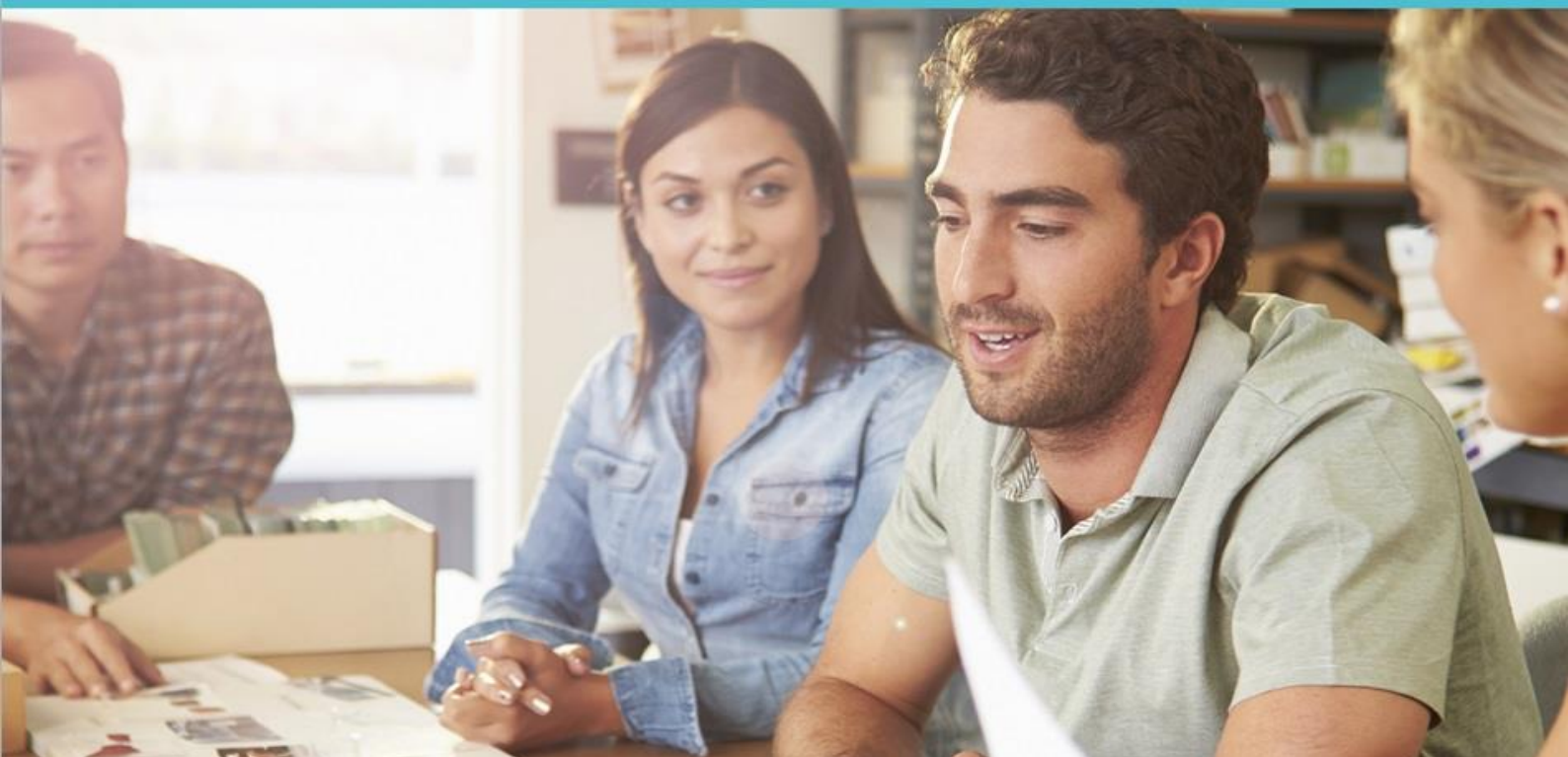




## Anders organiseren, minder tekort?



**Verkenning naar het anders organiseren van onderwijs en de mogelijkheden om het voorspelde lerarentekort in het primair onderwijs (deels) op te vangen**

# CAOP

Deborah van den Berg  
Jo Scheeren  
Zeki Arslan

Met medewerking van:  
Devorah van den Berg  
Karin Jettinghoff  
Femke Stoutjesdijk

CAOP  
Postbus 556  
2501 CN Den Haag

T 070 3765765  
F 070 3457528  
E [info@caop.nl](mailto:info@caop.nl)  
W [www.caop.nl](http://www.caop.nl)

Oktober 2017

# CAOP

## Inhoudsopgave

1. Inleiding .....	4
1.1 Doelstelling en onderzoeksvragen.....	4
1.2 Aanpak .....	4
1.3 Leeswijzer .....	5
2. Anders organiseren in de praktijk .....	6
2.1 Aanleiding .....	6
2.2 Vormen van anders organiseren.....	6
2.3 Opbrengsten en voorwaarden.....	12
3. Anders organiseren en het lerarentekort .....	15
3.1 Scenario's .....	15
3.2 Uitkomsten scenario's .....	16
4. Conclusies .....	18
Bijlage 1. Overzicht praktijkvoorbeelden.....	21
Bijlage 2. Scenario's .....	22
Bijlage3. Literatuurlijst .....	25

# CAOP

## 1. Inleiding

De komende jaren zal het tekort aan leraren in het primair onderwijs naar verwachting toenemen. Uit arbeidsmarktramingen die in opdracht van het ministerie van OCW zijn opgesteld, blijkt dat de sector, zonder veranderingen in de omstandigheden, in 2022 te maken krijgt met een tekort van zo'n 4.100 fte aan leraren en directeuren.<sup>1</sup> De voorspelde tekorten zullen wel per regio verschillen.

Voor de continuïteit en kwaliteit van het onderwijs is het van belang dat scholen beschikken over voldoende (en goed opgeleide) leraren. Het voorspelde lerarentekort is dan ook een belangrijk aandachtspunt binnen de politiek en het onderwijs zelf. De afgelopen periode zijn verschillende maatregelen getroffen om het voorspelde tekort tegen te gaan, bijvoorbeeld door potentiële leraren te interesseren voor het beroep en zittende leraren te behouden voor het onderwijs.

### 1.1 Doelstelling en onderzoeksvragen

Naast de ingezette maatregelen is het, met het oog op het voorspelde lerarentekort in het primair onderwijs, voor het scholenveld en het ministerie van OCW relevant te verkennen of het onderwijs op een andere manier georganiseerd kan worden. Te denken valt bijvoorbeeld aan taak- en functiedifferentiatie. Hiermee kan het voorspelde lerarentekort mogelijk (deels) worden opgevangen. In deze verkenning wordt ingegaan op dit thema en wordt verkend welke onderwijs-/organisatievormen er in de praktijk zijn om het onderwijs anders te organiseren. Uitgangspunt hierbij is dat de kwaliteit van het onderwijs gewaarborgd blijft. Vervolgens wordt bekeken of, en zo ja in welke mate, het voorspelde lerarentekort hierdoor (deels) kan worden opgevangen.

Concreet wordt in deze verkenning antwoord gegeven op de volgende onderzoeksvragen:

1. Welke onderwijs-/organisatievormen zijn er in de praktijk om het onderwijs anders te organiseren?
2. Wat zijn de mogelijke gevolgen van deze onderwijs-/organisatievormen als het gaat om de taken en inzet van leraren?
3. Kan het voorspelde lerarentekort in het primair onderwijs (deels) opgevangen worden door het onderwijs anders te organiseren?
4. Aan welke voorwaarden moeten deze onderwijs-/organisatievormen voldoen om het voorspelde lerarentekort in het primair onderwijs (deels) op te vangen en de kwaliteit van het onderwijs te waarborgen?

### Afbakening

In deze verkenning wordt, gezien het voorspelde lerarentekort in deze sector, gefocust op het primair onderwijs. Dit betekent echter niet dat andere onderwijssectoren buiten beschouwing worden gelaten. Indien in andere sectoren relevante, toepasbare voorbeelden zijn, worden deze ook in de verkenning meegenomen. Zo kan een onderwijs-/organisatievorm in het voortgezet onderwijs ook relevante aanknopingspunten bieden voor het primair onderwijs.

### 1.2 Aanpak

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden, is gebruikt gemaakt van een combinatie van kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksmethoden. De kwalitatieve onderzoeksmethoden zijn met name gebruikt om te verkennen wat in de literatuur bekend is over dit thema en om praktijkvoorbeelden op te halen. De kwantitatieve methode is gebruikt om door te rekenen wat de (cijfermatige) gevolgen zijn van het anders organiseren van onderwijs in het licht van het lerarentekort.

### Inventarisatie praktijkvoorbeelden

In de eerste fase van deze verkenning is op basis van bestaande bronnen verkend wat in de literatuur bekend is over het anders organiseren van onderwijs. Aan de hand van deze bronnen is vervolgens bekeken of er onderwijs-/organisatievormen zijn die relevant zijn als praktijkvoorbeeld. Voor het inventariseren van deze voorbeelden is ook gebruik gemaakt van de netwerken van het ministerie van OCW en het CAOP. Bij de praktijkvoorbeelden is gefocust op voorbeelden waarvan bewezen is dat ze in de praktijk kunnen worden toegepast. Aan de hand van verschillende andere criteria, zoals diversiteit in de wijze waarop het onderwijs wordt georganiseerd, denominatie, regio, schoolgrootte en het oordeel van de Inspectie van het Onderwijs, is een shortlist gemaakt van praktijkvoorbeelden. Deze praktijkvoorbeelden zijn afgestemd met het ministerie van OCW.

<sup>1</sup> CentERdata (2017). *De toekomstige arbeidsmarkt voor onderwijspersoneel po, vo en mbo. Update 2017*. CentERdata in opdracht van het ministerie van OCW: Tilburg.

# CAOP

Vervolgens zijn relevante contactpersonen, vaak schoolleiders, benaderd met de vraag of zij willen deelnemen aan de verkenning. Met vrijwel alle contactpersonen zijn face-to-face interviews afgenomen. Slechts in een enkel geval is een interview telefonisch afgenomen. Een overzicht van de geïnterviewde praktijkvoorbeelden is te vinden in bijlage 1.

## Analyse praktijkvoorbeelden

Tijdens het interview zijn verschillende vragen voorgelegd aan de contactpersoon, zodat inzichtelijk wordt hoe het onderwijs op de betreffende school georganiseerd wordt, wat de gevolgen van deze wijze van organiseren zijn voor de taken en verantwoordelijkheden van leraren en het overige personeel en wat de mogelijke effecten van deze werkwijze zijn in het licht van het lerarentekort. Om te garanderen dat alle praktijkvoorbeelden op vergelijkbare wijze verzameld en geanalyseerd worden, is een interviewleidraad opgesteld.

## Doorrekenen

Nadat alle interviews zijn afgenomen, is vastgesteld wat de overeenkomsten en verschillen tussen de praktijkvoorbeelden zijn. Ook is vastgesteld welke (kwantitatieve) indicatoren van belang zijn in de voorbeelden en wat de samenhang tussen deze indicatoren is.

Deze indicatoren zijn omgezet in scenario's, die besproken zijn met onderzoeksbureau CentERdata. CentERdata stelt jaarlijks in opdracht van het ministerie van OCW arbeidsmarktramingen op. CentERdata heeft de verschillende scenario's doorgerekend, zodat in kaart gebracht kan worden wat een andere wijze van organiseren voor gevolgen kan hebben voor het voorspelde lerarentekort in het primair onderwijs. Op deze manier wordt inzicht gegeven in de orde van grootte van de maatregelen die nodig zijn om het voorspelde tekort (deels) op te vangen. Wij willen CentERdata hartelijk danken voor hun input voor deze verkenning.

Niet alle informatie die in deze verkenning is opgehaald, is in een arbeidsmarktraming te vatten. In de verkenning wordt daarom ook stilgestaan bij indicatoren die niet door te rekenen zijn, maar die wel relevant zijn als we praten over het anders organiseren van onderwijs.

## 1.3 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op de praktijkvoorbeelden die voor deze verkenning zijn geïnterviewd: wat zeggen scholen die het onderwijs anders organiseren bijvoorbeeld over hun werkwijze en de opbrengsten voor de kwaliteit van het onderwijs en de inzet van personeel? Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 ingegaan op de vraag wat de gevolgen van anders organiseren zijn voor het voorspelde lerarentekort in het primair onderwijs.

Het rapport eindigt met een conclusie waarin antwoord wordt gegeven op de onderzoeksvragen die centraal staan in deze verkenning. Tot slot is in de bijlage een overzicht opgenomen van de geïnterviewde praktijkvoorbeelden, de berekeningen van CentERdata en een overzicht van de geraadpleegde literatuur.

## 2. Anders organiseren in de praktijk

In dit hoofdstuk wordt beschreven welke onderwijs-/organisatievormen er in de praktijk zijn om het onderwijs anders te organiseren. Vervolgens wordt beschreven wat de gevolgen van deze onderwijs-/organisatievormen zijn, bijvoorbeeld als het gaat om de taken en inzet van personeel.

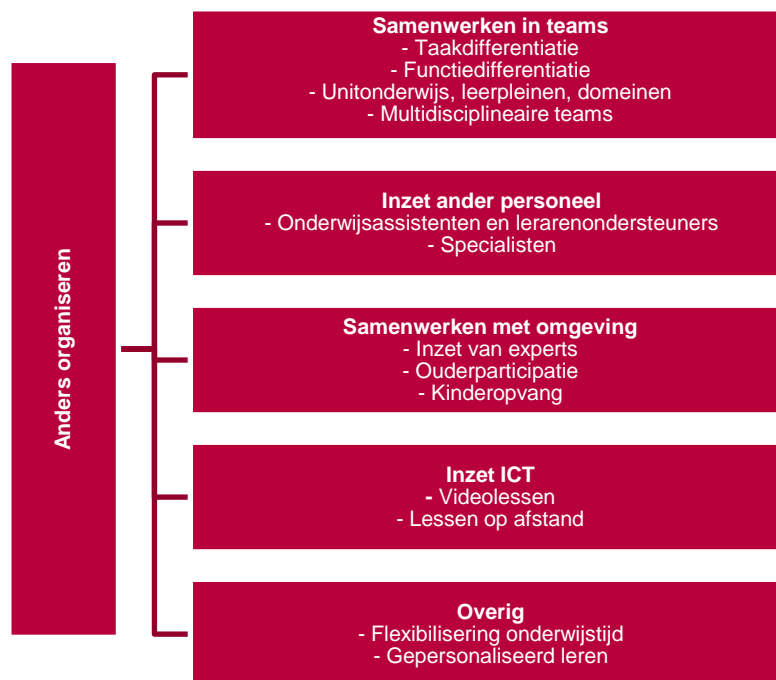
### 2.1 Aanleiding

Het (dreigende) lerarentekort is voor scholen in het primair onderwijs doorgaans geen aanleiding om het onderwijs anders te organiseren. Over het algemeen zijn de initiatiefnemers overtuigd van de meerwaarde van een ander onderwijskundig concept voor de kwaliteit van het onderwijs en de ontwikkeling van hun leerlingen. Zij zijn dus met name ideologisch gemotiveerd. Ook zijn er scholen die het onderwijs anders organiseren om te anticiperen op een teruglopend aantal leerlingen. Dit gebeurt vaak door het samenvoegen van (te) kleine klassen tot grotere units. Hoewel krimp op deze scholen aanleiding is om het onderwijs anders te organiseren, hebben ook deze scholen met volle overtuiging een ander concept omarmd.

### 2.2 Vormen van anders organiseren

In figuur 1 wordt globaal weergegeven welke vormen van anders organiseren in de praktijkvoorbeelden naar voren zijn gekomen:

**Figuur 1. Vormen van anders organiseren**



Uit dit overzicht blijkt direct dat er geen blauwdruk is voor scholen om het onderwijs anders te organiseren. Scholen variëren bovendien in de mate waarin zij het onderwijs anders organiseren. En ook binnen de bovenstaande vormen is een verscheidenheid aan combinaties mogelijk. Zo zijn er bijvoorbeeld scholen die een of meerdere aspecten met elkaar combineren tot een eigen concept.

#### *Samenwerken in teams*

Bij de praktijkvoorbeelden in het primair onderwijs is het samenwerken in teams een van de meest voorkomende vormen van anders organiseren. Waar leraren in het traditionele onderwijs een eigen klaslokaal hebben en verantwoordelijk zijn voor de leerlingen in deze klas, is bij het samenwerken in teams vaak sprake van onderwijs in units, op leerpleinen of in domeinen. Daarmee wordt op deze scholen afgestapt van het klassikale onderwijs.

De units, leerpleinen of domeinen bestaan vaak uit grotere groepen, variërend van 30 tot 90 leerlingen. Het precieze aantal leerlingen in een unit, leerplein of domein is onder meer afhankelijk van de schoolgrootte en de

mogelijkheden binnen de school. Welke traditionele groepen samengevoegd worden kan per school verschillen, maar de overeenkomst tussen deze scholen is dat er groepsdoorbrekend en/of groepsoverstijgend wordt gewerkt. Vaak is er een groep leerlingen in de onderbouw (groep 1, 2 en 3), in de middenbouw (groep 4, 5 en 6) en in de bovenbouw (groep 7 en 8) of worden de traditionele klassen opgedeeld in twee units. Verschillende scholen werken daarbij met mentorgroepen of kennen aan ieder kind een mentor toe.

Er wordt op scholen die werken met units, leerpleinen of domeinen niet meer standaard in een klaslokaal lesgegeven. Waar mogelijk wordt gebruik gemaakt van verschillende ruimtes, bijvoorbeeld voor instructie en voor zelfstandig werken. Met name het zelfstandig werken van leerlingen is op veel scholen een belangrijk uitgangspunt bij het anders organiseren van onderwijs. Wat voor veel scholen geldt, is dat individueel of in kleine groepen (praktijk)opdrachten worden uitgevoerd, meestal na een gezamenlijke instructie. Hoe het onderwijs er precies uitziet en welke ruimtes hiervoor worden ingezet, verschilt per school en de mogelijkheden die de school op dit gebied heeft. De basisvaardigheden, zoals taal en rekenen, worden op sommige scholen aangeboden in een homogene groep, terwijl de meer creatieve vakken in heterogene groepen aangeboden worden. Op andere scholen bestaat de basisgroep uit leerlingen van gelijke leeftijd, maar worden de instructiegroepen ingedeeld op basis van het onderwijsniveau en de instructiebehoefte van leerlingen. Hierdoor kan volgens deze scholen meer maatwerk geboden worden aan leerlingen. Dit betekent ook dat het niveau van een leerling op deze scholen per onderwerp kan verschillen.

Om het onderwijs in units, leerpleinen of domeinen te verzorgen, werken leraren samen met andere leraren en – afhankelijk van het precieze concept – met onderwijsondersteunend personeel, zoals onderwijsassistenten of lerarenondersteuners<sup>2</sup>. Samen zijn deze medewerkers verantwoordelijk voor de leerlingen in een unit, leerplein of domein. Indien er wordt samengewerkt met de kinderopvang worden pedagogisch medewerkers uit de kinderopvang ook regelmatig ingezet als onderwijsassistent. Leerlingen hebben hierdoor zowel in de kinderopvang als in het onderwijs met dezelfde medewerkers te maken. Binnen de teams worden de taken verdeeld. Zo zorgen leraren voor instructie aan leerlingen en het volgen van leerlijnen en focussen – waar gewerkt wordt met onderwijsassistenten – onderwijsassistenten meer op de begeleiding van leerlingen. Meerdere scholen geven aan dat leerlingen eerst in een groep instructie krijgen van een leraar en daarna zelfstandig aan het werk gaan. Tijdens het zelfstandig werken krijgen zij ondersteuning van een onderwijsassistent.

Door samen te werken in teams krijgen leraren regelmatig de mogelijkheid zich te specialiseren in een vak of thema. Zij bereiden dan bijvoorbeeld lessen voor voor alle groepen of geven instructie in meerdere units. Een rekenleerkracht kan in deze situatie in de hele bovenbouw bijvoorbeeld rekenonderwijs verzorgen.

### Voorbeelden uit andere sectoren

Ook in het voortgezet onderwijs zien we dat het mogelijk is om groepsdoorbrekend te werken. Zo beschrijft een van de scholen dat jaarlagen doorbroken kunnen worden, maar dat het ook mogelijk is om leerlingen uit verschillende niveaus (mavo, havo, vwo) samen te voegen. Dit betekent voor leraren dat zij gedifferentieerd les moeten kunnen geven.

Tot slot zien we dat ook in het mbo in teams wordt gewerkt. Voordeel van het samenwerken in teams is volgens een van de praktijkvoorbeelden dat lessen niet uitvallen omdat teams zelf voor vervanging zorgen als een leerkracht uitvalt.

### Praktijkvoorbeelden nader toegelicht

In de bovenstaande alinea's is op hoofdlijnen beschreven hoe scholen anders organiseren door samen te werken in teams in units, leerpleinen of domeinen. In de onderstaande alinea's wordt nader ingegaan op dit thema door enkele praktijkvoorbeelden verder toe te lichten en in te gaan op relevante literatuur.

Zo wordt onder meer bij Laterna Magica in Amsterdam gewerkt met units. Op deze school is elke unit onderverdeeld in vier heterogene stamgroepen. De kinderen hebben een stamgroep als thuisbasis, waar zij een coach hebben. Elke unit heeft een interdisciplinair team, dat bestaat uit personeel met verschillende functies en rollen. Zo zijn er bijvoorbeeld leraren en pedagogische medewerkers met HBO en/of WO werk- en denkniveau. De personeelsleden hebben generieke vaardigheden m.b.t. onder meer samenwerking en reflectie. Daarnaast hebben medewerkers een eigen expertise. Vanuit hun expertise vervullen zij een of meerdere rollen: de rol van (middag)coach, begeleider, trainer of regisseur.

<sup>2</sup> Een lerarenondersteuner heeft een associate degree afgerond. Dit is een 2-jarige hbo-studie.



Een andere basisschool, Mondomijn in Helmond, werkt met zogeheten 'domeinen'. Er zijn op deze school vier domeinen: voor kinderen van 0 – 3 jaar, van 3 – 6 jaar, van 6 – 9 jaar en voor kinderen van 9 – 12 jaar. Ieder domein bestaat uit een aantal professionals: leraren, pedagogisch medewerkers, vakdocenten en een teambegeleider. Ook op de Tweetalige Montessorischool Casa in Pijnacker zien we dat een groep leerlingen van verschillende leeftijden in één grote groepsruimte werkt, met daaraan verbonden vaste groepsbegeleiders. Zo is er een onderbouw, middenbouw en bovenbouw op Casa. Tot slot zien we ook bij OBS Route 0513 in Heerenvveen dat gewerkt wordt met onderwijsteams. De school is opgedeeld in drie onderwijsteams van elk 4 tot 6 leraren. Het team is verantwoordelijk voor het onderwijs aan zo'n 60 tot 85 kinderen. Binnen elk onderwijsteam specialiseren de leraren zich met betrekking tot de basisvaardigheden. De kinderen binnen een onderwijsteam worden verdeeld in twee of drie heterogene basisgroepen, bestaande uit twee leerjaren. Aan elke basisgroep zijn één of twee vaste leraren verbonden. De afgelopen jaren zijn er verschillende onderzoeken uitgevoerd naar het samenwerken in teams in units, leerpleinen en domeinen. Zo is onder andere het Slim Fit-concept, waar reguliere klassen worden vervangen door units van leerlingen, geëvalueerd. Ook is er een onderzoek verschenen naar het werken in teams en de gevolgen en mogelijkheden hiervan voor het personeel.

*Bronnen:*

- <http://www.obslaternamagica.nl/corp/index.php?itemid=8497&page=570&site=37&ln=nl>
- <http://www.mondomijn.nl/over-mondomijn/werken-in-domeinen/>
- [https://assets0.casaschool.nl/uploads/document/file/64/Schoolgids\\_Casa\\_2017-2018\\_.pdf](https://assets0.casaschool.nl/uploads/document/file/64/Schoolgids_Casa_2017-2018_.pdf)
- <http://www.obsroute0513.nl/nl/algemeen/ons-onderwijs.html>
- Heyma, A. et al. (2015). *Effectmeting InnovatieImpuls Onderwijs*. SEO Economisch Onderzoek en ResearchNed: Amsterdam en Nijmegen en Snoek, M. et al. (2014). *Impulsen voor vernieuw(en)d onderwijs. Eindrapport kwalitatief onderzoek Innovatie Impuls Onderwijs*. Kohnstamm Instituut: Amsterdam.
- Berkvens, M. et al. (2008). *Werken in teams in het primair onderwijs*. IVA Beleidsonderzoek in opdracht van SBO: Den Haag.

### *Inzet ander personeel*

Om anders organiseren mogelijk te maken, wordt op de meeste scholen personeel ingezet naast de leraar. Dit kwam ook al kort in de voorgaande alinea's aan bod. Vaak gaat het dan om de inzet van onderwijsassistenten of lerarenondersteuners. Met name op scholen waar het onderwijs is georganiseerd in units, leerpleinen of domeinen worden zij frequent ingezet. Zo is er een school die ervoor kiest om 65 procent leraren en 35 procent ondersteunend personeel als formatie in te zetten.

Door de inzet van ander personeel kunnen leraren zich meer bezig houden met hun kerntaken, zoals het geven van instructie en het volgen van leerlijnen van leerlingen. Andere medewerkers nemen een deel van de ondersteunende en administratieve taken op zich. Onderwijsassistenten en lerarenondersteuners begeleiden bijvoorbeeld het zelfstandig werken van leerlingen op leerpleinen of dragen zorg voor de persoonlijke begeleiding van leerlingen. Lerarenondersteuners kunnen ook nakijken of waar nodig aanvullende instructies geven aan leerlingen. Vaak gebeurt dit in een kleinere groep. Onderwijsassistenten worden op enkele scholen ook ingezet voor het uitvoeren van veel voorkomende administratieve handelingen.

Er wordt op verschillende scholen ook ander personeel ingezet naast de leraar. Andere voorkomende functies op de geïnterviewde scholen zijn bijvoorbeeld de leerplein- of activiteitencoördinator en de schoolmaatschappelijk werker. Deze medewerkers worden vaak uit efficiencyoverwegingen ingezet: als elke leraar zelf alle evenementen moet organiseren, kost dat meer tijd dan wanneer dit centraal wordt georganiseerd door een evenementenbureau of door een leraar of onderwijsondersteuner die deze taak voor de hele school uitvoert. Ook zijn er scholen die de uitvoering van administratieve taken zoveel mogelijk beleggen op bestuursniveau, zodat leraren worden ontlast en de bespaarde tijd kunnen besteden aan andere taken.

### *Voorbeelden uit andere sectoren*

Ook in het mbo zien we dat personeel wordt ingezet naast de docent. Het gaat dan bijvoorbeeld om de (extra) inzet van administratief personeel om de administratieve last bij docenten weg te halen en om de inzet van hbo-studenten. Deze studenten lopen stage of hebben een leerwerkplek bij een mbo-instelling en bieden in die rol ondersteuning aan de docent. Dit hoeft niet per se een student van een lerarenopleiding te zijn.

## Praktijkvoorbeelden nader toegelicht

Uit de voorgaande praktijkvoorbeelden bleek al dat op veel scholen onderwijsassistenten en/of lerarenondersteuners met leraren samenwerken in teams. In de onderstaande alinea wordt nader ingegaan op de inzet van personeel naast de leraar door enkele praktijkvoorbeelden nader toe te lichten.

Naast de eerder beschreven praktijkvoorbeelden wordt ook op 't Schrijverke in Zoetermeer gewerkt met personeel naast de leraar. Op deze school zijn leerlingen vanaf groep 4 ingedeeld in groepen van rond de veertig leerlingen (basisgroepen). Elke groep komt overeen met een leerjaar en heeft een eigen leerkracht en een eigen onderwijsassistent. Die verzorgen samen het onderwijs en de ondersteuning in de basisgroep. Ook op de St. Willibrordusschool in Vilsteren worden naast leraren onderwijsassistenten ingezet. Zij hebben verschillende rollen en taken om de leerkrachten te ondersteunen op het gebied van zorgleerlingen. De leraren houden zich bezig met hun kerntaken en zijn eindverantwoordelijk voor (de kinderen uit) hun groep.

### Bronnen:

- <http://schrijverke.toverberg.unicoz.nl/content/basisgroepen-en-units>
- <http://www.willibrordusschoolvilsteren.nl/onderwijs-anders>

## Samenwerken met omgeving

Op verschillende scholen worden ook experts ingeschakeld om een bijdrage te leveren aan het onderwijs. Vaak gaat het om experts voor de vakken muziek, drama en handenarbeid. Deze experts zijn niet altijd afkomstig uit het onderwijs, maar kunnen ook van buiten worden aangetrokken. Ook zijn er scholen die samenwerken met het bedrijfsleven in de nabije omgeving. Zo kan een medewerker uit een restaurant les komen geven over eten, kan een plaatselijke journalist kinderen leren hoe je een krant maakt en kan een boswachter kinderen leren over het bos. De rol van leraren verandert hierdoor. Zij hoeven geen lessen te verzorgen, maar kunnen tijdens deze lessen bijvoorbeeld leerlingen observeren. Ook kunnen experts worden ingezet om extra aandacht te geven aan leerlingen die dit nodig hebben.

Naast de inzet van experts wordt in het primair onderwijs ook regelmatig gebruik gemaakt van ouderparticipatie. Op verschillende scholen wordt aan ouders gevraagd om workshops te verzorgen of om bij te dragen aan de organisatie van themaweken en andere activiteiten. Ouders worden doorgaans ingezet op basis van hun passie, hobby's, werk of andere interesses. Vinden kinderen het bijvoorbeeld leuk om Spaans te volgen en spreekt een van de ouders Spaans, dan kan dat op die wijze georganiseerd worden. Naast ouders kunnen ook andere vrijwilligers ingezet worden op basis van hun expertise.

Tot slot zien we op verschillende scholen een vergaande samenwerking met de kinderopvang. Op meerdere scholen is sprake van een volledige integratie tussen de kinderopvang en het onderwijs. Hierdoor is er geen onderscheid meer tussen schoolse en buitenschoolse activiteiten en wordt in het onderwijs en op de kinderopvang gefocust op dezelfde thema's. Enkele scholen betrekken ook kinderen in de leeftijd van 0 – 4 jaar bij deze samenwerking. Ook is er een school die leerlingen op de leeftijd van drie jaar met onderwijs laat beginnen, hoewel zij dan nog formeel onder de kinderopvang vallen. Scholen wensen de samenwerking met de kinderopvang vaak nog verder uit te breiden, zodat een doorgaande leerlijn van 0 – 18 jaar gecreëerd kan worden, met één visie en één pedagogische aanpak. De medewerkers uit de kinderopvang worden op enkele scholen ook ingezet tijdens schooluren, vaak in de functie van onderwijsassistent.

Om de kwaliteit van de lessen en het onderwijs te borgen, is afgesproken dat alle lessen worden gegeven door bevoegde leraren. Dit betekent dat, wanneer er wordt samengewerkt met de omgeving, het van belang is dat dit onder toezicht is van een bevoegde leraar. Het is de verantwoordelijkheid van scholen om hier op een juiste wijze invulling aan te geven.

## Voorbeelden uit andere sectoren

Ook op de bezochte mbo-instellingen worden regelmatig experts uit het bedrijfsleven ingeschakeld. Deze experts verzorgen bijvoorbeeld als gastdocent, in samenwerking met een bevoegde docent, lessen. Met name voor het vakonderwijs is dit een interessante samenwerking, waar zowel de school als het bedrijfsleven van kan profiteren: de school kan experts inzetten, wat het onderwijsaanbod aantrekkelijker kan maken, terwijl het bedrijfsleven kennis kan delen en daarmee mogelijk toekomstige werknemers kan interesseren. De gastlessen kunnen op school, in wijkleercentra of in het bedrijfsleven gevolgd worden, afhankelijk van de keuzes die de mbo-instelling maakt op dit gebied. De docent krijgt door deze samenwerking een andere rol: hij of zij begeleidt de gastdocent

# CAOP

en heeft voor studenten een meer coachende rol. Eenzelfde soort samenwerking zien we ook terug op een van de bezochte scholen in het voortgezet onderwijs. Op deze school is een technasium opgericht. Op het technasium krijgen leerlingen opdrachten uit het bedrijfsleven, elk op hun eigen niveau. Als een dierentuin bijvoorbeeld nieuwe dieren heeft, wordt aan sommige leerlingen gevraagd om een hok te ontwerpen. Diezelfde opdracht wordt ook aan andere leerlingen geven, maar dan vanuit een ander perspectief. Op dezelfde school is ook een international business college waar leerlingen in vier dagen hun eindexamenprogramma volgen en een dag in de week gebruiken om een eigen bedrijf op te starten. Ook hierbij staat de samenwerking met de omgeving centraal.

In het voortgezet onderwijs zien we ook scholen waar gewerkt wordt met vrijwilligers. Zo werkt een van de geïnterviewde scholen samen met een Duitse school in de buurt, die vrijwilligers levert voor het talendorp. Zij kunnen hierdoor native speakers inzetten voor het taalonderwijs. Ook op andere plekken in de school, zoals de bibliotheek, worden regelmatig vrijwilligers ingezet.

## Praktijkvoorbeelden nader toegelicht

In de bovenstaande alinea's is op hoofdlijnen beschreven hoe scholen samenwerken met de omgeving. In de onderstaande alinea wordt verder ingegaan op dit thema door enkele praktijkvoorbeelden nader toe te lichten.

Zo worden ouders bij Laterna Magica in Amsterdam gevraagd om workshops te verzorgen. Ook kunnen zij zich via een projectbureau opgeven om mee te helpen bij activiteiten en activiteiten initiëren. In een denktank per unit denken ouders op deze school tot slot mee hoe zij kunnen bijdragen aan ontwikkelingen in de unit. Ook bij Mondomijn in Helmond wordt samengewerkt met ouders. Mondomijn vraagt aan iedere ouder om een workshop te verzorgen voor de groep van zijn of haar kind. Het evenementenbureau inventariseert welke talenten ouders aanbieden en koppelt deze aan onderzoeksvragen van kinderen. Naast ouderparticipatie werken verschillende scholen ook intensief samen met de kinderopvang. Dit zien we onder andere ook bij Mondomijn. Bij Mondomijn worden baby's, peuters, kleuters en kinderen tot 13 jaar in een integraal kindcentrum (IKC) in één doorgaande lijn gevolgd.

Ook in het mbo zien we dat wordt samengewerkt met de omgeving. Zo werkt Teclab (mbo-niveau 4+) nauw samen met bedrijven in Brainport Regio Eindhoven. Teclab stelt kennis, productie- en onderzoeksfaciliteiten ter beschikking aan bedrijven. Ook ontwikkelt Teclab opleidingen, masterclasses, cursussen en workshops samen met het bedrijfsleven en voert die uit. Docenten zijn specialisten uit het bedrijfsleven: ieder jaar leidt Teclab zo'n 70 vaklieden op en een 5 tal docenten.

### Bronnen:

- <http://www.obslaternamagica.nl/corp/index.php?itemid=8497&page=570&site=37&ln=nl>
- <http://www.mondomijn.nl/over-mondomijn/werken-in-domijnen/>
- <http://teclab.nl/over-ons/>

## Inzet ICT

Het gebruik van ICT draagt op veel scholen bij aan het anders organiseren van onderwijs, maar dit is geen doel op zich. De inzet van ICT is in die zin vaak ondersteunend van aard. Zo wordt op verschillende scholen gewerkt met tablets. De leerlingen krijgen eerst instructie van een leraar en gebruiken de tablet daarna om zelfstandig te werken. Dit vraagt om een andere inzet van leraren. Ook worden er vaak onderwijsassistenten ingezet voor de begeleiding van het zelfstandig werken.

Dankzij ICT kan onderwijs ook tijd- en plaats onafhankelijk plaatsvinden. Dit gebeurt op een van de scholen in de vorm van afstandsonderwijs. Leerlingen kunnen op deze manier lessen volgen van een andere leraar. Deze vorm van onderwijs wordt gecombineerd met individuele begeleiding van leraren. Hierdoor kunnen kinderen die behoefte hebben aan extra uitdaging ook verder uitgedaagd worden. Een ander voorbeeld is de vorming van een ICT-leernetwerk op bestuursniveau. Dit netwerk bestaat uit excellente leerlingen die gezamenlijk opdrachten uitvoeren.

## Voorbeelden uit andere sectoren

Ook in het voortgezet onderwijs wordt ICT ingezet in het onderwijs. Zo geeft een van de bezochte scholen aan een sciencevak aan te bieden met eigen leerroutes voor leerlingen, waardoor meer maatwerk mogelijk is. Het vak is volledig webbased. Hierdoor kan het vak op een efficiënte wijze verzorgd worden.

## Praktijkvoorbeelden nader toegelicht

In de bovenstaande alinea's is op hoofdlijnen beschreven hoe scholen ICT inzetten bij het anders organiseren van onderwijs. In de onderstaande alinea wordt nader ingegaan op dit thema door een praktijkvoorbeeld toe te lichten.

Bij de Stichting Rijdende School, die onderwijs verzorgt voor kinderen van kermisexploitanten en circusmedewerkers met mobiele scholen en afstandsonderwijs, zien we dat het onderwijs via een digitale leeromgeving verzorgd kan worden. Kinderen die regelmatig op kermissen en circussen staan waar weinig kinderen aanwezig zijn, krijgen les op afstand via een digitale leeromgeving met het programma NaviLeren. Voor kinderen van groep 3 tot en met 8 maakt de leraar dagprogramma's en zet dit in het digitale systeem. De kinderen loggen om 9.00 in en werken tot 12.30 aan een dagprogramma. Zij krijgen regelmatig uitleg via videoconferencing. Ook wordt er in groepjes samengewerkt en krijgen zij regelmatig bezoek van een leraar die bijvoorbeeld een toets afneemt of extra uitleg geeft. Dit is dus een vorm van blended learning in het basisonderwijs.

Bron: <http://www.rijdendeschool.nl/>

## Overig

Enkele scholen combineren één of meer van de bovenstaande aspecten van anders organiseren met de flexibilisering van onderwijstijd. Deze scholen zijn ook in de schoolvakanties open en het onderwijsaanbod wordt soms ook verspreid over de dag aangeboden. Dit betekent dat leerlingen bijvoorbeeld om 11 uur drumles kunnen volgen en om 16 uur rekenwerk maken. Er zijn op deze scholen vaak meerdere in- en uitloopmomenten voor leerlingen en ouders hebben meer vrijheid bij het bepalen van vakanties en vrije dagen. Dit betekent dat een leraar om half 9 zijn of haar groep nog niet compleet hoeft te hebben en dat leerlingen verspreid over de dag ook weer uitstromen. Op de tijden dat de groep een gering aantal leerlingen heeft, kan een leraar bijvoorbeeld extra aandacht geven aan bepaalde leerlingen.

Tot slot zien we op meerdere scholen dat gepersonaliseerd leren een uiting van anders organiseren is. Ook gepersonaliseerd leren kan in verschillende vormen voorkomen en wordt vaak gecombineerd met unitonderwijs, leerpleinen of domeinen. Meerdere scholen geven aan dat zij op deze wijze hun leerlingen meer maatwerk kunnen bieden en hen beter kunnen voorbereiden op uiteenlopende (toekomstige) vraagstukken. Leerlingen worden op deze wijze daarnaast gestimuleerd om eigenaarschap te nemen voor hun eigen leerproces.

## Voorbeelden uit andere sectoren

Ook in het voortgezet onderwijs zien we vormen van gepersonaliseerd leren. Zo zien we – in een uiterste vorm – een school waar geen schoolvakken meer bestaan en waar de hoeveelheid lessen in groepsverband beperkt is. Leerlingen krijgen op deze school een persoonlijk leertraject. Wat leerlingen leren, gebeurt in de vorm van netwerklernen, buiten de school of digitaal. Leerlingen verdiepen zich op deze school in de stof die zij interessant vinden. Daarbij is veel mogelijk, omdat er geen standaard routes bestaan. Op andere scholen zijn nog wel instructielessen. Na de instructieles wordt door leerlingen gewerkt aan praktijkopdrachten. Leerlingen kunnen een deel van die tijd ook besteden aan een ander vak of extra uitleg krijgen van de leraar. Leerlingen kunnen op die manier verdiepen, maar ook dieper ingaan op een thema als zij dat nodig hebben (versterken). De leerling bepaalt samen met zijn of haar coach en leraren de leerdoelen, het niveau en tempo.

## Praktijkvoorbeelden nader toegelicht

In de bovenstaande alinea's is op hoofdlijnen beschreven hoe scholen de leertijden flexibiliseren en inzetten op persoonlijke leerroutes voor hun leerlingen. In de onderstaande alinea wordt nader ingegaan op dit thema door enkele praktijkvoorbeelden verder toe te lichten.

Zo is Sterrenschool Apeldoorn vrijwel het hele jaar open (50 weken per jaar). Ouders kunnen zelf kiezen of ze hun kind 4 of 5 dagen per week naar school laten gaan. Ook vakanties en vrije dagen kunnen, binnen grenzen, zelf worden gekozen. Hierdoor kunnen ouders werk en privé makkelijker combineren. Ook Sterrenschool Zevenaar biedt leerlingen maatwerk door flexibele leertijden. Er zijn verschillende arrangementen waar ouders uit kunnen kiezen. Zo maken ouders bij een knipkaartarrangement afspraken over de start- en eindtijd op maandag tot en met vrijdag. De kinderen hebben daarbij gemiddeld meer dan 25 uur onderwijstijd per week. De onderwijstijd die zij extra volgen, kunnen zij op een ander moment 'opnemen' met een knipkaartdag.

Tot slot zien we ook dat op verschillende scholen gebruik wordt gemaakt van persoonlijke leerroutes. Dit zien we bijvoorbeeld terug in het voortgezet onderwijs. Zo is bij de leerroute Agora, gestart op Niekée in Roermond, sprake van een persoonlijke leerroute die samen met de leerling ontwikkeld wordt. Het onderwijs wordt dus vraaggestuurd bepaald. Binnen Agora zijn de vakken en het lesrooster afgeschaft. Leerlingen stellen hun eigen leervragen en beantwoorden die onder begeleiding van leraren.

*Bronnen:*

- <https://www.sterrenschoolapeldoorn.nl/schoolgids/ons-onderwijs/5-sterrenonderwijs-bij-sterrenschool-apeldoorn/>
- <http://www.sterrenschoolzevenaar.nl/Onderwijs-op-maat>
- <http://www.agoraroermond.nl/onderwijs-maar-dan-anders/>
- Schouwenburg, F. (red.) (2015). *Scholen om van te leren*. Stichting Kennisnet: Zoetermeer.

## 2.3 Opbrengsten en voorwaarden

Uit paragraaf 2.2 blijkt dat scholen het onderwijs op verschillende manieren anders kunnen organiseren. Wat zijn de opbrengsten van en de voorwaarden voor deze vormen van anders organiseren, bijvoorbeeld voor de kwaliteit van het onderwijs en de inzet van personeel?

### *Opbrengsten*

Uit de praktijkvoorbeelden blijkt dat er op verschillende terreinen opbrengsten zijn. Te denken valt bijvoorbeeld aan opbrengsten voor de leerlingen, (de kwaliteit van) het onderwijs, maar ook voor het personeel zelf. In de onderstaande paragrafen worden deze opbrengsten samengevat en wordt - waar mogelijk - aangegeven bij welke vorm van anders organiseren deze opbrengsten zichtbaar zijn. In hoofdstuk drie wordt ingegaan op de opbrengsten die anders organiseren kan hebben voor het voorspelde lerarentekort in het primair onderwijs. Deze opbrengsten worden daarom in de onderstaande alinea's buiten beschouwing gelaten.

### *Leerlingen*

- Meerdere scholen geven aan dat zij door het onderwijs anders te organiseren meer maatwerk kunnen bieden aan leerlingen en veel aandacht kunnen besteden aan het onderwijzen van 21<sup>e</sup> eeuwse vaardigheden. Dit geldt bijvoorbeeld voor scholen die werken met units, leerpleinen of domeinen en scholen die werken met gepersonaliseerde leerroutes. Een brede ontwikkeling van het kind geënt op vaardigheden voor de toekomst, gedurende hun beroepsleven én maatschappelijk leven, staat hierbij centraal. Leerlingen worden daarnaast gestimuleerd om eigenaarschap te nemen voor hun eigen leerproces. Een aantal scholen ziet het anders organiseren ook als antwoord op passend onderwijs. Zo kunnen zij bijvoorbeeld meer aandacht geven aan leerlingen die dit nodig hebben.
- Hoewel ouders vooraf soms sceptisch zijn over de veranderingen die scholen willen inzetten, blijkt dat ouders uiteindelijk overwegend tevreden zijn over de wijze waarop scholen het onderwijs anders zijn gaan organiseren. Dit geldt ook voor de tevredenheid onder leerlingen. Ook het imago van deze scholen in de omgeving is doorgaans positief.

### *Onderwijs*

- Een deel van de geïnterviewde scholen organiseert het onderwijs al enkele jaren op een andere wijze. Er zijn echter ook scholen die nog in de opstartfase zitten. Op de scholen zijn geen aanwijzingen gevonden dat het concept van anders organiseren niet duurzaam is. Niet alleen op scholen die recent zijn gestart met anders organiseren is het personeel overwegend enthousiast. Dit geldt ook voor het personeel op scholen die het onderwijs al enkele jaren anders organiseren. Wel zien we dat scholen in de opstartfase vaak moeten investeren om de omgeving en het personeel mee te krijgen in de veranderingen. Echter, als zij eenmaal mee zijn, lijkt het concept duurzaam van aard.
- Geen van de geïnterviewde scholen die anders organiseren is op het moment van het interview een zwakke of zeer zwakke school. Er zijn ook scholen die anders organiseren die het predicaat 'Excellente school' hebben ontvangen. Naast dit predicaat zijn scholen zelf vaak ook overwegend positief over de kwaliteit van hun onderwijs en de leerresultaten van hun leerlingen. Wel blijft dit soms een subjectief oordeel. Zo geven enkele scholen aan dat bestaande toetsingsmechanismen onvoldoende aansluiten bij de wijze waarop zij het onderwijs organiseren en dat de resultaten hierdoor niet altijd goed worden weergegeven.

# CAOP

## Personeel

- Scholen die anders zijn gaan organiseren doen dit niet om te anticiperen op een (dreigend) lerarentekort. De initiatiefnemers zijn met name overtuigd van de toegevoegde waarde van een ander onderwijsinhoudelijk concept. Zij verwachten hierdoor de kwaliteit van het onderwijs en daarmee de ontwikkeling van hun leerlingen een positieve impuls te geven. Er zijn ook scholen die het onderwijs anders zijn gaan organiseren om te anticiperen op een daling van het aantal leerlingen. Uit de praktijkvoorbeelden blijkt dat deze scholen hierdoor beter in staat zijn te anticiperen op een teruglopend aantal leerlingen en veranderingen in het aantal leerlingen in het algemeen.
- Een van de opbrengsten van het werken in units, leerpleinen en domeinen en in multidisciplinaire teams is dat het personeel onderling taken kan verdelen (taakdifferentiatie). Leraren kunnen hierdoor eerder doen waar zij goed in zijn en/of wat zij leuk vinden. Taakdifferentiatie kan voor een besparing van de docententijd zorgen, maar er is vaak ook meer onderlinge afstemming nodig. Door functiedifferentiatie kunnen leraren meer focussen op hun primaire taken, zoals lesgeven, en bijvoorbeeld administratieve handelingen uitbesteden aan onderwijsondersteunend personeel. Leraren gaan hierdoor meer samenwerken met andere leraren, onderwijsassistenten en/of lerarenondersteuners. Dit zorgt op veel van de scholen voor saamhorigheid, gedeelde verantwoordelijkheid en gemotiveerd personeel, maar ook voor overlegmomenten die ingebouwd moeten worden. De overgang van klassikaal onderwijs naar dit type onderwijs is dan ook niet voor al het personeel eenvoudig te maken. Meerdere scholen geven aan hier vooraf al tijd en energie in gestoken te hebben. Desondanks lijkt het vrijwillig vertrek van personeel op scholen die anders gaan organiseren beperkt te zijn. Schoolleiders spelen hier een belangrijke rol bij. Op veel van de scholen is een bevlogen schoolleider aanwezig, die de omgeving (ouders, leerlingen) maar ook personeel kan meenemen in de ingezette veranderingen, een visie heeft en niet alleen intern is gericht, maar ook naar de omgeving kijkt.
- Meerdere scholen geven aan dat het verzuim op hun school lager is dan het landelijk gemiddelde, hoewel het de vraag is hoe dit komt: verzuimt het personeel inderdaad minder, of meldt personeel zich door de gedeelde verantwoordelijkheid bijvoorbeeld minder snel ziek? Het lagere verzuim kan ook (deels) worden veroorzaakt door de samenstelling van het personeelsbestand op deze scholen en de denominatie van de betreffende school. Ook is het de vraag of veel verzuimende leraren in een ander concept minder gaan verzuimen. Tot slot geven meerdere scholen aan dat kortdurend verzuim in teamverband eenvoudiger opgevangen kan worden. Hierdoor zijn op sommige scholen minder vervangende leraren nodig.
- Verschillende scholen geven aan dat de ervaren werkdruk op scholen waar anders wordt georganiseerd niet zozeer lager is dan op traditioneel georganiseerde scholen. Echter, personeel kan vaak wel doen wat zij leuk vinden en/of waar zij goed in zijn. De baantevredenheid is daardoor op veel scholen hoog. Ook geeft een deel van de scholen aan dat het personeel zichzelf in het nieuwe concept meer is gaan zien als professional, waardoor zij beter in staat lijken om met de ervaren werkdruk om te gaan.

## Voorwaarden

Naast de bovenstaande opbrengsten zijn er ook diverse voorwaarden aan te wijzen om als school anders te kunnen organiseren. Dit zijn geen strikte voorwaarden, omdat er geen blauwdruk is om het onderwijs anders te organiseren. Wel geven zij scholen aanwijzingen om rekening mee te houden als zij het onderwijs anders willen organiseren. Concreet zijn in de praktijkvoorbeelden de volgende voorwaarden naar voren gekomen:

- Het samenwerken in multidisciplinaire teams, vaak in units, leerpleinen of domeinen, vraagt om andere vaardigheden bij het personeel. In het geval van leraren gaat het onder andere om vaardigheden zoals samenwerken en coaching van ander personeel. Zij zijn immers niet meer alleen verantwoordelijk voor een groep leerlingen, maar delen deze verantwoordelijkheid met collega's. Uit de interviews blijkt dat dit vaardigheden zijn die op de pabo doorgaans nog onvoldoende aan bod komen. Verschillende scholen leiden hun leraren daarom zelf (aanvullend) op. Om dit knelpunt op te lossen, pleiten meerdere scholen voor een intensieve samenwerking tussen de lerarenopleidingen en het werkveld op dit thema, zodat de verwachtingen over en weer duidelijk zijn en vraag en aanbod goed op elkaar aansluiten. Op dit moment is de samenwerking tussen de lerarenopleidingen en de geïnterviewde scholen op dit thema wisselend. Sommige scholen maken samen een vuist als het gaat om de samenwerking met de pabo en hun invloed op het curriculum. Een van de scholen verzorgt in dit kader bijvoorbeeld gastlessen op de pabo, zodat pabo-studenten ervaring opdoen met het anders organiseren van onderwijs. Omgekeerd komen er ook leraren van de pabo op school ondersteuning bieden aan leraren die pabo-studenten begeleiden. Er zijn echter ook scholen die nagenoeg geen contact hebben met de lerarenopleidingen in de regio. Positief is wel dat steeds meer scholen en schoolbesturen samenwerken met de lerarenopleidingen om studenten kennis te laten maken met nieuwe onderwijsconcepten.

# CAOP

- Uit de interviews blijkt dat, wanneer onderwijsassistenten naast leraren worden ingezet, er ook een stevig beroep wordt gedaan op de (pedagogische) kwaliteiten van onderwijsassistenten. Zij worden bijvoorbeeld ingezet in de directe begeleiding van leerlingen tijdens het zelfstandig werken. Uit de interviews blijkt dat scholen vaak de meerwaarde inzien van onderwijsassistenten bij het anders organiseren van onderwijs. Zij zijn echter regelmatig wel sceptisch over het opleidingsniveau van onderwijsassistenten en de mate waarin hun vaardigheden aansluiten op hun behoeften. Omdat er op dit moment sprake is van een ruime arbeidsmarkt voor onderwijsassistenten, levert dit nog weinig problemen op. Scholen hebben namelijk de mogelijkheid om uit het grote aanbod onderwijsassistenten de krenten uit de pap te pikken en hen, waar nodig, zelf verder op te leiden. Ook zijn er scholen die medewerkers met een andere opleidingsachtergrond, soms zelfs op academisch niveau, inzetten als onderwijsassistent of pedagogisch medewerker. Mogelijk is een verdere samenwerking tussen mbo-opleidingen en scholen een oplossing om de vraag naar en het aanbod aan onderwijsassistenten beter op elkaar af te stemmen. Als alternatief wordt door sommige scholen ook de lerarenondersteuner genoemd. Deze werkt nauw samen met de leraar en kan, in vergelijking met een onderwijsassistent, ook andere taken (zelfstandig) uitvoeren. Er zijn al enkele associate degree (AD) opleidingen, maar deze zijn op dit moment met name gericht op het jonge kind. Deze opleidingen zijn onder andere toegankelijk voor mbo-afgestudeerden die nu te licht bevonden worden voor de pabo of daar zelf niet (meer) voor kiezen. Deze afgestudeerden kunnen uiteindelijk makkelijker doorstromen naar de pabo, hoewel het de vraag is of dit qua niveau voor alle afgestudeerden haalbaar is.
- Hoewel niet direct gerelateerd aan de inzet van personeel, is een van de grootste vraagstukken bij anders organiseren hoe de ruimtes op school optimaal ingezet kunnen worden. Vaak zijn de fysieke ruimtes van scholen nog onvoldoende geschikt om met units, leerpleinen of domeinen te werken en het verbouwen van scholen is voor veel scholen een te grote financiële last. Scholen gaan hier zoveel mogelijk creatief mee om, maar het belemmert een deel van hen wel om het onderwijs volledig anders te organiseren. Deze financiële last is voor sommige scholen ook vooraf een belemmering om het onderwijs anders te gaan organiseren.
- Hoewel scholen tijdens de interviews overwegend positief zijn over het maatwerk dat zij leerlingen kunnen bieden, is het wel de vraag of een concept zoals unitonderwijs voor ieder kind geschikt is. Tijdens de interviews zijn hier geen concrete aanwijzingen voor gevonden, maar dit is desondanks wel een belangrijk vraagstuk om bij stil te staan. Dit geldt ook voor de weerstand van ouders die het traditionele concept met één leraar voor de klas omarmen. Zij moeten dan ook goed meegenomen worden in het veranderproces.

Over het algemeen vinden scholen die het onderwijs anders organiseren de bovenstaande voorwaarden in te regelen, mits er een duidelijke visie is, goed en stimulerend leiderschap en het concept wordt gedragen door gemotiveerd personeel.

Tot slot zijn er ook scholen geïnterviewd, die het onderwijs wel anders *willen organiseren*, maar aangeven dit niet te *kunnen*. Het gaat dan vaak om zwakkere scholen met - naar eigen zeggen - geringe financiële middelen, een (kwalitatief) lerarentekort en scholen waar veel weerstand wordt verwacht van ouders die hechten aan klassikaal onderwijs.

## 3. Anders organiseren en het lerarentekort

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de gevolgen van anders organiseren in het licht van het voorspelde lerarentekort in het primair onderwijs: kan het lerarentekort (deels) worden opgevangen door het onderwijs anders te organiseren?

Er worden in dit hoofdstuk eerst scenario's beschreven om het onderwijs anders te organiseren. Deze scenario's zijn gebaseerd op de praktijkvoorbeelden uit het voorgaande hoofdstuk. Het gaat hierbij specifiek om scenario's die potentie hebben om het lerarentekort (deels) op te vangen. De gevolgen van deze scenario's zijn vervolgens doorgerekend door CentERdata. In paragraaf 3.2 worden de uitkomsten van deze berekeningen beschreven, zodat in kaart wordt gebracht wat de (kwantitatieve) gevolgen zijn van deze scenario's voor het voorspelde lerarentekort in het primair onderwijs.

### 3.1 Scenario's

De geïnterviewde scholen zijn het onderwijs niet anders gaan organiseren om in te spelen op een (dreigend) lerarentekort, maar anders organiseren biedt scholen hier wel handvatten voor. Het al dan niet kunnen inspelen op het voorspelde lerarentekort is voor deze scholen dan ook eerder een (positieve) bijvangst dan een primair doel. In dit licht is het opvallend dat nagenoeg alle geïnterviewde scholen aangeven op dit moment (bijna) geen last te hebben van een (dreigend) lerarentekort. Mogelijk speelt de concurrentiepositie van deze scholen hier een rol bij. Meerdere scholen geven aan dat het eigen concept leraren en ondersteunend personeel aanspreekt, waardoor zij bij het werven van personeel een goede concurrentiepositie hebben ten opzichte van meer traditioneel georganiseerde scholen. In dit kader is ook de aanwas van nieuwe leerlingen interessant: meerdere scholen hebben te maken met een toenemend aantal leerlingen, maar lijken desondanks nog weinig last te hebben van het voorspelde tekort.

Hoewel het bestrijden van het (dreigende) lerarentekort op scholen geen primair doel is van anders organiseren, zijn op basis van de praktijkvoorbeelden wel verschillende scenario's mogelijk die landelijk invloed kunnen hebben op het lerarentekort. Deze scenario's worden schematisch weergegeven in figuur 2 en onder het figuur nader toegelicht.<sup>3</sup> Omdat de scenario's zijn gebaseerd op de praktijkvoorbeelden zullen er in de praktijk ook andere voorbeelden voorkomen, die op hun beurt mogelijk invloed kunnen hebben op het voorspelde lerarentekort. Ook zullen de beschreven voorbeelden in de praktijk niet overal dezelfde uitwerking hebben. Om deze variatie in een scenario te kunnen vatten, wordt bij de scenario's vaak uitgegaan van meerdere mogelijkheden.

**Figuur 2. Scenario's anders organiseren – lerarentekort**



#### *Andere verhouding leraren – overig personeel*

Door in units, leerpleinen of domeinen te werken met multidisciplinaire teams, zetten scholen naast leraren ook ander personeel in. Vaak worden op deze scholen onderwijsassistenten of lerarenondersteuners ingezet, die samen met een of meerdere leraren verantwoordelijk zijn voor een groep leerlingen. Dit betekent dat een deel van de taken van leraren overgedragen kunnen worden aan ander personeel. Veel scholen geven aan hier actief mee bezig te zijn, bijvoorbeeld door de organisatie van evenementen centraal te beleggen. Ook kunnen scholen er voor kiezen om experts in te zetten, bijvoorbeeld voor gym, dans of muziek. Dit scenario leidt niet tot de inzet

<sup>3</sup> Wel moet er een kanttekening geplaatst worden bij deze scenario's: zij zijn gebaseerd op de praktijkvoorbeelden die bezocht zijn voor deze verkenning en die doorgerekend kunnen worden op basis van het ramingsmodel MIRROR van CentERdata. Dit betekent dat in de praktijk ook andere voorbeelden zullen voorkomen, maar ook dat de beschreven voorbeelden in de praktijk niet overal dezelfde uitwerking zullen hebben.



# CAOP

van *minder* personeel, maar wel tot de inzet van minder leraren omdat gekeken wordt welk personeel ingezet kan worden naast de leraar. Hierdoor ontstaat er een andere verhouding tussen leraren en overig personeel.

Scenario: In 2016 is gemiddeld 76 procent van het personeel in het primair onderwijs werkzaam als leraar, 7 procent als directiepersoneel en 17 procent als onderwijsondersteunend personeel.<sup>4</sup> Scholen die werken met units, leerpleinen of domeinen hanteren vaak een andere ratio tussen het aantal leraren en onderwijsondersteuners die zij inzetten voor de organisatie van het onderwijs. Zo zijn er scholen bezocht die uitgaan van 15 procent minder leraren, bijvoorbeeld SlimFit scholen, in vergelijking met de situatie waarin zij het onderwijs op traditionele wijze zouden organiseren. Er zijn ook scholen waar gewerkt wordt met 35 procent leraren en 65 procent lerarenondersteuners of met 33 procent leraren, 33 procent pedagogisch medewerkers c.q. lerarenondersteuners en 33 procent specialisten. Om deze variatie in een scenario te kunnen vatten, schatten wij in dat scholen die anders organiseren 5 procent, 10 procent of 15 procent minder leraren en evenveel meer onderwijsondersteunend personeel gaan inzetten.

## *Hogere tevredenheid, minder verzuim en uitstroom*

Hoewel ook op scholen die anders organiseren de ervaren werkdruk een punt van aandacht is, is het personeel overwegend tevreden over het werk. Verschillende scholen geven aan dat zij minder ziekteverzuim hebben dan gemiddeld in de sector en wijten dit (deels) aan het concept. Scholen hebben ook in beperkte mate te maken met vrijwillige uitstroom van leraren. Om deze uitstroom te voorkomen, investeren scholen vaak in de begeleiding en opleiding van leraren. Het is aannemelijk dat dit bijdraagt aan het verminderen van uitval van leraren, in het bijzonder van startende leraren.

Scenario: Het verzuim op scholen die anders gaan organiseren daalt met 1 procentpunt, 2 procentpunt of 3 procentpunt. Ook de uitstroom van leraren vermindert, in het bijzonder onder 50-minners. Leraren boven deze leeftijd stromen aanzienlijk vaker uit omdat zij de pensioengerechtigde leeftijd (bijna) bereiken. In dit scenario gaan wij uit van een verminderde uitstroomkans van leraren onder de 50 jaar met 25 procent.

## *Andere doelgroepen werven*

Het anders organiseren van onderwijs biedt verschillende carrièremogelijkheden voor leraren. Zo zijn op deze scholen vaak mogelijkheden voor leraren om zich te specialiseren. Ook de gedeelde verantwoordelijkheid en saamhorigheid worden als pluspunten omschreven. Wanneer anders organiseren meer verspreid raakt en aan populariteit wint, kunnen nieuwe doelgroepen zich mogelijk gaan interesseren in het beroep, wat kan resulteren in een hogere instroom op de pabo en in het beroep. Zo geven enkele scholen aan ook wetenschappelijk opgeleide medewerkers aan zich te kunnen binden. Eerder hebben we al de optie van AD-opleidingen besproken, die ook andere doelgroepen kan interesseren en kan voorzien in een niveau tussen de onderwijsassistent en leraar in. Een kanttekening bij dit scenario is dat de opleidingen op dit moment vaak nog onvoldoende aansluiten op scholen die het onderwijs anders organiseren. Scholen leiden leraren (en overig personeel) daarom vaak nog aanvullend op.

Scenario: Door de populariteit van anders organiseren wordt het aantal beschikbare instromers met 1 procent, 2,5 procent of 5 procent verhoogd.

## *Werken in deeltijd*

De geïnterviewde scholen geven nagenoeg allemaal aan te maken te hebben met personeel dat in deeltijd werkt. Op dit vlak zijn weinig verschillen zichtbaar met het traditioneel georganiseerde onderwijs. Het ophogen van de deeltijdfactor kan een positief effect hebben op het terugdringen van de voorspelde lerarentekorten. Dit staat echter los van het anders organiseren van het onderwijs. Wel geven enkele scholen aan dat zij, vanwege de wijze waarop zij het onderwijs organiseren, meer mannen aan zich kunnen binden. Mannen werken over het algemeen vaker in een grote deeltijd- of voltijd baan dan hun vrouwelijke collega's. Ook dit kan een positief effect hebben op het terugdringen van het voorspelde tekort.

## 3.2 Uitkomsten scenario's

Op basis van de bovenstaande scenario's zijn door CentERdata diverse berekeningen gemaakt. In deze paragraaf worden deze doorberekeningen toegelicht. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen een situatie waarin 10 procent van de instellingen het onderwijs anders organiseert en een situatie waarin alle instellingen anders zullen organiseren. De eerste situatie achten wij het meest realistisch, terwijl de tweede situatie de maximale impact in kaart brengt.<sup>5</sup> De gegevens hebben betrekking op leraren en directeuren, omdat directeuren in het primair onderwijs in veel gevallen ook lesgeven. Specifiek wordt ingegaan op de situatie over vijf jaar

<sup>4</sup> Dit betreft de werkgelegenheid in fte. Bron: [Stamos.nl](http://Stamos.nl)

<sup>5</sup> Scholen die het onderwijs al anders organiseren kunnen er voor zorgen dat het daadwerkelijke effect iets lager zal uitvallen.

# CAOP

(2022). Hierbij moet worden opgemerkt dat scholen meerdere scenario's met elkaar kunnen combineren, waardoor de impact groter zal zijn dan in kaart wordt gebracht in een enkel scenario. In de bijlage van dit rapport zijn de achterliggende tabellen te raadplegen, inclusief gegevens over de tussenliggende jaren.

## 10 procent instellingen

Als 10 procent van de instellingen in het primair onderwijs anders organiseert, zal dat in 2022 de volgende kwantitatieve gevolgen hebben:

- Als deze instellingen hun personeelsbestand anders inrichten en daardoor 5 procent minder leraren en evenveel meer onderwijsondersteunend personeel inzetten, zal de onvervulde vraag licht dalen. In 2022 komt de onvervulde vraag uit op 3.711 fte in plaats van ruim 4.100 fte in een situatie zonder scenario. Een grotere daling van het tekort zien we als deze scholen 15 procent minder leraren en evenveel meer onderwijsondersteunend personeel inzetten. Het tekort loopt dan terug tot 2.893 fte in 2022. In dit scenario zal wel een grotere vraag naar onderwijsondersteunend personeel ontstaan.
- Als de uitstroomkans van leraren onder de 50 jaar op scholen die het onderwijs anders organiseren met 25 procent afneemt, zal de onvervulde vraag slechts in beperkte mate dalen. In fte zien we dat de onvervulde vraag in 2022 terugloopt van ruim 4.100 fte in een situatie zonder scenario naar 3.996 fte in dit scenario. Dit scenario heeft dus slechts beperkte invloed op het verkleinen van het tekort.
- Wanneer 10 procent van de instellingen anders organiseert en het verzuimpercentage bij deze instellingen met 1 procentpunt daalt, zal dit leiden tot 83 fte minder ziekteverzuim onder leraren in 2022 ten opzichte van een situatie zonder dit scenario. Het effect van dit scenario is dus beperkt. Het effect is iets groter als het verzuim met 3 procentpunt daalt: het verzuim onder leraren daalt in hetzelfde jaar dan met 250 fte ten opzichte van de situatie zonder dit scenario. In beide scenario's daalt het verzuim onder directeuren slechts minimaal. Ook is het de vraag of een daling van het verzuim door anders organiseren een langdurig effect is, of een effect dat (eenmalig) optreedt omdat scholen iets nieuws gaan doen, los van het anders organiseren zelf.

## Alle instellingen

Hoewel het geen reële situatie is, is het wel relevant te kijken wat gebeurt als alle instellingen in het primair onderwijs het onderwijs anders organiseren. Dit geeft inzicht in de maximale impact van anders organiseren. In 2022 zal dit de volgende kwantitatieve gevolgen hebben:

- Wanneer alle instellingen in het primair onderwijs 5 procent minder leraren inzetten en evenveel meer onderwijsondersteunend personeel zal het tekort in 2022 bijna zijn verdwenen en uitkomen op 152 fte. Wanneer scholen 10 of 15 procent minder leraren inzetten en evenveel meer onderwijsondersteunend personeel, zal het tekort in 2022 naar verwachting zijn verdwenen. Ook in dit geval zal een grotere vraag naar onderwijsondersteunend personeel ontstaan.
- Kijken we naar de verminderde uitstroomkans van leraren onder de 50 jaar in een situatie waarin alle scholen in het primair onderwijs anders organiseren, dan zien we dat de onvervulde vraag in 2022 daalt van ruim 4.100 fte in een situatie zonder scenario naar 2.828 fte in dit scenario. Er zal in dit geval dus een tekort blijven bestaan.
- Als het verzuimpercentage op alle instellingen met 1 procentpunt daalt, zal het ziekteverzuim onder leraren in 2022 835 fte lager uitvallen dan in een situatie zonder dit scenario. Onder directeuren is het verzuim in dit geval 77 fte lager dan in een situatie zonder dit scenario.

In het laatste scenario stellen wij dat het aantal beschikbare instromers toeneemt door de populariteit van anders organiseren.<sup>6</sup> Ook in dit scenario zal in het primair onderwijs een onvervulde vraag blijven bestaan. In een situatie waarin het aantal beschikbare instromers met 2,5 procent toeneemt, zal de onvervulde vraag in 2022 uitkomen op 3.872 fte in plaats van ruim 4.100 fte in een situatie zonder scenario. Het tekort zal iets sterker dalen als het aantal beschikbare instromers met 5 procent toeneemt, maar ook in dit geval blijft een tekort bestaan van ruim 3.600 fte.

<sup>6</sup> Voor dit scenario maakt het niet uit hoeveel instellingen het onderwijs anders organiseren. Daarom wordt geen onderscheid gemaakt tussen het aantal instellingen dat het onderwijs anders organiseert.

## 4. Conclusies

In het licht van het voorspelde lerarentekort in het primair onderwijs is het voor het onderwijsveld en het ministerie van OCW relevant te verkennen of het onderwijs in deze sector op een andere manier georganiseerd kan worden. Te denken valt aan bijvoorbeeld taak- en functiedifferentiatie.

In deze verkenning wordt uiteengezet welke mogelijkheden er zijn om het onderwijs anders te organiseren. Uitgangspunt hierbij is dat de kwaliteit van het onderwijs gehandhaafd blijft en dat anders organiseren in de praktijk uitvoerbaar is. Hiervoor zijn verschillende praktijkvoorbeelden in het primair onderwijs bezocht. Ook is gekeken naar relevante voorbeelden in andere onderwijssectoren. Op basis van deze praktijkvoorbeelden zijn verschillende scenario's opgesteld over de gevolgen van anders organiseren voor het verwachte lerarentekort in het primair onderwijs. Deze scenario's zijn door onderzoeksbureau CentERdata doorgerekend, zodat in kaart kan worden gebracht wat een andere wijze van organiseren voor (kwantitatieve) gevolgen heeft voor het voorspelde lerarentekort.

### *Anders organiseren in de praktijk*

Uit deze verkenning blijkt dat er geen blauwdruk is die voorschrijft hoe het onderwijs anders georganiseerd kan worden. Er zijn verschillende manieren om als school het onderwijs anders te organiseren. Bovendien verschillen scholen in de mate waarin zij het onderwijs anders organiseren en is ook binnen de voorkomende vormen een verscheidenheid aan combinaties mogelijk.

In deze verkenning zijn, samenvattend, de volgende vormen van anders organiseren beschreven:

- *Samenwerken in teams*  
Samenwerken in teams kan op verschillende manieren vormgegeven worden, bijvoorbeeld door te werken in units, met leerpleinen of domeinen. Op scholen die werken met units, leerpleinen of domeinen wordt vaak (samen)gewerkt in multidisciplinaire teams. Door taak- en/of functiedifferentiatie verandert het takenpakket van leraren: zij kunnen zich vaak meer specialiseren en/of zich meer richten op hun primaire taken.
- *Inzet ander personeel*  
Niet alleen op scholen die werken met units, leerpleinen of domeinen wordt - naast de leraar - ander personeel ingezet. Dit gebeurt ook op scholen die het onderwijs op een andere wijze organiseren. Scholen zetten vaak onderwijsassistenten of lerarenondersteuners in, die leraren ondersteunen bij hun dagelijkse werkzaamheden. Ook worden op school- of bestuursniveau taken gecentraliseerd en toegewezen aan ander personeel. Daarnaast zetten verschillende scholen experts in, in het bijzonder voor creatieve vakken.
- *Samenwerken met de omgeving*  
Scholen zetten niet alleen onderwijsassistenten en lerarenondersteuners in. Verschillende scholen geven aan samen te werken met experts uit het bedrijfsleven, gebruik te maken van ouderparticipatie of een nauwe samenwerking te hebben met de kinderopvang. Pedagogisch medewerkers uit de kinderopvang worden in dit geval vaak ook ingezet in het onderwijs, vaak als onderwijsassistent. Deze scholen zijn in toenemende mate extern gericht.
- *Inzet van ICT*  
ICT is op scholen vaak geen concrete wijze van anders organiseren, maar de inzet van ICT draagt hier wel aan bij en is in die zin ondersteunend van aard. Scholen kunnen bijvoorbeeld videolessen inzetten of onderwijs op afstand organiseren (tijd- en plaatsonafhankelijk onderwijs).
- *Overige vormen*  
Tot slot zijn in deze verkenning enkele andere vormen van anders organiseren aan bod gekomen. Het gaat om vormen zoals gepersonaliseerd leren, zodat in toenemende mate maatwerk geboden kan worden aan leerlingen, en de flexibilisering van onderwijstijd.

### *Opbrengsten en voorwaarden*

Kijken we naar de opbrengsten van anders organiseren, dan zien we deze op verschillende terreinen. Bijvoorbeeld als we kijken naar de leerlingen zelf, maar ook als het gaat om de taken en inzet van leraren. Ook zijn er verschillende voorwaarden, die voor scholen relevant zijn als zij het onderwijs anders willen organiseren. Dit zijn geen strikte voorwaarden, omdat scholen het anders organiseren naar eigen inzicht vorm kunnen geven. In deze verkenning zijn de volgende opbrengsten en voorwaarden aan bod gekomen:

- Scholen die anders organiseren zijn sterk overtuigd van hun concept. Scholen hebben het idee meer maatwerk te kunnen bieden aan leerlingen en zien het anders organiseren soms ook als antwoord op

passend onderwijs. Ook worden leerlingen volgens deze scholen beter voorbereid op de moderne samenleving. Of deze scholen ook kwalitatief beter onderwijs bieden dan traditionele scholen, is moeilijk te beantwoorden. Dit zal, net als bij traditionele scholen, verschillen. Sommige scholen zijn bovendien in een dermate pril stadium anders aan het organiseren dat de kwaliteit nog niet altijd objectief vast te stellen is. Ook vindt een aantal van de geïnterviewde scholen dat het huidige toetsings- en kwaliteitskader daarvoor nog ontoereikend is. Wel kunnen we constateren dat, op het moment van deze verkenning, geen van de bezochte scholen die anders organiseren een zwakke of zeer zwakke school is. Ook zijn enkele excellente scholen bezocht. Net zoals bij traditionele scholen is variatie in kwaliteit dan ook mogelijk en ligt de sleutel tot succes in een goede en gedegen uitvoering van het onderwijskundig concept en betrokken medewerkers.

- Anders organiseren heeft meerdere scholen een oplossing geboden op krimp, hoewel ook deze scholen ideologisch gemotiveerd zijn om het onderwijs anders in te richten. Het concept lijkt duurzaam van aard: scholen stappen niet snel van het concept af en het personeel blijft achter het concept staan, ook op scholen die het onderwijs al langere tijd anders organiseren.
- Leerlingen, ouders en personeel zijn overwegend tevreden over het nieuwe onderwijsconcept op hun school. Wel zijn zij vooraf soms wat sceptisch, waardoor de overgang naar een nieuw concept goed ingericht moet worden. De rol van de schoolleider is hierbij van belang: hij of zij moet zowel de omgeving als het personeel mee kunnen nemen in het veranderproces.
- Door taak- en functiedifferentiatie kan personeel zich op verschillende scholen specialiseren. Ook is door het anders organiseren meer saamhorigheid en gedeelde verantwoordelijkheid onder het personeel. Dit maakt dat het personeel vaak gemotiveerd en tevreden is over de baan. Hoewel ook zij werkdruk ervaren, lijken zij hier vaak wel mee om te kunnen gaan. Het verzuim is op scholen die anders organiseren vaak lager dan het landelijk gemiddelde, hoewel het de vraag is hoe dit komt. Omdat het concept aanspreekt, is op deze scholen bovendien weinig vrijwillig vertrek onder het personeel. Een kanttekening is dat het anders organiseren van onderwijs om andere vaardigheden vraagt van leraren en het overige personeel. Het gaat dan bijvoorbeeld om vaardigheden zoals coaching van andere medewerkers en samenwerken. Deze vaardigheden sluiten nog niet 1:1 aan op wat leraren tijdens de opleiding leren. Dit geldt volgens meerdere scholen ook voor de vaardigheden van onderwijsassistenten. Zij leiden hen daarom vaak nog aanvullend op.

## Lerarentekort

Tot slot is het de vraag of het voorspelde lerarentekort in het primair onderwijs (deels) opgevangen kan worden door het onderwijs anders te organiseren. Op basis van de praktijkvoorbeelden zijn verschillende scenario's vastgesteld, die potentie hebben om het lerarentekort (deels) op te vangen. Deze scenario's zijn doorgerekend door onderzoeksbureau CentERdata. In deze berekeningen is rekening gehouden met een realistisch aandeel scholen (10 procent) dat anders organiseert. Aanvullend is ook de maximale impact berekend, wanneer alle scholen het onderwijs anders organiseren.

Concreet gaat het om de volgende scenario's<sup>7</sup>:

- *Andere verhouding tussen leraren en overig personeel*  
Dit scenario heeft naar verhouding een grote invloed op het verminderen van het voorspelde lerarentekort in het primair onderwijs. Als 10 procent van de scholen in het primair onderwijs anders organiseren en zij 15 procent minder leraren en evenveel meer onderwijsondersteunend personeel inzetten, komt de onvervulde vraag in 2022 uit op 2.893 fte in plaats van ruim 4.100 fte. Wanneer alle instellingen anders organiseren, zal het tekort in hetzelfde jaar nagenoeg verdwijnen als instellingen 5 procent minder leraren en evenveel meer onderwijsondersteunend personeel gaan inzetten. In alle gevallen zal een grote vraag naar onderwijsondersteunend personeel ontstaan.
- *Minder verzuim en vrijwillig vertrek*  
Er is op scholen die anders organiseren minder ziekteverzuim en vrijwillige uitstroom van personeel, mogelijk door de hoge tevredenheid onder het personeel. Deze scenario's hebben naar verwachting een beperkte invloed op het verkleinen van het lerarentekort. In 2022 loopt de onvervulde vraag in het primair onderwijs bij een deelname van 10 procent van de instellingen en een verminderde uitstroomkans terug van ruim 4.100 fte in een situatie zonder scenario naar 3.996 fte in dit scenario. Wanneer alle instellingen anders organiseren, loopt het tekort in hetzelfde jaar en scenario terug tot 2.828 fte.

<sup>7</sup> De gegevens hebben betrekking op de onvervulde vraag onder leraren en directeuren, omdat directeuren in het primair onderwijs vaak ook les kunnen geven.

# CAOP

- *Aantrekken van nieuwe doelgroepen*  
Anders organiseren van onderwijs kan interessant zijn voor nieuwe doelgroepen. Als het concept meer verspreid raakt, kan de instroom mogelijk toenemen. Dit scenario staat los van het aantal instellingen dat anders gaat organiseren, hoewel het wel van belang is dat de bekendheid van anders organiseren toeneemt om nieuwe doelgroepen te interesseren. Ook dit scenario draagt bij aan het verkleinen van het voorspelde lerarentekort in het primair onderwijs, maar er zal in dit geval ook een tekort blijven bestaan. In een situatie waarin het aantal beschikbare instromers met 5 procent toeneemt, zal de onvervulde vraag in het primair onderwijs in 2022 uitkomen op 3.611 fte in plaats van ruim 4.100 fte in een situatie zonder scenario.

Voor nagenoeg alle scenario's geldt dat zij het lerarentekort in het primair onderwijs naar verwachting niet zullen oplossen. Dit gebeurt enkel in niet heel realistische scenario's. Wel dragen de scenario's op hun beurt elk bij aan het verkleinen van het tekort, hoewel de impact per scenario verschilt. Het effect van een scenario kan vergroot worden, als scholen de achterliggende principes van meerdere scenario's met elkaar combineren.

In de praktijkvoorbeelden zijn ook voorbeelden aan bod gekomen die niet in een scenario zijn door te rekenen, maar wel impact kunnen hebben op het (verkleinen van het) voorspelde lerarentekort. Ook lijken scholen die het onderwijs anders organiseren tot nu toe goed in staat te zijn om personeel aan zich te binden. Zelf spreekt een deel van hen over een goede concurrentiepositie ten opzichte van scholen die het onderwijs traditioneel organiseren. Omdat het concept leraren aanspreekt, krijgen zij tot nu toe voldoende respons op vacatures.

## Bijlage 1. Overzicht praktijkvoorbeelden

In de periode mei – juli 2017 is met de volgende praktijkvoorbeelden gesproken over de wijze waarop zij het onderwijs anders organiseren of hoe zij hier op een andere wijze een bijdrage aan leveren:

Naam	Gemeente	Sector	Meer informatie
Casa Tweetalige Montessorischool	Pijnacker	PO	<a href="https://www.casaschool.nl/">https://www.casaschool.nl/</a>
Sterrenschool Apeldoorn	Apeldoorn	PO	<a href="https://www.sterrenschoolapeldoorn.nl/">https://www.sterrenschoolapeldoorn.nl/</a>
Rijdende school Prinses Beatrix	Geldermalsen	PO	<a href="http://www.rijdendeschool.nl/">http://www.rijdendeschool.nl/</a>
Sint-Willibrordusschool	Vilsteren	PO	<a href="http://www.willibrordusschoolvilsteren.nl/">http://www.willibrordusschoolvilsteren.nl/</a>
RK Basisschool De Bataaf	Tiel	PO	<a href="http://www.rkbs-debataaf.nl/">http://www.rkbs-debataaf.nl/</a>
Fredericusschool	Velp	PO	<a href="https://www.deltascholen.org/bs-fredericus">https://www.deltascholen.org/bs-fredericus</a>
De Verwondering	Lent	PO	<a href="http://www.verwondering.info/">http://www.verwondering.info/</a>
St. Martinus	Bussloo	PO	<a href="http://www.martinusbussloo.skgb.nl/">http://www.martinusbussloo.skgb.nl/</a>
Sterrenschool Zevenaar	Zevenaar	PO	<a href="http://www.sterrenschoolzevenaar.nl/">http://www.sterrenschoolzevenaar.nl/</a>
Basisschool Sint Anna	Vortum Mullem	PO	<a href="http://basisschool.vortum-mullem.info/Default.aspx">http://basisschool.vortum-mullem.info/Default.aspx</a>
PCBS De Diamant	Apeldoorn	PO	<a href="https://diamant.pcboapeldoorn.nl/">https://diamant.pcboapeldoorn.nl/</a>
't Schrijverke	Zoetermeer	PO	<a href="http://schrijverke.unicoz.nl/">http://schrijverke.unicoz.nl/</a>
OBS route 0513	Heerenveen	PO	<a href="http://www.obsroute0513.nl/nl/">http://www.obsroute0513.nl/nl/</a>
De Bareel	Heemskerk	PO	<a href="http://bareel.tabijn.nl/">http://bareel.tabijn.nl/</a>
Ireneschool	Wageningen	PO	<a href="https://www.bs-irene.nl/">https://www.bs-irene.nl/</a>
OBS 't Spectrum	Amersfoort	PO	<a href="http://www.obs-spectrum.nl/">http://www.obs-spectrum.nl/</a>
Het Mozaïek	Arnhem	PO	<a href="http://mozaiekarnhem.nl/">http://mozaiekarnhem.nl/</a>
IBS Elif	Heemskerk	PO	<a href="http://ibselif.nl/">http://ibselif.nl/</a>
Laterna Magica	Amsterdam	PO	<a href="http://www.obslaternamagica.nl/">http://www.obslaternamagica.nl/</a>
Mondomijn	Helmond	PO	<a href="http://www.mondomijn.nl/">http://www.mondomijn.nl/</a>
Stichting PAS	Arnhem	PO	<a href="http://www.stichtingpas.nl/">http://www.stichtingpas.nl/</a>
KC Westerbreedte en Fontys	Den Bosch	PO/HBO	<a href="http://kcwesterbreedte.nl/">http://kcwesterbreedte.nl/</a> en <a href="https://fontys.nl/">https://fontys.nl/</a>
CVO Accent	Rotterdam	Praktijkonderwijs	<a href="http://www.cvoaccent.nl/">http://www.cvoaccent.nl/</a>
Mondial College	Nijmegen	VO	<a href="https://mondialdnn6.mwp.nl/">https://mondialdnn6.mwp.nl/</a>
Niekée	Roermond	VO	<a href="http://www.niekee.nl/">http://www.niekee.nl/</a>
Albeda College	Rotterdam	MBO	<a href="https://www.albeda.nl/">https://www.albeda.nl/</a>
Graafschap College	Doetinchem	MBO	<a href="https://graafschapcollege.nl/">https://graafschapcollege.nl/</a>
TecLab	Eindhoven	MBO	<a href="http://teclab.nl/">http://teclab.nl/</a>
Hogeschool Rotterdam	Rotterdam	HBO	<a href="https://www.hogeschoolrotterdam.nl/">https://www.hogeschoolrotterdam.nl/</a>
Katholieke Pabo Zwolle	Zwolle	HBO	<a href="https://www.kpz.nl/">https://www.kpz.nl/</a>
Kunskapsskolan	Den Haag	Kenniscentrum	<a href="https://kunskapsskolan.nl/">https://kunskapsskolan.nl/</a>
Slim Fit Onderwijs	Rumpt	Kenniscentrum	<a href="http://www.slimfitonderwijs.nl">http://www.slimfitonderwijs.nl</a>

## Bijlage 2. Scenario's

Op basis van de praktijkvoorbeelden zijn verschillende scenario's vastgesteld, die mogelijk invloed hebben op het voorspelde lerarentekort in het primair onderwijs. Deze scenario's zijn doorgerekend door onderzoeksbureau CentERdata. In deze bijlage worden de uitkomsten van de berekeningen weergegeven. Deze berekeningen zijn op hoofdlijnen eerder besproken in hoofdstuk 3.

In deze bijlage wordt onderscheid gemaakt tussen een situatie waarin 10 procent van de instellingen in het primair onderwijs het onderwijs anders organiseert en een situatie waarin alle instellingen mee doen. De eerste situatie achten wij het meest realistisch, terwijl de tweede situatie de maximale impact in kaart brengt. Voor alle scenario's zijn gegevens over meerdere jaren beschikbaar: deze gegevens zeggen iets over de onvervulde vraag in het betreffende jaar in een situatie zonder en een situatie met scenario. De gegevens hebben betrekking op de onvervulde vraag onder leraren en directeuren, omdat directeuren in het primair onderwijs ook les kunnen geven.

Er zijn in deze bijlage meerdere subscenario's te bekijken. Zo wordt bijvoorbeeld niet alleen ingegaan op een scenario waarin wordt uitgegaan van 15 procent minder leraren en evenveel meer onderwijsondersteunend personeel, omdat uit de praktijkvoorbeelden blijkt dat instellingen elk hun eigen verhouding tussen leraren en onderwijsondersteunend personeel aanhouden bij het anders organiseren. Er zullen bijvoorbeeld ook scholen zijn die 5 procent minder leraren en evenveel meer onderwijsondersteuners inzetten. Om de impact van deze variatie inzichtelijk te maken, zijn verschillende uitgangspunten doorberekend. De uitkomsten van deze berekeningen worden in de onderstaande tabellen weergegeven.

### 10 procent instellingen

De onderstaande tabellen gelden in een situatie waarin 10 procent van de instellingen in het primair onderwijs het onderwijs anders organiseert.

**Tabel 1 Uitgangspunt: arbeidsmarktraming primair onderwijs zonder scenario's**

Uitgangspunt	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Onvervulde vraag (fte)	1.442	2.322	3.124	3.714	4.126	4.787	5.643	7.202	8.782	10.847

Uitgangspunt	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ziekteverzuim leraren (fte)	5.419	5.330	5.245	5.178	5.132	5.079	5.037	4.967	4.907	4.826
Ziekteverzuim directeuren (fte)	403	399	396	393	391	388	388	387	389	391

**Tabel 2 Scenario: scholen gaan 5 procent (scenario 2a), 10 procent (scenario 2b) of 15 procent (scenario 2c) minder leraren inzetten en evenveel meer onderwijsondersteunend personeel**

Scenario 2a	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Onvervulde vraag (fte)	1.016	1.899	2.703	3.297	3.711	4.372	5.227	6.784	8.361	10.421

Scenario 2b	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Onvervulde vraag (fte)	594	1.480	2.287	2.884	3.300	3.962	4.816	6.370	7.944	10.000

Scenario 2c	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Onvervulde vraag (fte)	176	1.064	1.875	2.475	2.893	3.556	4.409	5.960	7.531	9.584

**Tabel 3 Scenario: scholen verminderen het verzuim onder leraren met 1 procentpunt (scenario 3a), 2 procentpunt (scenario 3b) of 3 procentpunt (scenario 3c)**

Scenario 3a	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ziekteverzuim leraren (fte)	5.333	5.245	5.161	5.095	5.049	4.996	4.953	4.883	4.822	4.740
Ziekteverzuim directeuren (fte)	395	392	388	386	383	380	380	379	382	383

# CAOP

Scenario 3b	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ziekteverzuim leraren (fte)	5.248	5.160	5.076	5.011	4.965	4.913	4.870	4.799	4.737	4.655
Ziekteverzuim directeuren (fte)	388	384	380	378	376	372	372	371	374	375

Scenario 3c	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ziekteverzuim leraren (fte)	5.162	5.075	4.992	4.927	4.882	4.829	4.787	4.715	4.653	4.569
Ziekteverzuim directeuren (fte)	380	376	373	370	368	365	364	364	366	367

**Tabel 4 Scenario: op scholen vermindert de uitstroomkans van leraren onder de 50 jaar met 25 procent (scenario 4a)**

scenario 4a	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Onvervulde vraag (fte)	1.368	2.229	3.008	3.595	3.996	4.650	5.497	7.056	8.631	10.685

## Alle instellingen

De onderstaande tabellen gelden in een situatie waarin alle instellingen in het primair onderwijs het onderwijs anders organiseren.

**Tabel 5 Uitgangspunt: arbeidsmarktraming primair onderwijs zonder scenario's**

Uitgangspunt	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Onvervulde vraag (fte)	1.442	2.322	3.124	3.714	4.126	4.787	5.643	7.202	8.782	10.847

Uitgangspunt	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ziekteverzuim leraren (fte)	5.419	5.330	5.245	5.178	5.132	5.079	5.037	4.967	4.907	4.826
Ziekteverzuim directeuren (fte)	403	399	396	393	391	388	388	387	389	391

**Tabel 6 Scenario: scholen gaan 5 procent (scenario 2a), 10 procent (scenario 2b) of 15 procent (scenario 2c) minder leraren inzetten en evenveel meer onderwijsondersteunend personeel**

Scenario 2a	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Onvervulde vraag (fte)	-2.637	-1.731	-898	-280	152	821	1.667	3.200	4.751	6.777

Scenario 2b	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Onvervulde vraag (fte)	-6.346	-5.416	-4.555	-3.912	-3.460	-2.783	-1.946	-438	1.086	3.077

Scenario 2c	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Onvervulde vraag (fte)	-9.732	-8.780	-7.894	-7.228	-6.759	-6.074	-5.246	-3.760	-2.260	-301

**Tabel 7 Scenario: scholen verminderen het verzuim met 1 procentpunt (scenario 3a), 2 procentpunt (scenario 3b) of 3 procentpunt (scenario 3c)**

Scenario 3a	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ziekteverzuim leraren (fte)	4.562	4.479	4.400	4.340	4.298	4.246	4.202	4.127	4.060	3.971
Ziekteverzuim directeuren (fte)	325	321	318	316	314	311	310	309	312	312

Scenario 3b	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ziekteverzuim leraren (fte)	3.706	3.628	3.556	3.501	3.463	3.414	3.367	3.286	3.213	3.116
Ziekteverzuim directeuren (fte)	247	243	241	239	237	234	233	232	234	234



# CAOP

Scenario 3c	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ziekteverzuim leraren (fte)	2.849	2.777	2.711	2.662	2.629	2.581	2.533	2.446	2.367	2.262
Ziekteverzuim directeuren (fte)	168	165	163	161	160	157	156	155	156	156

**Tabel 8 Scenario: op scholen vermindert de uitstroomkans van leraren onder de 50 jaar met 25 procent (scenario 4a)**

Scenario 4a	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Onvervulde vraag (fte)	717	1.410	2.044	2.512	2.828	3.380	4.148	5.628	7.128	9.124

De onderstaande tabellen gelden ongeacht het aantal instellingen dat anders organiseert.

**Tabel 9 Het aantal beschikbare instromers wordt met 1 procent (scenario 5a), 2,5 procent (scenario 5b) of 5 procent (scenario 5c) verhoogd**

Scenario 5a	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Onvervulde vraag (fte)	1.403	2.268	3.044	3.612	4.023	4.668	5.515	7.076	8.635	10.680

Scenario 5b	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Onvervulde vraag (fte)	1.332	2.183	2.934	3.493	3.872	4.488	5.313	6.846	8.406	10.454

Scenario 5c	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Onvervulde vraag (fte)	1.222	2.031	2.742	3.264	3.611	4.196	4.995	6.501	8.021	10.034

## Bijlage 3. Literatuurlijst

In de eerste fase van deze verkenning is op basis van bestaande bronnen verkend wat in de literatuur bekend is over anders organiseren van onderwijs. In deze literatuurlijst vindt u een overzicht van de geraadpleegde bronnen.

Beek, S., A. van Rooijen en C. de Wit (2007). *Samen kun je meer dan alleen. Educatief partnerschap met ouders in primair en voortgezet onderwijs*. Q\*Primair en KPC Groep: Den Haag en 's-Hertogenbosch.

Berkvens, M. et al. (2008). *Werken in teams in het primair onderwijs*. IVA Beleidsonderzoek in opdracht van SBO: Den Haag.

Blankestijn, L. (2014). Leidinggeven aan 21e-eeuws onderwijs, *Kader primair*, januari 2014.

Boogaard, M. et al. (2004). *Ander onderwijs, minder leraren?* SCO-Kohnstamm Instituut van de Faculteit der Maatschappij- en Gedragswetenschappen, Universiteit van Amsterdam: Amsterdam.

Gläser-Zikuda, M. (2012). *Innovative Learning Environments (ILE). Inventory Case Study: The Jenaplan School of Jena*. Friedrich-Schiller-University of Jena: Jena, Duitsland.

Heyma, A. et al. (2015). *Effectmeting InnovatieImpuls Onderwijs*. SEO Economisch Onderzoek en ResearchNed: Amsterdam en Nijmegen.

Kluijtmans, F. et al. (2005). *Anders leren, anders organiseren!?* Ruud de Moor Centrum: Heerlen.

Kools, M. en L. Stoll (2016). *What Makes a School a Learning Organisation?*, *OECD Education Working Papers*, No. 137, OECD Publishing: Parijs.

Maas, M. van der (2010). *Een effectieve leeromgeving in het primair en voortgezet onderwijs*. KPC Groep: 's-Hertogenbosch.

Marreveld, M. (red.) (2009). *Onderwijs anders organiseren*, *Didaktief*, nr. 1-2, januari – februari 2009.

McCoy, S., E. Smyth en J. Banks (2012). *The primary classroom: insights from the growing up in Ireland study*. The Economic and Social Research Institute: Dublin.

Muiswinkel, M. van en A. van Erp (2014). *Onderwijs echt passend organiseren*. KPC Groep: 's-Hertogenbosch.

Odenthal, L., T. van der Meer en N. Booij (2011). *Wat werkt in innovatieve scholen?* LPC: 's-Hertogenbosch.

OECD (2005). *Teachers Matter: Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers*. Op: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264018044-en>

OECD (2010). *Innovative Workplaces: Making Better Use of Skills within Organizations*. Op: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264095687-en>

OECD (2013). *Innovative Learning Environments, Educational Research and Innovation*. Op: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264203488-en>

OECD (2015). *Schooling Redesigned: Towards Innovative Learning Systems, Educational Research and Innovation*. Op: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264245914-en>

Peer, C. van (2014). Slimmer werken met onderwijsteams, *Van twaalf tot achttien*, december 2014.

Schouwenburg, F. (red.) (2015). *Scholen om van te leren*. Kennisnet: Zoetermeer.

Schouwenburg, F. (red.) (2016). *Dat kan bij ons niet/wel!* Kennisnet: Zoetermeer.

Snoek, M. et al. (2014). *Impulsen voor vernieuw(en)d onderwijs. Eindrapport kwalitatief*

# CAOP

*onderzoek Innovatie Impuls Onderwijs*. Kohnstamm Instituut: Amsterdam.

Verschuren, D. (2010). *Aan het roer. Leidinggeven aan innovaties in het onderwijs*. KPC Groep: 's-Hertogenbosch.

Vrieze, G., L. Houben en N. van Kessel (2003). *Functiedifferentiatie in het onderwijs. Verdiepingsstudie aandachtsgroepenmonitor 2003*. ITS: Nijmegen.

Wit, C. de (2008). *Educatief partnerschap tussen ouders en school. Visie en praktijk op Wittering.nl*. KPC Groep: 's-Hertogenbosch.