de opleidingen, waarbij mogelijk de grenzen tussen de verschillende typen (leraren)opleidingen zullen vervagen, omdat ook andere professionals een rol in het onderwijs gaan spelen. Ook kunnen de vraagstukken van tekorten en gevraagde flexibiliteit of andere inhoud gezamenlijk en in samenhang worden aangepakt.

In dit verband kennen we al de opleidingsscholen: samenwerkingen tussen lerarenopleidingen en een aantal schoolbesturen, die samen zorgen voor een goede aansluiting tussen de (initiële) opleiding en de onderwijspraktijk. Binnen deze partnerschappen is er een gedeelde visie over de doorgaande lijn van het opleiden en begeleiden van startende en zittende leraren en het professionaliseren van huidige leraren. Dit concept leent zich goed voor uitbreiding naar *alle* schoolbesturen in de grote steden, zowel voor het po als voor het vo/mbo, en naar meer terreinen van bijscholing, zijnstroom en opstroom. Daarmee draagt het verder bij aan een duurzame impuls voor het terugdringen van het lerarentekort en de aantrekkelijkheid van het beroep.

### **Verhogen deeltijdfactor en andere acties om de inzet van professionals te vergroten**

Vergroting van de deeltijdfactor wordt ook regelmatig genoemd als een mogelijkheid om meer capaciteit beschikbaar te krijgen in het onderwijs. Op grootstedelijk niveau blijkt de deeltijdfactor evenwel al beduidend hoger te liggen: op 0,78 ten opzichte van circa 0,6 in andere gemeenten<sup>18</sup>. Wij zien kansen om dit nog verder te verhogen<sup>19</sup> door deeltijders te vragen voor *andere* functies binnen de school dan (alleen) voor de klas staan. Het fiscaal aantrekkelijk maken van ruimere aanstellingen kan hierbij stimulerend werken.

Het mobiliseren van de stille reserves kan ten slotte ook meer professionals opleveren. Een klein deel van de zogenaamde stille reserves uit de sector kan mogelijk weer lesgeven. Deze professionals moeten dan vaak wel bereid zijn om te reizen of te verhuizen, aangezien de meeste WW'ers wonen in regio's waar geen of kleine tekorten zijn. De helft van deze stille reserves geeft aan wel weer aan de slag te willen, maar niet als leraar in het po. Voor de besturen binnen G5-verband is deze oplossingsrichting in veel gevallen al erkend en grotendeels benut.

---

<sup>18</sup> Actie in perspectief. Noodplan Lerarentekort Den Haag.

<sup>19</sup> Zie ook de inventarisatie van het APPO uit 2019 over deeltijdwerk in het primair onderwijs.

## 3.2 Maatregelen middellange termijn<sup>20</sup>

### **De zijnstroom en doorstroom naar het leraarschap verbeteren**

De huidige regeling en praktijk van zijnstroom behoeven verbetering op de volgende gebieden.

#### *Informatievoorziening, werving en plaatsing*

De informatievoorziening aan en de werving en plaatsing van potentiële zijnstromers vinden in de grote steden vaak versnipperd plaats. In de noodplannen van de grote steden zijn verschillende voorstellen opgenomen om deze gecoördineerder te laten plaatsvinden.

#### *Bekostiging*

De huidige bekostiging is niet kostendekkend. Dit is een belemmering voor schoolbesturen om meer zijnstromers aan te nemen. Ook is de bekostiging gebaseerd op de veronderstelling dat een zijnstromer per direct voor een groep aan de slag gaat. Dit veroorzaakt een te grote druk voor de school en de zijnstromer en bemoeilijkt het leren in de praktijk. In de bekostiging moet ruimte komen voor een eerste periode van enkele maanden boven de formatie, wat meelopen bij een goede, ervaren leraar mogelijk maakt. Hierdoor leert de zijnstromer sneller en kan het traject mogelijk in een aantal gevallen korter worden.

#### *Begeleiding*

Vanwege de tekorten laat de begeleiding van zijnstromers op school te wensen over. Er moeten meer uren komen voor de schoolopleider in het po die belast is met de begeleiding van stagiaires en starters. Bovendien is de begeleiding vanuit zowel de school als de opleiding vaak onvoldoende geënt op volwassenen.

#### *Inhoud en maatwerk*

De inhoud van het traject kan flexibeler en meer op maat van de zijnstromer. Het assessment is er nu vooral op gericht om in beeld te krijgen of de zijnstromer het traject in twee jaar kan voltooien<sup>21</sup> en niet op het meten en erkennen van de competenties van de zijnstromer als start voor een maatwerktraject.

#### *Doorstroom mbo'ers*

Mbo'ers die hiervoor geschikt blijken (zoals onderwijsassistenten), zouden ook via de zijnstroom leraar moeten kunnen worden. Maak ook specialisaties/deelbevoegdheden en praktische trajecten mogelijk.

*We willen de regeling voor zijnstroom verbeteren door het ophogen van de subsidie per zijnstromer en een betere doorstroom van mbo'ers naar het leraarschap.<sup>22</sup>*

<sup>20</sup> Veel van deze maatregelen komen overeen met de ambities uit de strategische beleidsagenda *Samen toekomstbestendige leraren opleiden*, die de Vereniging Hogescholen op 9 december 2019 presenteerde. Deze agenda kent drie pijlers: maatwerk en flexibiliteit, samen opleiden en professionaliseren (opleiden in de school) en aanpassing van bevoegdheden aan grotere gewenste diversiteit, onder andere door een modulaire opbouw van het curriculum en van bevoegdheden.

<sup>21</sup> In de Regeling subsidie zij-instroom is vastgelegd dat het traject maximaal twee jaar kan duren. In de praktijk is deze periode van twee jaar veelal de norm.

<sup>22</sup> De maatregel om ook mbo'ers te laten doorstromen in zijnstroom voor leraar roept discussie op en vragen over het vereiste niveau. Het gaat alleen om mbo'ers die daadwerkelijk kunnen doorgroeien. Functiedifferentiatie biedt ook ruimte voor een andere inzet van mbo'ers en AD'ers in de school. Zorgvuldige monitoring van de zijnstroom kan in kaart brengen of de zijnstromers kwantitatief en kwalitatief bijdragen aan de aanpak van het lerarentekort.

Het budget voor in de grote steden is nu een belemmering voor het aannemen van meer zijinstromers (de belangstelling is hier doorgaans groter dan het aantal beschikbare plaatsen). Zo kan er ook een bovenformatieve aanstelling worden gerealiseerd gedurende de eerste periode. Zorg dat ook mbo'ers bij gebleken geschiktheid onder de regeling kunnen vallen.

Tegelijkertijd kunnen de werving, voorbereiding, matching, begeleiding en het maatwerk beter worden ingericht en gefaciliteerd. Door koppeling aan opleidingsscholen kunnen hier inhoudelijke afspraken over worden gemaakt. Ook kan de begeleiding in dat geval bovenschools en mogelijk bovenbestuurlijk/regionaal in leergemeenschappen worden georganiseerd.

#### **Kwaliteit<sup>23</sup>**

- Onderwijs: +, de doorgang/continuïteit van begeleiding staat niet meer onder druk. Uiteraard is de goede kwaliteit van de coach/begeleider wel het uitgangspunt.
- Personeel: +, ontlast leraren die nu de begeleiding bieden en zorgt voor meer structurele begeleiding van de starter/zijinstromer.

#### **Randvoorwaarden**

- Extra financiële ruimte: hiervoor verwijzen we naar de verschillende noodplannen per gemeente.
- De 'normale' duur van het opleidingstraject aanpassen in overleg met de pabo's, zodat een flexibeler traject mogelijk is (in plaats van standaard twee jaar).
- Het verruimen van de bevoegdheidsregelingen zodat ook mbo'ers (delen van) een lerarenbevoegdheid kunnen verwerven.

#### **Opleiden voor andere functies in het onderwijs**

Het ontbreken van taakdifferentiatie leidt tot het onvoldoende benutten van de capaciteiten van onderwijsondersteunend personeel en tot inefficiënte inzet van bevoegde leraren.

Wij bepleiten de inzet van mbo'ers (onderwijsassistenten, maar ook andere mbo'ers) en/of lerarenondersteuners bij ondersteuning van grotere groepen of voor specifieke taken. Dit kan plaatsvinden onder begeleiding van een leraar. De taak van onderwijsassistent kan bovendien als combinatiefunctie wordt aangeboden aan de pedagogisch medewerkers van de kinderopvang/bso en tso, of in combinatie met zorgtaken voor het speciaal onderwijs.

#### **De combinatiefunctie van obs De Koekoek en Ludens kinderopvang**

Openbare Basisschool De Koekoek in Utrecht werkt al langer samen met Ludens kinderopvang. In de tso en bso werken we met elkaar aan een samenhangend dagprogramma dat in alle opzichten verrijkend is voor de kinderen.

De pedagogisch medewerkers (pm'ers) hebben ook een inhoudelijke taak gekregen in het onderwijs. Zij werken in ons blok (13-15 uur) twee middagen (per week) mee in een groepsdoorbrekend lesprogramma (IPC). In de mini-bouw – dat zijn groepen 1&2, groepen 3&4, groepen 5&6 en groepen 7&8 – bieden we de kinderen thematisch onderwijs aan dat gericht is op wereldoriëntatie.

De leerkrachten en de pm'ers bereiden het thema voor en verzorgen samen het onderwijs. Zij ondersteunen ook het onderwijsteam door met individuele leerlingen met een arrangement te werken. Dat biedt kansen over en weer en helpt ons in de vorming van ons IKC-team.

Er is echt meer mogelijk!

<sup>23</sup> De geïnventariseerde maatregelen worden verondersteld bij te dragen aan (of in ieder geval geen risico te vormen voor) de kwaliteit van het onderwijs en het beroep van leraren en andere onderwijsprofessionals. Dit wordt kort per maatregel getypeerd.

## Opleidingen aantrekkelijker maken en moderniseren

Deeltijdstudenten vinden maatwerk en het niveau van het aanbod belangrijke en aantrekkelijke factoren in een opleiding naar het leraarschap<sup>24</sup>.

*Samen met de pabo's willen we de aantrekkelijkheid van de opleidingen vergroten door:*

- *inhoudelijke modernisering en flexibilisering aan te pakken;*
- *de opleiding aantrekkelijker te maken voor andere doelgroepen.*

Vanaf 2021 willen we starten met vijf experimenten, in iedere stad één. Deze experimenten zijn gericht op:

- een modern curriculum van samen opleiden, brede instroom en maatwerk dat goed is afgestemd op de vragen van het veld en dat uitgaat van 'anders organiseren', met betrokkenheid van hbo (inclusief AD-trajecten), universiteiten en verschillende combinatietrajecten;
- meer leraren voor het (v)so en sbao, ook door het mogelijk maken van stages in het vso vanaf de start van de pabo en door het concept 'opleiden in de school' met voorrang uit te breiden naar het speciaal onderwijs;
- uitstel van keuze door de start van de opleiding te verbreden (leren van bi-diplomerings en universitaire trajecten met brede bachelors);
- het aanspreken en werven van meer studenten (meer havisten, vwo'ers voor eerstegraads pabo's, mannen, mensen met een migratieachtergrond).

### *Kwaliteit*

Onderwijs: +, experimenten met een modern curriculum en maatwerk kunnen een impuls geven aan kwaliteitsverbetering van het onderwijs, mits ze goed worden opgezet en gemonitord, zodat tijdig kan worden bijgestuurd.

Personeel: +, een grotere toestroom naar lerarenopleidingen kan de druk op het huidige personeel verkleinen, als de begeleiding van de instroom op een goede manier wordt georganiseerd.

### *Randvoorwaarden*

- Meer samenwerkingsmogelijkheden van lerarenopleidingen met andere opleidingen (hbo en universitair) om tot gezamenlijke, geïntegreerde en flexibelere trajecten te komen.
- Voorsorteren op experimenten in het kader van het moderniseren van bevoegdheidseisen (commissie-Zevenbergen).
- Financiële ruimte: voor deze inhoudelijke vernieuwing, waarbij vraagarticulatie door de besturen het startpunt is, is per jaar 3 miljoen euro extra nodig.

### **Dubbele lerarenopleiding Pabo & ALO**

Met de dubbele lerarenopleiding Pabo & ALO word je leraar in het basisonderwijs. Of je wordt docent lichamelijke opvoeding binnen het voortgezet onderwijs, het mbo of het speciaal onderwijs. Maar een combi van deze functies is natuurlijk ook mogelijk! Bijvoorbeeld een leraar die ook bewegingsonderwijs mag geven. Of een sportdocent die meewerkt aan de ontwikkeling van gezonde en sportieve scholen. Deze opleiding wordt onder andere aangeboden aan de Hogeschool Utrecht.

<sup>24</sup> Zie onder andere *Maatwerk voor aankomende leraren. Een onderzoek naar maatwerk in deeltijd lerarenopleidingen*, Inspectie van het Onderwijs, augustus 2019.





### **Teachers College**

Het Teachers College bij Windesheim is opgebouwd volgens het zogenaamde *liberal arts*-model: een brede oriëntatiefase met ruimte voor eigen ontwikkeling, individuele keuzes en het verwerven van algemene kennis. Dit programma beslaat het eerste anderhalve jaar van de studie: de Freshman Fase. Pas daarna volgt een 'hoofdvak' in de Craftsman Fase, waarin je je specialiseert in het basisonderwijs of het voortgezet onderwijs. Deze fase duurt 2,5 jaar. Ook kun je je richten op beide typen in een iets langer studietraject. Je hebt je breed georiënteerd als freshman en weet nu een stuk beter wat bij je past: dat is een verschil met de reguliere hbo-lerarenopleidingen, waar je direct voor één onderwijstype kiest.

### **Pilot Associate Degree**

Hogeschool Leiden gaat vanaf februari 2021 een pilot Associate Degree van twee jaar bieden, gericht op het jonge kind. Studenten worden opgeleid tot Specialist Jonge Kind met een lesbevoegdheid voor het jonge kind (2-7 jaar). Tevens ontwikkelen de studenten competenties van de jeugdhulpverlener. Zo worden zij breed opgeleid voor het werkveld, dat vraagt om een bredere kijk op het kind in zijn omgeving. Afgestudeerden kunnen zelfstandig onderwijs verzorgen aan het jonge kind (2-7 jaar) en kunnen op scholen een brugfunctie vervullen tussen het onderwijs en de jeugdhulpverlening. Zij kunnen voor- en vroegschoolse educatie verbinden met het primair onderwijs.

De beoogde doelgroep voor deze Associate Degree zijn studenten die nu nog niet kiezen voor de pabo. Te denken valt aan studenten met een migratieachtergrond en eerstegeneratiestudenten die de stap naar het hbo wel aankunnen, maar niet aandurven. Zo komen er meer gevarieerde rolmodellen voor de kinderen het onderwijs in en denken wij een bijdrage te leveren aan het lerarentekort, met name in grote steden.

### **Sociaal Werk: Jeugd in Onderwijs**

Hogeschool Leiden biedt een nieuwe vijfjarige hbo-opleiding waarin twee bachelors worden behaald: voor sociaal werk en de pabo. De eerste twee jaar volgen studenten vooral het curriculum van sociaal werk, vanaf het derde jaar komt de pabo erbij. Bijzonder is dat studenten beginnen met stagelopen in het speciaal onderwijs, met behulp van intensieve stagebegeleiding. Op die manier ervaren ze hoe het werkveld is.

### **LevelUp: vanuit mbo-4 doorgroeien naar het basisonderwijs**

Thomas More Hogeschool heeft met partners een opleidingsroute ontwikkeld waarin studenten stapsgewijs van onderwijsassistent groeien naar Educatief Professional of leraar in het basisonderwijs. Uitgangspunten van de opleiding zijn dat studenten zelf de route uitzetten, het eindniveau kiezen en dat ze in hun eigen tempo kunnen studeren. De opleiding bestaat uit verschillende modules, onderverdeeld naar verschillende vakgebieden. Bij het behalen van de modules uit één vakgebied kan de student als Educatief Professional onderdelen van het onderwijs verzorgen.

### **Opleiden in de school**

De G5 kampen met oplopende lerarentekorten en leiden tegelijkertijd veel leraren op die na korte tijd vertrekken uit de stad.

*We willen dat het aantal partnerschappen 'samen opleiden' tussen pabo's en scholen binnen vijf jaar dekkend wordt in de G5.*

Dit betekent dat over vijf jaar alle studenten die aan de pabo beginnen, worden opgeleid via een partnerschap 'samen opleiden'. Hiertoe zijn afspraken nodig over de kwaliteit van opleiden en begeleiden binnen de scholen en de opleidingen. Daar profiteren niet alleen starters van, maar ook zijinstromers en zittend personeel: denk aan de kruisbestuiving tussen starters en ervaren personeel, wat een leven lang leren mogelijk maakt, bijvoorbeeld in onderwijswerkplaatsen. Gelet op de specifieke tekorten in scholen met veel gewichtenleerlingen en in het speciaal onderwijs, komen zij als eerste in aanmerking bij de uitbreidingsstrategie.

#### **Kwaliteit**

Onderwijs: +, kruisbestuiving tussen starters en ervaren personeel kan leiden tot een goede mix van continuïteit en vernieuwing.

Personeel: +, nieuwe leraren komen eerder in aanraking met de schoolpraktijk en worden beter voorbereid op hun toekomstige beroep.

#### **Randvoorwaarden**

Financiële ruimte om tot een dekkend netwerk te komen binnen de G5-besturen: per jaar is 7 miljoen euro extra nodig. Met dat bedrag hebben alle scholen in elke stad één dagdeel per week middelen en mensen beschikbaar voor samen opleiden.

#### **Opleiden in de school: opleidingsschool Utrecht-Amersfoort**

SPO Utrecht werkt al geruime tijd samen met de pabo van de Hogeschool Utrecht (HU-pabo) in de Opleidingsschool Utrecht-Amersfoort, waar nog veertien andere besturen bij zijn aangesloten. SPO Utrecht heeft al jaren het beleid dat iedere school zijn opleidingsfunctie inricht en daarbij studenten, startende leraren en ervaren medewerkers op een passende wijze begeleidt en kansen biedt.

Schoolopleiders zijn in de basisschool de spil hiervan. Ze zijn opgeleid voor deze rol en werken nauw samen met een instituutopleider van de HU-pabo.

In deze al bestaande infrastructuur kon de zijinstroom vrij eenvoudig worden opgenomen: voorwaarden als beschikbaarheid van een begeleider en afstemming met de pabo waren voorhanden. In de zomer van 2018 is de HU-pabo gestart met haar flexibele opleidingsroute, waarbij uitgegaan wordt van eerder verworven competenties. Iedere zijinstromer op een SPO Utrecht-school wordt wekelijks begeleid door de schoolopleider. Deze schoolopleider maakt deel uit van een apart netwerk, dat het begeleiden van zijinstromers als centrale taak heeft.

Hoewel G5-besturen al veel mogelijkheden hiervoor hebben benut, willen wij experimenten aangaan of continueren die gericht zijn op het op deze manier vergroten van het aantal leraren. Gelet op de bevindingen uit onderzoek en eigen ervaringen, zetten we daarbij vooral in op het aanbieden van andere taken dan lesgeven, bijvoorbeeld nieuwkomers en zijinstromers coachen en begeleiden of schoolopleider worden.

#### **Stichting Het Potentieel Pakken: deeltijd in het onderwijs**

Lucas Onderwijs in Den Haag start in het voorjaar van 2020 met een pilot om de stille reserves binnen zijn stichting te benutten. Met stille reserves doelen we op medewerkers die parttime werken, maar die bereid zijn om hun werktijdfactor te verhogen. Deze pilot is geïnitieerd door de Stichting Het Potentieel Pakken, die tot doel heeft om het potentieel van vrouwen op de Nederlandse arbeidsmarkt

optimaal te benutten. Door onconventionele samenwerkingen tot stand te brengen en een gedegen aanpak wil Stichting Het Potentieel Pakken arbeidstekorten in het onderwijs terugbrengen door de deeltijdfactor, het gemiddeld aantal gewerkte uren van vrouwelijke werknemers in het onderwijs, te verhogen. In een zorgvuldige startfase wordt het potentieel binnen Lucas Onderwijs in kaart gebracht, evenals de belemmeringen en oplossingen. Met een concreet aanbod zullen deeltijdmedewerkers binnen Lucas worden verleid om hun deeltijdfactor te verhogen.

### 3.3 Maatregelen lange termijn

*De toekomst vereist een grondige modernisering en flexibilisering van het stelsel van bevoegdheden en een systeem van opleidingsroutes naar en binnen het onderwijs dat daarop is gebaseerd en daartoe ruimte biedt.*

#### **Structurele modernisering van opleidingen**

Het onderwijs van de toekomst zal op een andere manier worden georganiseerd. Er is ruimte voor verschillende typen professionals in een school of onderwijssetting. Er is een ander functiehuis, er vindt andere samenwerking plaats met maatschappelijke partners en ketenpartners.

Het gaat daarbij ook over 'andere leraren' – met een gedeeltelijke bevoegdheid en combinatiefuncties met ketenpartners. Dit perspectief wordt onder andere geschetst in de adviezen van de Onderwijsraad in *Ruim baan voor leraren*. Recent werd de commissie-Zevenbergen geïnstalleerd om een advies uit te brengen over de modernisering van de bevoegdheden in het onderwijs. De besturen van de G5 zullen in contact treden met de commissie-Zevenbergen, om nadrukkelijk voor het voetlicht te brengen welke ruimte werkelijk nodig is om in de grote steden aantrekkelijk en goed onderwijs te kunnen geven.

# 4 Andere arbeidsorganisatie: investeren in behoud en perspectief

## 4.1 Toekomstbeeld en oplossingsrichtingen

Het onderwijs moet een aantrekkelijke sector worden om in te werken met een rijk en gedifferentieerd personeelsbestand. Voorwaarden daarvoor zijn: moderne en aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden, professioneel werkgeverschap en voldoende ondersteuning van mensen en middelen.

### **Arbeidsvoorwaarden**

Bij moderne en aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden gaat het om te beginnen om primaire arbeidsvoorwaarden die passen bij het verantwoordelijke werk. Dat start met het dichtnemen van de loonkloof met het voortgezet onderwijs. Personeel in het funderend onderwijs heeft één cao, met ruimte voor flexibilisering van ontwikkelmogelijkheden en bijpassende verlofmogelijkheden.

Vooruitlopend op die cao kan flexibilisering van verlof- en vakantiemogelijkheden recht doen aan de verschillende levensfasen van professionals in het onderwijs. Er is een functiegebouw en er zijn salarisschalen die rekening houden met de verschillende taken die passen bij multidisciplinaire teams. Er is ruimte voor generalisten en specialisten; er werken mbo'ers, hbo'ers en universitaire leraren. De bevoegdhedenstructuur biedt hiervoor ruimte.

Leerlingen in de grote stad vragen boeiend en aantrekkelijk onderwijs, afgestemd op de maatschappij van nu en van de toekomst. Dit vereist ook interessante en aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden. Dat geldt ook voor de secundaire arbeidsvoorwaarden: deze horen het verzorgen van onderwijs in de grote stad naar waarde te belonen. Het gaat dan onder andere om een marktconforme reiskostenvergoeding en mogelijkheden om te wonen in de stad. Professionals werken in een duurzaam schoolgebouw met een gezonde leefomgeving en met een gezonde werkdruk. Er zijn wellicht mogelijkheden voor extra professionalisering in de context van een grote stad met een grote diversiteit aan leerlingen.

### **Professioneel werkgeverschap**

Het gaat ook om professioneel werkgeverschap, waarbij besturen en schoolleiders oog hebben voor de talenten en de loopbaanontwikkeling van het onderwijspersoneel. De sector heeft hiervoor goede en flexibele faciliteiten geregeld in de cao, die door zowel werkgevers als werknemers worden benut. Voor verdere professionalisering wordt intensief samengewerkt met opleidingen en met relevante experts en organisaties uit de brede opleidings- en vormingsinfrastructuur. Er vindt uitwisseling plaats tussen personeel van onder andere de lerarenopleidingen en de scholen. Besturen en schoolleiders zijn goed geëquipeerd, zij creëren professionele ruimte met en voor medewerkers en stippelen samen met hen loopbanen uit. Zij versterken de autonomie en wendbaarheid van de school, nemen verantwoordelijkheid voor resultaten en tonen leiderschap dat is gericht op het leren van zowel leerlingen als medewerkers.

### **Ondersteuning: mensen en middelen**

De druk op de organisatie wordt verder verlaagd door de inzet van extra ondersteunend personeel; er zijn voldoende conciërges en administratieve medewerkers. Er zijn voldoende ICT-voorzieningen, die bovendien up-to-date zijn. Deze voorzieningen zijn ondersteunend voor het bieden van onderwijs op maat, verrijking van de lessen, monitoring van resultaten en vereenvoudiging van de administratie.

## 4.2 Maatregelen middellange termijn

### **Het beroep aantrekkelijker maken door secundaire arbeidsvoorwaarden te verbeteren**

Uiteraard hebben besturen in de G5 een eigen verantwoordelijkheid bij het vormgeven van aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden. Gezamenlijk hebben zij de taak om stappen te zetten richting meer afstemming in de cao's voor po, vo en de kinderopvang. 'Anders organiseren' (hoofdstuk 5) en investeren in andere arbeidsorganisaties zullen elkaar wederzijds versterken. Tegelijkertijd zijn er voor de middellange termijn aanvullende maatregelen nodig om leraren te werven en te behouden voor de grote steden.

*We willen de aantrekkelijkheid van het onderwijs verbeteren door up-to-date arbeidsvoorwaarden.*

Hierbij gaat het om:

- flexibilisering van werk- en vakantiemogelijkheden;
- meer kinderopvang (in samenwerking met partners als gemeenten), wat ook mogelijkheden biedt om de deeltijdfactor verder te vergroten;
- passende reiskostenregelingen, maatregelen rond parkeren en huisvesting, toeslagen (in samenspraak met partners zoals gemeenten).

Verder is in het noodplan van Amsterdam een belangrijke maatregel uitgewerkt om meer leerkrachten voor de steden te kunnen behouden: een grotestedentoeslag. Deze wordt voorgesteld omdat de tekorten in de steden significant hoger zijn dan in de naburige gemeenten en middelgrote steden. Een grotestedentoeslag is in het onderwijs nog geen gebruikelijk instrument. Daarom is het belangrijk deze maatregel tijdelijk – en op experimentele basis – uit te voeren om het effect ervan te kunnen beoordelen. In het kader van kansengelijkheid is het belangrijk om niet te werken met een gelijk bedrag per leraar, maar het bedrag afhankelijk te maken van het schoolgewicht.

### **Kwaliteit**

Onderwijs: +, meer en gemotiveerd onderwijspersoneel leidt tot beter onderwijs.

Personeel: +, investeringen in personeel leiden tot meer betrokken werknemers.

### **Randvoorwaarden**

- Goede samenwerking en financiële ondersteuning van gemeenten.
- Leiderschap van schoolleiders om meer flexibiliteit voor personeel te kunnen accommoderen en partners te binden.
- Financiële middelen: dit kan mogelijk in toeslagen voor personeel worden gerealiseerd. Het benodigde bedrag hiervoor is 3,75 miljoen euro per jaar, wat gebaseerd is op 150 euro per fte.

### **Verbeteren loopbaanmogelijkheden en professionalisering**

Schoolleiders en bestuurders in de G5 verdiepen zich in het vergroten van loopbaanmogelijkheden en verdergaande professionalisering van medewerkers. Het begint bij maatwerk voor de leerlingen en het

onderwijs met als doel dat anders te organiseren en/of het werken in multidisciplinaire teams vorm te geven. Daardoor komen er ook andere functies binnen het onderwijs. Loopbaanpaden richting schoolleider of schoolopleider worden verder ontwikkeld. Ook doorgroei naar buiten de school of het onderwijs wordt mogelijk gemaakt door uitwisselingen met bijvoorbeeld de lerarenopleidingen. Het concept van hybride leraarschap wordt verder uitgediept en toepassing ervan gestimuleerd.

### **HAPPY KIDS basisschool Xperience**

Bij HAPPY KIDS basisschool Xperience zijn acht schoolbrede leerlijnen het uitgangspunt. Diverse groepsleerkrachten en vakdocenten geven hier vanuit professionaliteit, passie en plezier invulling aan, waarbij werkrust en leerrendement voor de leerlingen centraal staan.

Groepsleerkrachten hebben de eindverantwoordelijkheid en geven vakken als rekenen, spelling, begrijpend lezen en lessen in geluk. Een leerkracht is expert voor spelling voor meerdere groepen, een andere leerkracht is expert voor rekenen voor meerdere groepen.

Vakdocenten geven invulling aan bewegingsonderwijs, werken in projecten, aikido, Engels, kunst, podiumkunsten en in debatteren en filosoferen. Het gaat hier om herintredende, bevoegde pabo-docenten, vo-docenten die bevoegd zijn voor een specifiek vak, vakdocenten met lesbevoegdheid en een specialist hoogbegaafdheid.

De groepsleerkrachten en vakdocenten hebben nauw contact over de groepen en over de vormgeving van vakoverstijgende leerlijnen, zoals executieve functies. Digitaal onderwijs maakt mogelijk dat leerlingen op hun niveau lessen kunnen volgen (bijvoorbeeld spelling op groep 4-niveau en rekenen op groep 5-niveau).

### ***Kwaliteit***

Onderwijs: +, uit onderzoek blijkt dat programma's die zijn gericht op uitbreiding van het handelings-repertoire (en dus professionalisering) van leraren een grote bijdrage leveren aan verbetering van de leerlingresultaten (Marzano et al., 2003).

Personeel: +, investeringen in professionalisering leveren meer motivatie en binding op van het personeel.

### ***Randvoorwaarden***

- Scholen en schoolbesturen hebben een strategisch hr-beleid, dat ze ook systematisch uitvoeren.
- Flexibilisering van bevoegdheden, zodat er meer loopbaanpaden ontstaan. Hieronder valt ook het met voorrang mogelijk maken van deelbevoegdheden.

### **Een gezamenlijke campagne om het imago van werken in het onderwijs te verbeteren**

Besturen in de G5 zijn van mening dat een gezamenlijke campagne kan bijdragen aan het verbeteren van het imago van werken in het onderwijs. Voorwaarde is dat die campagne op een positieve manier de veelzijdigheid van werken in het onderwijs laat zien, met onderwijsprofessionals als ambassadeurs. Zij moeten in de campagne een genuanceerd beeld van hun werk kunnen laten zien.

Door te werken in het basisonderwijs in een grote stad kun je voor kinderen echt het verschil maken. In de lopende en nieuwe imagocampagnes kan de nadruk nog meer worden gelegd op de aspecten die dit werk uniek en aantrekkelijk maken:

- een baan met impact en afwisselend werk;
- de grote diversiteit aan scholen en leerlingpopulaties;
- carrièreperspectieven en arbeidsvoorwaarden.

## 4.3 Maatregelen lange termijn

### **Meer gezamenlijkheid in relevante cao's en bekostigingsvoorwaarden**

*De G5 zal zich inzetten voor de totstandkoming van meer gemeenschappelijke elementen in de bekostigings- en arbeidsvoorwaarden in de cao's voor primair en voortgezet onderwijs en de kinderopvang.*

Dat moet het mogelijk maken om personeel uit te wisselen en faciliteiten te delen zonder veel organisatorische hoofdbreken. Onder de juiste condities kan dit uitgroeien tot één cao voor het funderend onderwijs. Dit kan de ruimte voor scholen en schoolbesturen vergroten en de mobiliteit tussen verschillende sectoren van het onderwijs.

### **Carrièremogelijkheden verbeteren op basis van een moderne en flexibele systematiek van bevoegdheden**

Uiteindelijk is het nodig dat het rigide stelsel van bevoegdheden wordt geflexibiliseerd. Hierdoor ontstaat er meer ruimte binnen het onderwijs om loopbanen vorm te geven over de grenzen van de traditionele onderwijssectoren heen. Ook samenwerking met maatschappelijke partners (zoals de kinderopvang) kan dan tot volwaardige, 'erkende' combinatiefuncties leiden.

*Wij zullen in overleg treden met de commissie-Zevenbergen om – gelet op de actuele situatie in de G5 – met voorrang te kunnen experimenteren met verruimde bevoegdheden en deelbevoegdheden.*





# 5 Anders organiseren van het onderwijs: beïnvloeden personeelsbehoefte

## 5.1 Toekomstbeeld en oplossingsrichtingen

Door het onderwijs anders te organiseren kunnen we meer recht doen aan verschillen tussen leerlingen en het brede curriculum dat onderwezen dient te worden. Door anders te organiseren kunnen bovendien niet alleen bevoegde leraren, maar ook andere professionals en experts een bijdrage leveren aan het verzorgen van goed onderwijs.

### **Onderwijsinhoud: een kerncurriculum met ruimte**

In de toekomst zien wij onderwijs voor ons dat wordt verzorgd op basis van een kerncurriculum, dat meer ruimte biedt voor maatwerk en flexibiliteit<sup>25</sup>. Voor delen van het curriculum ontstaat er ruimte voor andere bekwaame professionals en voor samenwerking met ketenpartners. Er ontstaan doorlopende lijnen en samenwerkingsverbanden voor onderwijs van 0 tot 18 jaar. Vakleerkrachten en vakspecialisten worden breder ingezet.

Daarnaast is er, aansluitend op het curriculum, een vanzelfsprekende samenwerking met maatschappelijke partners, gericht op bijvoorbeeld sport, cultuur en welzijn. Ook ouders en bedrijven kunnen hierin een rol krijgen. Deze ruimte biedt ook mogelijkheden om het onderwijs anders te organiseren, bijvoorbeeld in unit- of domeinonderwijs, vormen van groepsdoorbrekend werken en aanpassen van de groepsgrootte.

### **Digitalisering**

Digitalisering biedt mogelijkheden om het onderwijs anders te organiseren. Er zijn meer mogelijkheden voor het bieden van onderwijs op maat, het volgen van leerlingen, het verrijken van de lesstof en het vereenvoudigen van administratieve processen. Digitalisering van repetitieve handelingen kan onderwijsprofessionals ontlasten, als de juiste condities voor het digitaliseren van onderwijs aanwezig zijn. Daartoe is het noodzakelijk dat er wordt geïnvesteerd in de infrastructuur, in digitalisering van onderwijsmateriaal, standaardisatie van software en ondersteunende systemen voor gepersonaliseerd leren.

### **Versterken van efficiënte samenwerking tussen scholen**

Om het onderwijs anders te organiseren zijn robuuste scholen nodig. Schoolbesturen nemen daarom hun verantwoordelijkheid en zorgen ervoor dat er in grote steden niet te veel kleine scholen blijven bestaan. De kleinescholentoeslag moet daarbij geen onrechtmatige financiële prikkel zijn om kleine scholen in stand te houden.

---

<sup>25</sup> Op dit moment loopt de discussie over vernieuwing van het curriculum ([www.curriculum.nu](http://www.curriculum.nu)). Besturen in de G5 beperken zich hier tot de notie dat een/ieder nieuw curriculum ruimte moet bieden voor de inzet van andere professionals in het onderwijs en voor de flexibilisering van onderwijs- en ontwikkeltijd.

Meer investeren in huisvesting kan – in combinatie met verduurzaming – bijdragen aan het doordenken van het onderwijsconcept/de inrichting van de organisatie en kan de samenwerking met ketenpartners versterken, bijvoorbeeld met (v)so en kinderopvang.

### **Flexibiliseren van de relatie tussen onderwijstijd en ontwikkeltijd**

In de toekomst zien besturen meer flexibiliteit in de relatie tussen onderwijstijd en ontwikkeltijd voor zich, zowel voor leerlingen als voor leraren. Ruimte in de onderwijstijd voor leerlingen maakt meer maatwerk voor leerlingen mogelijk. Om gelijke kansen te kunnen bieden is ruimte voor de inrichting van 'ongelijk onderwijs' nodig. Uit onderzoek blijkt dat het bij goede leerprestaties vooral gaat om effectieve benutting van leertijd door goede leraren die een goed curriculum inzetten<sup>26</sup>.

Maatwerk voor leerlingen vraagt om leraren die kunnen differentiëren. Niet alle differentiatiecapaciteit hoeft in één persoon te zijn verenigd. Het biedt ook kansen voor meer diversiteit in teams en voor variëren met bevoegdheden. Een moderne cao biedt professionals ruimte voor ontwikkeltijd. Opleidingsinstituten spelen hierop in door opleidingen ook flexibeler te maken.

Ook is de basisschool het hele jaar open: er ontstaat meer ruimte voor ouders, kinderen en leraren. Ook onderwijspersoneel kan vakantie opnemen gedurende het jaar. Je laat dan ook het begrip 'overgaan van de ene naar de andere klas' los, dat nu onlosmakelijk gekoppeld is aan 'de grote vakantie'.

## 5.2 Maatregelen middellange termijn

### **Een ander perspectief op onderwijstijd<sup>27</sup>**

De schoolbesturen in de G5 zetten zich in voor een flexibelere relatie tussen onderwijstijd en ontwikkeltijd. Op basis van een kerncurriculum kan een deel van het onderwijs ook door bekwame, andere professionals worden vormgegeven, waardoor er voor leraren en leerlingen meer flexibiliteit in het onderwijsproces komt.

### **Inzet van multidisciplinaire teams met onderwijstaken**

Mede door het anders organiseren en een ander perspectief op onderwijstijd, zal er in de grote steden volop gewerkt worden aan de inzet van multidisciplinaire teams om met meer kennis, ervaring en expertise het beste uit leerlingen te halen. In deze teams zitten leraren, maar ook andere professionals met een gedeeltelijke of 'andere' onderwijsbevoegdheid en medewerkers van ketenpartners als de kinderopvang of de jeugdzorg. Dit past goed bij de grote diversiteit van de leerlingenpopulatie in de grote stad. Voor onderwijspersoneel leidt het eveneens tot verrijking en mogelijkheden tot andere carrièrestappen.

Om de transitie die we beogen in de twee maatregelen hierboven concreet gestalte te geven, is er per school 0.1 fte nodig. Dat komt neer op een jaarlijkse investering van 9 miljoen euro. Daarnaast is wijziging nodig in wet- en regelgeving over de bepalingen rond onderwijstijd en bevoegdheden. Zo'n wijziging is nodig om bijvoorbeeld leden uit een multidisciplinair team daadwerkelijk een rol te geven in het primair onderwijsproces, als dit past bij de visie van de school.

<sup>26</sup> Marzano, R. (2003). *What works in schools*. Alexandria, VA: ASCD. Hattie, J. (2009). *Visible learning: A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. Londen en New York: Routledge.

<sup>27</sup> Op dit moment gelden strikte regels voor onderwijstijd. Leerlingen moeten in de eerste vier schooljaren (onderbouw) ten minste 3520 uur onderwijs krijgen. In de laatste vier schooljaren (bovenbouw) is dit 3760 uur. Scholen mogen naar eigen inzicht 240 uur verdelen over de onder- en bovenbouw, zodat het totaal uitkomt op 7520 uur. De normjaartaak voor leraren is de jaartaak van een leerkracht. Deze is vastgelegd in de cao. In het primair onderwijs omvat de taak 1659 uur bij een fulltime aanstelling, waarvan de lestaak maximaal 940 uur is.

## **Digitalisering**

Een verdergaande impuls voor digitalisering dient drie doelen:

- een samenhangende digitale infrastructuur voor het funderend onderwijs;
- meer mogelijkheden voor maatwerk voor leerlingen (in de lesstof en in daarop afgestemde administratie- en volgsystemen);
- ondersteuning voor onderwijspersoneel (versimpeling van en tijdsbesparing bij repetitieve taken).

## 5.3 Maatregelen lange termijn

### **Kerncurriculum**

Voor de lange termijn willen wij de invoering van een kerncurriculum dat ruimte biedt om het onderwijs vrijer in te richten, op maat van de school en de leerlingen. Het curriculum laat ruimte voor een inzet van andere professionals om het onderwijs mede te verzorgen en voor ontwikkeltijd om het leren van leerlingen en personeel vorm te geven.

### **Een doorlopende lijn van 0 tot 18 jaar**

Deze lijn bevat kinderopvang, basisschool, voortgezet onderwijs en bso. Er wordt samengewerkt op basis van één samenhangende pedagogische visie op de ontwikkeling van kinderen. Het gaat hierbij om: doorlopende leerlijnen voor kinderen, passende leef- en leeromgevingen en vloeiende overstappen naar volgende sectoren, doordat ze niet meer als afzonderlijke entiteit worden neergezet.

# Epiloog: voorwaarden voor succes

Een urgent probleem als het lerarentekort is niet op te lossen met *quick fixes* of simpele besluiten: het is een complex samenspel van (creatieve) maatregelen, middelen, richting en daadkracht. Al is het probleem urgent, de oplossingen kosten tijd en vragen om zorgvuldigheid, aangezien de onderwijskwaliteit niet in het gedrang mag komen. In dit actieplan hebben wij daarom een onderscheid gemaakt in drie termijnen waarin resultaten zichtbaar moeten worden van de maatregelen om het lerarentekort te bestrijden.

Voor de korte termijn hebben de G5-besturen noodplannen aangereikt aan het Ministerie van OCW met een aantal te nemen maatregelen. Deze zijn specifiek gemaakt voor de context van deze steden en noodzakelijk om het onderwijs op korte termijn kwalitatief voldoende te kunnen borgen.

Gezamenlijk hebben deze vijf steden aan het Ministerie van OCW voorgesteld om te komen met een actieplan voor de middellange termijn. We beseffen dat dergelijke voorstellen voort moeten borduren op de voorgestelde maatregelen voor de korte termijn en dat ze tegelijkertijd gekoppeld moeten worden aan de lange termijn. Kortom, dit probleem vraagt om structurele maatregelen die het lerarentekort verminderen en de aantrekkelijkheid van het beroep vergroten. Daarom hebben we ook enkele doorkijkjes naar de lange termijn meegenomen in dit plan.

Hoewel dit actieplan is opgesteld voor de G5-steden, is het ook daarbuiten van belang. De genoemde interventies kunnen goede voorbeelden zijn voor de aanpak van het lerarentekort in de rest van Nederland, bij onze collega's. Wij vragen om de vijf steden die dit plan hebben opgesteld, nu de ruimte te geven om de voorgestelde maatregelen vorm te geven en te faciliteren. Daarmee investeren deze steden mede in de ontwikkeling van oplossingsrichtingen die collega's in andere regio's van het land kunnen benutten. De opbrengsten van deze ontwikkelruimte zullen we vanzelfsprekend delen met de overige regio's waar lerarentekorten spelen, binnen en buiten de po-sector. Want ook in andere regio's én sectoren beginnen de lerarentekorten zich meer en meer af te tekenen.

We besluiten dit plan met een viertal belangrijke overwegingen voor de implementatie van de maatregelen.

## **Evolutie versus revolutie**

Het lerarentekort is een ingewikkeld probleem, dat niet op te lossen is met één enkele maatregel of met alleen kortetermijndenken. Daarnaast is het systeem waarbinnen ons onderwijs georganiseerd is, ook niet in één dag door één persoon te veranderen. We pleiten daarom in dit plan voor een evolutionaire benadering en niet zozeer voor een revolutionaire aanpak. Dit vraagt tijd en langetermijnoplossingen. We hopen dat dit plan hiervoor een voorzet doet. Het samenspel van de maatregelen is noodzakelijk: cherry-picking zal niet leiden tot de gewenste resultaten.

## **Overall werkt wel iets, maar niets werkt overall**

Dat wat in de ene situatie enorm effectief kan zijn, kan in een andere situatie een omgekeerd evenredig effect hebben. Met andere woorden, de context doet er enorm toe. Alleen al binnen de G5-besturen zijn er ontzettend veel verschillen, tussen de steden en binnen deze steden. Deze verschillen komen voort uit diversiteit in gemeentelijk beleid, verschillen in bestuurlijke samenwerking en de historisch gegroeide situatie. Dat wat tussen steden geldt, geldt zowel op landelijk niveau als op schoolniveau. Dit vraagt leiderschap met een hoge mate van contextuele sensitiviteit. Er schuilt een risico in het ondoordacht

kopiëren van de voorbeelden uit dit plan; de eigen context en cultuur doen ertoe en vragen om een vertaling van aanpakken die 'ergens' gewerkt hebben<sup>28</sup>.

### **Laten we leren van wat we nu gaan organiseren**

Dit is niet de eerste keer dat we geconfronteerd worden met een lerarentekort. In het verleden hebben we ons vaker gebogen over dit probleem en nu hebben we weer te maken met een enorm tekort. In het verleden was echter sprake van een conjunctureel tekort. Nu lijkt het probleem eerder van structurele aard: het lijkt voort te komen uit de demografische verschillen binnen ons land. In onze zoektocht naar werkende maatregelen constateerden we dat er weinig onderzoek gedaan is naar eerder genomen maatregelen – of dat dit onderzoek in ieder geval moeilijk te vinden is. We pleiten ervoor om deze fout niet opnieuw te maken: laten we ingezette maatregelen tegen het lerarentekort nauwkeurig volgen en vastleggen wat wel en niet de gewenste resultaten oplevert.

### **Heb oog voor het veranderkundige proces**

Veranderen is een moeizaam proces: het vraagt naast kennis van de inhoud ook aandacht voor de houding van individuen en de verhoudingen binnen teams. Binnen verschillende scholen van de G5-besturen zijn waardevolle voorbeelden beschikbaar<sup>29</sup>. Om de genoemde maatregelen te implementeren in onze scholen is het noodzakelijk dat er aandacht komt voor het veranderkundige perspectief: aandacht voor het leiderschap om de beoogde 'mentale' veranderingen in gang te zetten die noodzakelijk zijn om vorm te kunnen geven aan deze transitie. Dit vraagt van het Ministerie van OCW, de PO-Raad, de schoolbesturen, schoolleiders en leraren de erkenning van het belang van een zorgvuldig veranderingstraject. Hierbij is betrokkenheid van alle partijen van belang en dient de expertise van de educatieve infrastructuur niet vergeten te worden.

### **Kernteam, G5-besturen**

April 2020

---

<sup>28</sup> Zie: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2018/09/01/belemmeringen-voor-innovatie-in-het-basisonderwijs>.

<sup>29</sup> Zie: [https://www.lucasonderwijs.nl/cp/uploads/hipe\\_content/Boek\\_De-kunst-van-het-veranderen\\_med-res\(1\).pdf](https://www.lucasonderwijs.nl/cp/uploads/hipe_content/Boek_De-kunst-van-het-veranderen_med-res(1).pdf).

# Bijlage I – Onderbouwing van de financiële implicaties

De voorstellen in dit plan om het lerarentekort op middellange termijn tegen te gaan, vragen inzet van alle betrokkenen. Naast deze inzet is zowel verruiming van wet- en regelgeving noodzakelijk als een financiële investering.

Zoals eerder in dit plan gesteld, vragen de G5-besturen om een extra structurele investering aan de minister voor Basis- en Voortgezet Onderwijs en Media. Deze financiële bijdrage van het Ministerie van OCW achten wij noodzakelijk om de aanpak voor de middellange termijn in het reduceren van het lerarentekort te realiseren.

In de samenvatting van dit plan (pag. 6 t/m 8) beschrijven we de zeven samenhangende maatregelen die volgens ons in de komende één tot drie jaar getroffen moeten worden om het tekort aan te pakken. In deze bijlage schetsen wij kort en bondig op welke vier van deze zeven maatregelen extra structurele investering nodig is. Dit betreft de volgende:

- modernisering van de opleidingen (maatregel 2);
- opleiden in de school (maatregel 3);
- verbeteren aantrekkelijkheid door betere secundaire arbeidsvoorwaarden (maatregel 4);
- ander perspectief onderwijstijd en inzet van multidisciplinaire teams (maatregel 5 en 6).

We zijn hierbij uitgegaan van de G5-schoolbesturen met als rekeneenheid een totaal van 250.000 leerlingen.

## **Modernisering van de opleidingen – 3 miljoen euro (incidenteel)**

Per G5-gemeente dient een proces ingericht te worden waarbij in gezamenlijkheid tussen scholen en opleidingen een beter beeld gecreëerd wordt van hoe een modern curriculum van (samen) opleiden gerealiseerd kan worden.

Concreet betekent dit het ontwikkelen van opleidings- en beroepsprofielen en vervolgens een vertaling naar de inhoud van de gewenste opleidingen voor onderwijsgevend in het primair onderwijs.

We vragen hiervoor een incidentele investering van 3 miljoen euro.

Dit is gebaseerd op een tijdsinvestering van 0.05 fte per school van 250 leerlingen. Uitgaande van 250.000 leerlingen in de G5 resulteert dit in een tijdsinvestering van 50 fte tegen (gemiddeld) 60.000 euro.

## **Opleiden in de school – 7 miljoen euro (structureel)**

Hierbij gaat het om het verbeteren van de infrastructuur van organiseren en samen opleiden. Dit vraagt om ruimte en tijd voor elke school om opleiden in de school te organiseren en de daarbij behorende studenten te begeleiden. Dit vraagt ook op intensieve afstemming met opleidingen.

We vragen hierbij een investering van 7 miljoen euro.

Dit is gebaseerd op een tijdsinvestering van 0.1 fte per school van 250 leerlingen. Gebaseerd op 250.000 leerlingen in de G5 resulteert dit in een tijdsinvestering van 100 fte tegen (gemiddeld) 60.000 euro.

Daarnaast adviseren wij de inzet van experts waarbij we een stelpost hanteren van 200.000 euro per stad.

**Verbeteren aantrekkelijkheid door betere secundaire arbeidsvoorwaarden – 3,75 miljoen euro (structureel)**

Leraren die werkzaam zijn in de grote stad, worden geconfronteerd met hogere kosten dan leraren die werkzaam zijn in andere gebieden. Deze ongelijkheid vraagt om een compensatie in de sfeer van secundaire arbeidsvoorwaarden.

Wij vragen hierbij om een investering van 3,75 miljoen euro.

We zijn hierbij uitgegaan van 25.000 fte aan personeelsleden en een bedrag van 150 euro per fte.

**Ander perspectief onderwijstijd en inzet van multidisciplinaire teams – 9,2 miljoen euro (incidenteel voor twee jaren)**

In dit plan voor de middellange termijn is binnen de twee maatregelen bewust gekozen om niet in detail te treden. In het delen van blauwdrukken schuilt het risico van kopiëren. Het anders organiseren van onderwijs en de daarbij horende samenstelling van professionals vraagt om een veranderproces dat is gebaseerd op visie. Een visie die recht doet aan de specifieke context en cultuur van de school. Er zijn al vele ideeën en mogelijkheden waarvoor het nodig is dat wetgeving rondom onderwijstijd wordt aangepast. Financieel moet er ruimte komen om deze transitie te kunnen faciliteren.

Wij vragen hierbij om een investering van 9,2 miljoen euro. Dit bedrag is bedoeld voor het organiseren van transitieruimte voor 20% van de scholen binnen de G5. Scholen krijgen op deze wijze de mogelijkheid om vanuit visie en wetenschap ideeën te ontwikkelen en te delen.

Dit vraagt om de mogelijkheid om tijdelijke personele formatie vrij te spelen en expertise in te huren.

Uitgaande van 20% van de scholen (50.000 leerlingen) en de benodigde formatie per 250 leerlingen van 0.6 fte (tegen (gemiddeld) 60.000 euro) inclusief een budget van 10.000 euro per school voor externe inhuur komen we uit op een totale investering van 9,2 miljoen euro.

Samenvattend vragen de in dit plan gepresenteerde maatregelen een deels structurele en deels incidentele investering van afgerond 23 miljoen euro.

# Bijlage II – Toelichting op de gehanteerde aanpak

Naar aanleiding van brieven van schoolbesturen en gemeenten zijn de grote steden vanaf eind november aan de slag gegaan met het opstellen van noodplannen voor de aanpak van het lerarentekort in de grote steden. Dit gebeurde op verzoek van de minister voor Basis- en Voortgezet Onderwijs en Media van OCW. Eind januari leverden Amsterdam, Den Haag en Rotterdam een noodplan op. Toen werd afgesproken dat ook Utrecht en Almere een plan zouden opleveren. Tevens werd besloten dat er een aantal specifieke werkgroepen zou komen om zich over de volgende thema's te buigen:

- zijinstroom;
- ruimte in regels;
- grotestudentoeslag.

Ook werd afgesproken dat een kerngroep zich over de aanpak van het lerarentekort op middellange termijn zou buigen. Deze kerngroep is vanaf eind januari aan de slag gegaan, gefaciliteerd door een regiegroep.

De regiegroep heeft om te beginnen een aantal uitgangspunten vastgesteld:

- Het plan gaat uit van de autonomie van schoolbesturen. Het biedt een kader en inspiratie om de tekorten aan te pakken. Het biedt geen blauwdrukken.
- Het plan schetst een perspectief op basis van de noodplannen van de vijf grote steden voor de middellange termijn (1-3 jaar). Het ondersteunt en versterkt de plannen van de steden.

De regiegroep is gestart met een analyse van de reeds opgeleverde noodplannen en hun implicaties voor de middellange termijn. Zij heeft de kerngroep om aanvullingen gevraagd en ook een aantal deskundigen geraadpleegd. Tegelijkertijd heeft de regiegroep afstemming gezocht met de andere werkgroepen en heeft zij geparticipeerd in het opstellen van de noodplannen van Almere en Utrecht.

De regiegroep organiseerde een bijeenkomst voor de kerngroep om met elkaar te reflecteren op het verzamelde materiaal en een voorzet te doen voor concretisering en prioritering van maatregelen. Deze bijeenkomst, waarbij zo'n vijftig personen aanwezig waren, vond plaats op 5 maart. Deelnemers waren schoolbestuurders, directeuren, hr-functionarissen, wetenschappers en vertegenwoordigers van de gemeenten, pabo's, de PO-Raad en OCW.

Op basis van de uitkomsten van deze bijeenkomst heeft de regiegroep een outline opgesteld met de belangrijkste conclusies en voorgestelde maatregelen. Deze zijn besproken met verschillende vertegenwoordigers en deskundigen en vervolgens is een conceptrapport voorgelegd aan de leden van de kerngroep. Dit heeft geleid tot bijstelling van het plan, dat in mei dit jaar wordt aangeboden aan en besproken met het Ministerie van OCW.



# Bijlage III – Samenstelling kernteam en geraadpleegde personen

## Regiegroep

Naam	Organisatie
Marc Mittelmeijer	Voorzitter Kernteam
Job Christians	Procesbegeleider
Herbert Griffioen	ASG
Maarten Lamé	PO-Raad
Bas Martens	Gemeente Utrecht
Thea Meijer	SPO Utrecht
Ike Overdiep	PO-Raad

## Kernteam

Naam	Organisatie
<b>Almere</b>	
Hans van Alphen	ASG
Miriam Appelman	Gemeente Almere
Wim den Besten	ASG
Meindert Eigenstein	Prisma
Helprich ten Heuw	PABO Windesheim
Manya Heuwekemeijer	SKO
Maaïke Huisman	SKO
Hans van Kooten	ASG
Hasib Moukaddim	PABO Windesheim
Susanne Olivier	ASG
Hetty Vlug	Coöperatie Passend Onderwijs Almere
Annalies Zwart	ASG

<b>Amsterdam</b>	
Arnold Jonk	STAIJ
Dorien Nelisse	ASKO
Marilene Streefland	Openbaar Onderwijs a/d Amstel
Lotte Terwel	Gemeente Amsterdam
<b>Den Haag</b>	
Gerard van Drielen	SCOH
Marja Holsheimer	Lucas Onderwijs
Hedda Saas	Gemeente Den Haag
Karen Strengers	DAK Kindercentra
Maarten Stuijbergen	Montessori Stichting Vreugd en Rust
John Swildens	Programmamanager Klassewerk
Anke Velter	Lucas Onderwijs
Ewald van Vliet	Lucas Onderwijs
<b>Rotterdam</b>	
Rolf van den Berg	Stichting Kind en Onderwijs Rotterdam
Jakolien Kraeima	RVKO
Eva Reekers	Gemeente Rotterdam
Renata Voss	BOOR
<b>Utrecht</b>	
Sella van de Griend	Stichting Happy Kids
Birgit Haberland	Gemeente Utrecht
Arien Hartog	SPO Utrecht
Jan van de Klis	KSU
Annemarie Postma	Gemeente Utrecht
Daan van de Voort	SOZKO

**Overige betrokkenen**

Dominique van der Elst	Ministerie van OCW
Jan van Tartwijk	Universiteit Utrecht
Jesper Verheij	Ministerie van OCW
Janny Wolters	Bestuurssecretaris G5-besturen

**Geraadpleegde experts**

Petra van Haren	Voorzitter AVS
Barbara de Kort	Voorzitter LOBO
Marjolein Ploegman	Oprichter De Zandvoortse school
Jilles Veenstra	Voorzitter FvOv
Marc Vermeulen	Hoogleraar Onderwijs sociologie
Jan de Vries	Voorzitter CNV Connectief

