

Inhoudsopgave

	Paginanummer
1. Inleiding	3
1.1 Achtergrond en aanleiding	
1.2 Probleemstelling	4
1.2.1 Doelstelling	
1.2.2 Centrale onderzoeksvraag	
1.2.3 Deelvragen	
1.3 Onderzoeksplan	5
1.4 Relevantie	
1.4.1 Maatschappelijke relevantie	
1.4.2 Wetenschappelijke relevantie	6
1.5 Methoden en technieken	
2. Theoretisch kader: Human Resource Management	8
2.1 Inleiding	
2.2 Human Resource Management - Twee modellen	
2.3 Het verkrijgen van succesvol Human Resource Management	10
2.3.1 Commitment	
2.3.2 Ontwikkeling en structuur	11
2.3.3 Expertise	
2.3.4 Gedragsregels	
2.4 Bestrijding lerarentekort	
2.5 Theoretisch model	14
3. Operationalisatie	15
3.1 Commitment	
3.2 Stabiliteit en structuur	16
3.3 Veel voorkomende definities	
4. De taak van de leraar	18
4.1 Introductie	
4.2 De rol van de school	
4.3 De rol van de leraar	19
4.4 Onderwijsvernieuwingen	22
4.4.1 De basisvorming	
4.4.2 Het voorbereidend middelbaar beroepsonderwijs	23
4.4.3 De Tweede fase	
4.4.4 Commissie Dijsselbloem	
4.4.5 Reacties op het onderzoeksrapport	25
4.5 Conclusie	
5. Kwaliteit van het onderwijs	28
5.1 Inleiding	

5.2	Het lerarentekort	
5.3	Een korte terugblik	30
5.4	Kwaliteit van het onderwijs verbeteren	31
5.4.1	Actieplan Leerkracht van Nederland	32
5.4.2	Kwaliteitsagenda VO	36
5.5	Functiemix	37
5.6	Professionalisering	38
5.6.1	De professional	
5.6.2	De leraar als professional	
5.6.3	Bureaucratie en professionals	39
5.6.4	Actieplan Leerkracht: professionalisering	40
5.7	Schaalvergroting	41
5.8	Onderwijsbeleid en de recessie	43
5.9	Conclusie	44
6.	Empirische resultaten	46
6.1	Inleiding	
6.2	De scholen	47
6.3	Onderzoeksresultaten	
6.3.1	De inhoud van het vak als docent	48
6.3.2	Doceren	
6.3.3	Aanvullende taken	49
6.3.4	Taak van de school	
6.4	Actieplan leerkracht van Nederland	51
6.4.1	Ontwikkelingsmogelijkheden en carrièreperspectief	
6.5	Professionele ruimte	52
6.5.1	Zeggenschap	54
6.5.2	Lerarenregister	
6.5.3	Ondersteunend personeel	55
6.6	Scholengemeenschappen	56
6.7	Lerarentekort	
6.8	Human Resource Management	59
6.8.1	Commitment	
6.8.2	Stabiliteit en structuur	60
6.8.3	Aanwezige en inzetbare expertise	61
6.8.4	Ontwikkeling goede gedragsregels	62
6.9	Aantrekkelijkheid van het beroep	63
7	Conclusies en aanbevelingen	65
7.1	Inleiding	
7.2	Deelvragen	67
7.3	Probleemstelling	69
7.4	Aanbevelingen	69
	Literatuurlijst	71
	Bijlage	73

1. Inleiding

1.1 Achtergrond en aanleiding

“Bevrijd vaklui uit de bureaucratie”. Dat is de titel van een artikel in de Volkskrant van zaterdag 13 september 2008 van E. Tonkens. Dit artikel trok mijn aandacht omdat het een belangrijk vraagstuk van de publieke sector aankaart: de publieke sector moet onder politieke en maatschappelijke druk steeds efficiënter werken. Om de effecten van deze efficiëntieslag te kunnen laten zien moeten ze meetbaar zijn en gemeten worden. Met de resultaten van deze metingen kan er worden onderzocht of er sprake is van de beoogde verhoogde efficiëntie, en kan beleid waar nodig worden aangepast. Dit kan zorgen voor meer controle en toezicht, met een tegenovergesteld effect: minder efficiëntie. Daarnaast worden organisatiestructuren aangepast naar de normen van de omgeving waarin zij zich bevinden (Goedhart en Plug: 2001). De organisatie kan op die manier beter inspelen op de situatie waarin zij zich bevindt en op een efficiëntere manier haar taak uitvoeren. De omgeving bestaat uit organisaties en personen waarmee moet worden samengewerkt en uit burgers die steeds mondiger worden.

Het meetbaar maken van resultaten en effecten, en het reorganiseren van functies en organisatiestructuren zijn aanpassingen om de organisatie en haar manier van werken te professionaliseren. Ze moeten leiden tot een manier van werken die efficiënter en effectiever is dan voorheen. Ook in het onderwijs is een zogenaamde professionalisering van de organisatie aan de gang. Als begin hiervan kunnen de nieuwe onderwijsvormen worden beschouwd. In april 2007 is de parlementaire onderzoeksc commissie Dijsselbloem ingesteld. Haar opdracht bestond uit het inzichtelijk maken van de resultaten van de onderwijsvernieuwingen van de voorgaande decennia. Deze vernieuwingen hebben betrekking op het nieuwe leren, de basisvorming, de tweede fase van het voortgezet onderwijs en het Vmbo.

Juist deze onderwijsvernieuwingen, waarvan ik er één zelf heb meegemaakt, hebben mij doen besluiten om mijn scriptie te schrijven over een onderwerp dat betrekking heeft op het onderwijs. Na het lezen van verschillende artikelen kwam ik al snel uit bij de problematiek rond het lerarentekort. Er is een tekort aan leraren, en met de aankomende vergrijzingsgolf van het huidige lerarenbestel wordt dit alleen maar groter (Obbink: 2007). De overheid heeft verscheidene maatregelen getroffen om dit lerarentekort zo goed mogelijk op te vangen. In haar actieplan “Leerkracht van Nederland” komt de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) met een aantal beleidsmaatregelen (Min. OCW: 2008). Vooral de professionalisering van het onderwijs die binnen dit actieplan wordt beschreven trekt mijn aandacht. Deze professionalisering moet leiden tot een verbetering van de kwaliteit van het onderwijs over de gehele sector. Met de professionalisering van scholen en het ontstaan van scholengemeenschappen verandert de positie van leraren. Er vindt een verschuiving plaats van verantwoordelijkheden en taken binnen de scholen door het ontstaan van overkoepelende besturen. Dit onderzoek zal de bijdrage die de professionalisering levert aan het oplossen van het lerarentekort en de

invloed die dit heeft op de kwaliteit van het onderwijs evalueren, met in het bijzonder de invloed op het middelbaar onderwijs.

1.2 Probleemstelling

1.2.1 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek zal zijn: het evalueren van de maatregelen die moeten leiden tot het oplossen van het lerarentekort en het verbeteren van de kwaliteit van het middelbaar onderwijs.

1.2.2 Centrale onderzoeksvraag

De nadruk in dit onderzoek ligt op de maatregelen met betrekking tot de professionalisering van het onderwijs. Dit heeft tot de volgende centrale onderzoeksvraag geleid: in hoeverre levert de professionalisering van het onderwijs een bijdrage aan de oplossing van het kwalitatieve en kwantitatieve lerarentekort, en is deze bijdrage van positieve invloed op de kwaliteit van het onderwijs?

1.2.3 Deelvragen

Om een antwoord te kunnen geven op de centrale onderzoeksvraag zullen eerst de volgende deelvragen worden behandeld. Een belangrijk onderdeel van de problematiek rond het lerarentekort ligt bij de arbeidsvoorwaarden, het loopbaanperspectief in het onderwijs en de mogelijkheden om competenties verder te kunnen ontwikkelen. Het gaat binnen scholen echt om het managen van mensen en het creëren van binding tussen organisatie en leraar is hierbij van groot belang. Daarom zullen de resultaten van het literatuur- en het veldonderzoek worden gekoppeld aan de HRM theorie.

1. Wat kan worden gezien als de taken van de middelbare scholen, haar bestuur en als belangrijkste van de leraren, in wat voor maatschappelijke omgeving bevinden zij zich en hoe groot is het daadwerkelijke lerarentekort ?
2. Wat wordt verstaan onder professionalisering? En wat vinden de mensen uit het onderwijs (het schoolbestuur en de leraren) van de professionalisering van het onderwijs?
3. Wat zijn de maatregelen die het kabinet neemt of wil nemen om de professionalisering van het onderwijs te vergroten en de kwaliteit van het onderwijs toe te laten nemen?
4. Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan in het kader van het oplossen van het lerarentekort en heeft dat gevolgen voor de kwaliteit van het onderwijs?

1.3 Onderzoeksplan

Om het doel van dit onderzoek te kunnen verwezenlijken moet er eerst een helder overzicht worden gegeven van de situatie waarin de middelbare scholen zich bevinden. Hoe ziet hun taak eruit, in wat voor situatie bevinden zij zich en wat voor functies nemen de leidinggevenden en de leerkrachten in? Na deze positie te hebben bepaald volgt een overzicht van het onderwijsbeleid. Wat zijn de beleidsmaatregelen die worden getroffen door de overheid (en eventueel andere actoren)?

Daarna zal ik de bevindingen koppelen aan de Human Resource Management (HRM) theorie. De HRM theorie geeft voorwaarden die ervoor zorgen dat personeel optimaal kan presteren. Ik zal nagaan in hoeverre de voorgestelde maatregelen en de daarbij passende situatie zich houden en zich laten koppelen aan de kaders die deze theorie stelt. Hierna volgt het veldonderzoek, waarvoor ik semi-gestructureerde interviews zal afnemen van diverse leraren van middelbare scholen.

1.4 Relevantie

1.4.1 Maatschappelijke relevantie

Om met een standpunt van de Minister van OCW te beginnen: *Goed onderwijs is de grondslag voor een succesvolle kenniseconomie* (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap: 2008). Een noodzakelijke voorwaarde voor goed onderwijs is het hebben van voldoende en goede leraren. Er bestaat desondanks een kwantitatief lerarentekort en de kwaliteit van de aankomende leraren laat vaak te wensen over (Commissie Leraren: 2007, p. 5). Hoe langer een oplossing wordt uitgesteld, des te groter het probleem wordt.

Het is dan ook niet moeilijk om het belang van een snelle en duurzame oplossing te erkennen. Verschillende eerdere pogingen zijn gedaan en bleken niet voldoende (1993: professionele school, 1999: versterking beroepsgroep lerarenopleiding, 2001: verbetering beloning leraren) (Commissie Leraren: 2007, p. 8). De genoemde onderwijshervormingen hadden niet de gewenste uitwerking op de kwaliteit van het onderwijs en op de positie van de leraar. Wanneer bijvoorbeeld de nadruk zou worden gelegd op de manier waarop de school is georganiseerd, dan moet de leraar hier als direct gevolg van profiteren. In werkelijkheid wordt de leraar vaak weinig betrokken bij de reorganisaties. Daarnaast is er nog de problematiek rond de schaalvergroting bij scholen. De schaalvergroting houdt in dat verschillende scholen samengaan in grote scholengemeenschappen en dan onder één bestuur vallen (Onderwijsraad: 2005, p. 20). Deze schaalvergroting zorgt voor een verschuiving van taken op het gebied van beleid en bestuur van de rijksoverheid naar de schoolbesturen. Met deze ontwikkeling is de afstand tussen de schoolleiding en de leraar groter geworden, met alle gevolgen van dien.

Om tot een oplossing te komen rond het probleem van het lerarentekort en de positie van de leraren roept de Minister van OCW in mei 2007 de *Commissie Leraren* in het leven. Dit leidt in september 2007

tot een advies over de positie van de leraren van Nederlandse scholen. Het rapport vormt zich rond drie structurele aanbevelingen. Hieronder kort de drie aanbevelingen van het rapport:

- de beloningsverschillen tussen hoogopgeleide leraren en hoogopgeleide werknemers in de andere sectoren moeten worden verkleind.
- de beroepsgroep leraren zal de belangen van leraren behartigen op landelijk niveau als het gaat over de kwaliteit en deskundigheidsbevordering.
- de professionelere school wordt verder ontwikkeld: meetbare resultaatverplichtingen over de invulling van het personeelsbeleid, betrokkenheid van leraren bij beslissingen en er moet een goede afstemming komen met de omgeving (samenwerking met andere scholen in de regio).

Het advies van de commissie zou nadrukkelijk in de uitwerking van het beleid van het ministerie worden gebruikt. Zij komt met een aantal concrete aanpassingen: er wordt onder andere voor een privaatrechtelijk basis- en excellentieregister gekozen (zodat leraren zeggenschap hebben over hun eigen "professionaliteit"), de salarissen voor leraren met veel ervaring, hogere opleiding en goede prestaties moeten omhoog en er komt meer aandacht voor de vermindering van de werkdruk (Min. OCW: 2008, p. 7). Deze scriptie zal zich vooral richten op het middelbare onderwijs, waar de basis wordt gelegd voor een eventuele vervolgopleiding. Wanneer deze basis aan kwaliteit inboet, heeft dit gevolgen voor het verdere verloop van de opleiding van de leerling. Daarnaast hebben deze aankomende werknemers een belangrijke en essentiële rol in de kenniseconomie: de jeugd is de toekomst. Scholieren die goed onderwijs hebben genoten, en hierdoor meer kennis en vaardigheden hebben ontwikkeld, zijn een meerwaarde voor de samenleving.

De vraag die hieruit volgt is: hebben de maatregelen van het ministerie daadwerkelijk geleid tot een vermindering van het lerarentekort? En wat voor effecten heeft dit op de kwaliteit van onderwijs? Dit onderzoek zal mogelijk een bijdrage kunnen leveren over de kennis en effecten van het beleid. Deze kennis kan gebruikt worden voor eventuele bijstelling van het beleid.

1.4.2 Wetenschappelijke relevantie

Het motiveren, het rekruteren en het binden van personeel is al lange tijd een punt van aandacht binnen de organisatiewetenschap. Het evalueren van het beleid van het Ministerie van OCW aan de hand van de gekozen HRM-theorie kan een specifieke bijdrage leveren aan de literatuur over werving en behoud van personeel binnen middelbare scholen en mogelijk een inzicht geven waar de maatregelen van OCW tekort schieten.

1.5 Methoden en Technieken

Om de centrale onderzoeksvraag en de deelvragen te kunnen beantwoorden zal ik gebruik maken van twee soorten informatiebronnen: bestaand materiaal en het afnemen van semi-gestructureerde interviews

Het bestaande materiaal bestaat uit beleidsnota's en visienota's die zullen worden geanalyseerd. Deze zullen betrekking hebben op het beleid dat gaat over de onderwijsvernieuwingen van het ministerie van OCW en de voorgestelde maatregelen om de kwaliteit van het onderwijs te verhogen. Door de analyse zal vooral duidelijk worden wat de professionalisering van het onderwijs precies inhoudt en wat er wordt gedaan om het lerarentekort terug te dringen. Naast deze documenten zijn er verschillende belangenorganisaties die zich bezighouden met de ontwikkeling van het onderwijs. Ook enkele van deze documenten zal ik behandelen voor een beter zicht op de situatie. Naast het beleid over onderwijs zal ik verschillende vormen van publicaties over het onderwijs en het lerarentekort gebruiken om inzicht te geven in de functies en werksituaties van de leraar.

Het veldonderzoek zal bestaan uit het afnemen van semigestructureerde interviews met professionals in het onderwijs: de leraren. Hiermee zal ik proberen te achterhalen wat zij vinden van de professionalisering en de invloed die dit heeft op het terugdringen van de kwalitatieve en kwantitatieve lerarentekort, wat hun ervaringen hierover zijn en of het de keuze voor het beroep van leraar voor nieuwe docenten makkelijker maakt. Hier draait het uiteindelijk allemaal om!

2. Theoretisch Kader: Human Resource Management

2.1 Inleiding

Het Human Resource Management (HRM) is het onderdeel van het management wat ervoor moet zorgen dat de mens binnen de organisatie de succesfactor is. Het is een veel gebruikt alternatief voor wat vroeger bekend stond als personeelsmanagement. Maar wat houdt HRM precies in, en waarin onderscheidt het zich van het vroegere personeelsmanagement? Een organisatie die gebruik maakt van HRM probeert optimaal presterende medewerkers te krijgen aan de hand van het rekruteren, ontwikkelen, motiveren en behouden van mensen. Het verschil met “het gewone” personeelsmanagement ligt vooral bij het feit dat de werknemers hier vaak als een lastige en noodzakelijke kostenpost wordt gezien. Bij HRM wordt personeel juist gezien als een grote waarde voor de organisatie. Er wordt dan ook veel aandacht besteed aan het trainen, ontwikkelen en coachen van het personeel. De nadruk ligt op het aanspreken van mensen op hun eigen verantwoordelijkheid, en dat door het geven van die verantwoordelijkheid de werknemers optimaal zullen presteren én zichzelf blijven ontwikkelen. Het doel hiervan is het optimaal benutten van de competenties van de werknemers.

Een definitie die vaak gebruikt wordt voor HRM is: *het optimaal benutten van het menselijk talent binnen de arbeidsorganisatie in het kader van de organisatiestrategie* (Hoekstra en van Sluis: 1999, p. 5). Dit resultaat wordt voor een groot deel bereikt door het binden van mensen aan de organisatie, door ze te stimuleren en te prikkelen. De mens is dé belangrijke factor die het succes van een organisatie bepaald.

Deze gedachte sluit goed aan op de situatie in het onderwijs. Het kwantitatieve en kwalitatieve lerarentekort heeft mogelijk te maken met een verkeerde benadering van de leraar en haar positie door de onderwijssector. Wanneer het beleid van de overheid en de organisaties zich meer zou richten op de leraar, haar taken, verantwoordelijkheden en haar maatschappelijke positie, dan kan dit ertoe leiden dat het aantrekkelijker wordt voor mensen om (toch) te kiezen voor het onderwijs.

2.2 Human Resource Management – Twee Modellen

Binnen het HRM zijn er twee modellen met een verschillende benadering. Het Michigan-model stelt de strategie van de organisatie centraal, en daarna zijn de mensen binnen de organisatie nodig om die strategie te verwezenlijken. De mens is bij dit model van nature lui en minder gedreven. Dit model staat bekend als de “harde variant”. Het Harvard-model, ook wel het “zachte” HRM model genoemd, gaat ervan uit dat de organisatie optimaal kan functioneren wanneer de mens centraal staat in een organisatie. De mens wil presteren en resultaten bereiken, en het management moet haar daarin faciliteren. In mijn onderzoek zal ik gebruik maken van deze zachte variant. Juist in het onderwijs, waar klachten vaak gaan over het ontbreken van aandacht voor het individu, het hebben van te weinig eigen invloed en gebrek aan ruimte om de eigen expertise te gebruiken, is een benadering waar de mens centraal staat zeer geschikt.

Kan aan de hand van de uitgangspunten van deze theorie worden verklaard waarom er een lerarentekort bestaat in het onderwijs?

Om een volledig en helder overzicht te krijgen van de inhoud van HRM is het schema van Guest een bruikbaar instrument (Guest: 1989). Het zet de kenmerken en de verschillen tussen het personeelsmanagement en het HRM naast elkaar en geeft zo een duidelijk beeld.

Schema 1: het verschil tussen personeelsmanagement en HRM

	Personeelsmanagement	Human resource management
Planning	Korte termijn Reactief Ad-hoc Marginaal	Lange termijn Proactief Strategisch Geïntegreerd
Psychologisch contract	Volgzaam	Betrokken (Commitment)
Controle systeem	Controle van bovenaf	Eigen controle
Werknemers relatie	Pluralist Collectief Weinig vertrouwen	Unitair Individueel Veel vertrouwen
Structuur	Bureaucratisch Gecentraliseerd Formeel gedefinieerde functies	Organisch Gedelegeerd Flexibele functies
Rollen	Specialist, professional	Geïntegreerd in lijnmanagement
Evaluatie criteria	Kosten minimalisatie	Maximale benutting mogelijkheden

Uit dit schema blijkt dat de nadruk bij HRM ligt bij de verantwoordelijkheid van de individuele werknemer. Het gaat er om hoe de individuele werknemer een bijdrage kan leveren aan het verwezenlijken van de strategie van de organisatie. Door het voeren van een beleid dat wordt ondersteund met de uitgangspunten van HRM gaat de werknemer zich belangrijker voelen, wat ervoor zorgt dat zij optimaal gaat presteren.

Bij HRM is de menselijke factor binnen een organisatie dus dé bepalende factor voor het succes van de organisatie. Het is echter lastig om de verschillende mensen met hun verschillende eigenschappen te managen. Werknemers kunnen zeer verschillend zijn: veranderlijk, creatief en onvoorspelbaar. Deze verschillen zorgen ervoor dat er aandacht nodig is voor de persoon, de human resource. Hierbij staan een aantal basisprincipes centraal:

- de menselijke kwaliteiten zorgen voor een strategische succesfactor binnen de organisatie, zij worden niet gezien als slechts een kostenpost maar ook als een bron van inkomsten
- HRM is een integraal onderdeel van het strategische beleid van de organisatie

- HRM zorgt voor integratie van de werknemersbelangen en het belang van de organisatie
- HRM is een lijnverantwoordelijkheid, waar de verantwoordelijkheid bij het topmanagement begint en doorvloeit naar het midden en het lagere management
- de medewerkers zijn zelf ook verantwoordelijk voor haar eigen ontwikkeling
- er moet afstemming bestaan tussen de verschillende personeelsinstrumenten (loopbaanplanning, personeelsplanning, functieprofielen, beoordelingscycli, etc.)

2.3 Het verkrijgen van succesvol Human Resource Management

Dan is de volgende vraag: hoe kan dit worden bereikt? De bekendste toepassing van het Harvard-model voor het behalen van succesvol HRM is beschreven door Beer e.a. (Beer, Walton en Spector: 1984). De belangrijkste gebieden van HRM worden gekenmerkt door de vier C's (competence, commitment, congruence en cost-effectiveness). Deze zijn echter specifiek gericht op bedrijven in de particuliere sector. Omdat ik het HRM-model wil gebruiken voor de situatie van het middelbaar onderwijs zal ik gebruik maken van de variant die door Hoekstra en van Sluis wordt gegeven. Zij gebruiken ook vier beleidsterreinen om tot succesvol HRM te komen, met een kleine aanpassing in verhouding tot die van Beer (Hoekstra en van Sluis: 1999, p 6-17). Bij hun model moet worden voldaan aan de volgende vier doelstellingen:

- er moet commitment met de organisatie zijn
- er moet een verbinding zijn tussen de individuele loopbaanontwikkeling en de strategische structuur van een organisatie
- er moet expertise worden aangetrokken en behouden
- er moet een bepaald gedrag worden nagestreefd

Deze vier aandachtsgebieden zijn meer geschikt voor het analyseren van een situatie over de werksituatie in een school. De nadruk ligt op de sfeer waarin gewerkt wordt en hoe deze tot stand komt.

2.3.1 Commitment

Een organisatie kan via twee verschillende manieren haar werknemers benaderen in de organisatie. Via het paternalistische model en via het commitment-model. Bij het paternalistische model worden de doelen gehaald zolang iedereen doet wat hij of zij wordt opgedragen. Als een organisatie ervoor wil zorgen dat haar werknemers hun uiterste best doen dan is er een hoge mate van commitment nodig. De werknemers moeten een binding met de organisatie en zijn doelen hebben en moeten zich verbonden voelen met de identiteit van de organisatie. Hierbij is vertrouwen van het management in haar werknemers van essentieel belang. Met het vertrouwen kunnen er verantwoordelijkheden worden gegeven aan de werknemers, en kunnen werknemers hun visie geven over belangrijke zaken binnen de organisatie. Het commitment-model moet ervoor zorgen dat het minder belangrijk is wie er leiding geeft, maar dat het vooral belangrijk is wat de hele organisatie wil bereiken, welke visie zij als geheel willen uitvoeren.

2.3.2 Ontwikkeling en structuur

De realisering van een bepaalde strategie van een organisatie is afhankelijk van een aantal bepalende factoren. Naast het verkrijgen van commitment, zijn de structuur en cultuur binnen een organisatie ook van belang. De structuur zorgt voor de kaders waarin de medewerkers moeten werken en voor stabiliteit van de werkomgeving. Ook voor de individuele ontwikkeling is dit van belang, want door het verkrijgen van ervaring en het doorontwikkelen van de persoon kan er aan de hand van de structuur binnen de organisatie carrière worden gemaakt. Er ligt dus een duidelijke link tussen de strategie van een organisatie en haar HRM-beleid. De organisatiestructuur moet voldoende mogelijkheden bieden voor haar mensen om zich te kunnen ontwikkelen. Hierin staat het selecteren, het werven en het behouden van de juiste mensen centraal.

2.3.3 Expertise

Een organisatie die haar dienst op een goede manier wil leveren heeft daarvoor de juiste expertise nodig. Dit zorgt er impliciet voor dat het selectieproces van werknemers met voldoende potentie zeer belangrijk is. Deze werknemers ontwikkelen individueel expertise, maar het is net zo belangrijk dat deze wordt overgedragen aan de rest van de organisatie. Op deze manier kan er zo snel mogelijk worden gehandeld, wanneer er bijvoorbeeld iemand niet aanwezig is of wanneer er meerdere problemen of vragen tegelijk naar voren komen. Expertise moet dus aanwezig én beschikbaar zijn om effectief gebruikt te kunnen worden.

2.3.4 Gedragsregels

De cultuur binnen een organisatie bepaalt de manier waarop dingen worden gedaan en welke normen en waarden er heersen. Het zorgt aan de ene kant voor een binding (commitment) met de organisatie, maar aan de andere kant beperkt het de mogelijkheden van een organisatie ook weer. Omdat de cultuur deels bepaalt wat wel en wat niet kan zorgt dit er tegelijk voor dat er grenzen ontstaan. Het is de kunst van het HRM om de positieve bindingsaspecten van dit fenomeen te benutten en de begrenzingen die het met zich meebrengt zoveel mogelijk probeert te beperken. Cultuur is daarnaast aan veranderingen onderhevig, en het is van belang dat de goede gedragsregels blijven voortbestaan, met de aanvulling van goede nieuwe ontwikkelingen.

2.4 Bestrijding lerarentekort

Waarom is juist de HRM theorie toepasbaar op de situatie in het middelbaar onderwijs? En waarom kan het HRM voor een oplossing zorgen voor het gebrek aan gekwalificeerde leraren? In dit onderzoek staat het verminderen van zowel het kwalitatieve als het kwantitatieve lerarentekort centraal, met in het bijzonder de rol die de professionaliseringsmaatregelen hierin moet spelen. Hierin zijn de centrale thema's: hoe kan ervoor worden gezorgd dat leraren het meer naar hun zin krijgen en hoe het aantrekkelijker kan worden gemaakt om voor het beroep van leraar te kiezen. In het maatschappelijk veld zijn er verschillende organisaties die hun visie en mogelijke oplossingen geven. Wanneer wordt geconstateerd dat de werknemers in het onderwijs het niet aantrekkelijk vinden om te blijven werken,

lijkt HRM bij uitstek een manier om hier verandering in te brengen. Extra aandacht schenken aan de mensen binnen je organisatie en het vergroten van de eigen verantwoordelijkheid kunnen een belangrijk verschil maken. De onderdelen genoemd in paragraaf 2.3 van de HRM theorie kunnen een ideale basis vormen voor de benodigde aanpassingen. Zo zijn er verschillende artikelen die dit onderschrijven. In het artikel "HRM, arbeidssatisfactie en de publieke sector" van Bram Stein wordt geconcludeerd dat het voeren van een HRM beleid invloed heeft op de arbeidsbeleving van werknemers (Stein: 2008, p 289-307). Hij laat zien dat HRM praktijken binnen publieke organisaties samengaan met "een groter vertrouwen in het management, een hogere arbeidssatisfactie en commitment, en een hogere gepercipieerde arbeidsinzet en prestatie van de organisatie". Stuk voor stuk positieve bijdragen aan de organisatie.

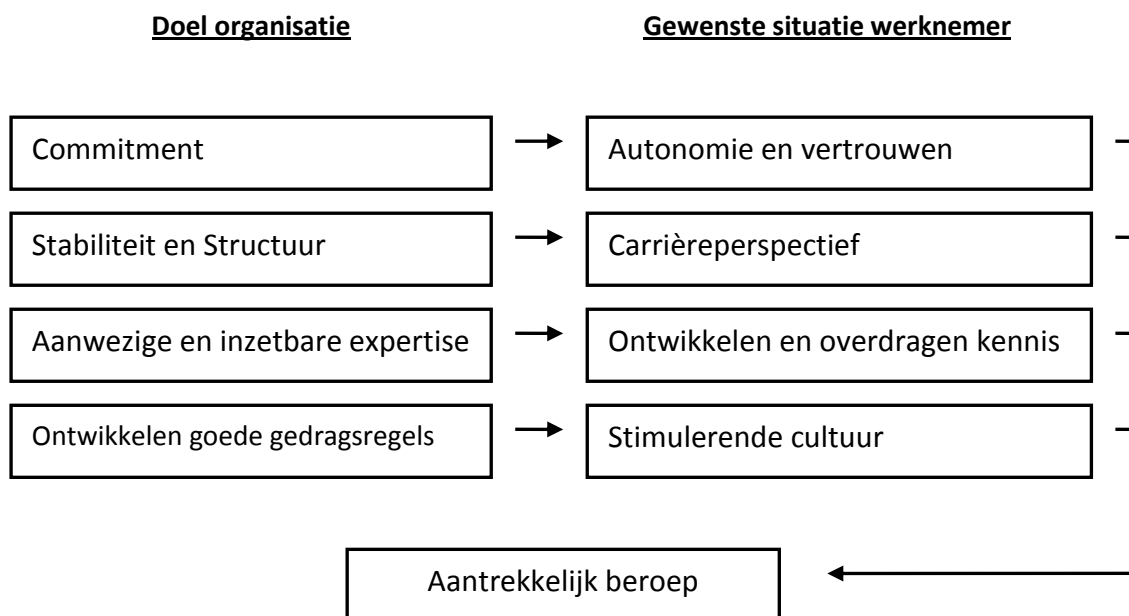
In zijn artikel over het verkrijgen van trotse ambtenaren stelt Ron Niessen dat bestuurders en volksvertegenwoordigers zich vaak negatief uitlaten over ambtenaren (Niessen: 2008). Dit leidt tot een demotivatie onder de ambtenaren wat weer leidt tot een verslechtering van de dienstverlening. Om dit tegen te gaan moeten de ambtelijke professionals ruimte en vertrouwen krijgen om hun werk zelfstandig uit te kunnen voeren en moet er erkenning komen voor de kwaliteiten van de werknemer. Erkenning voor de kennis en vaardigheden die zij bezitten. Het voeren van een HRM beleid lijkt een uitgelezen kans om hierin tegemoet te komen. Ook in het onderwijs moet er erkenning komen voor de kwaliteiten van de leraar. Dat kan plaatsvinden door ten eerste de toegang tot het lesgeven strikter te maken. Aleid Truijens schrijft in haar boek "Wij eisen les!" dat leraren een steeds lagere status krijgen (Truijens: 2008, p 73-87). Dit komt onder andere doordat mbo-ers kunnen doorstromen naar de pabo en andere lerarenopleidingen. De lagere toelatingseisen tot de lerarenopleidingen en de makkelijkere eindtermen leiden ertoe dat het aanbod leraren van een lager niveau is, met als gevolg dat het niveau van de lessen op alle soorten scholen achteruit gaat. Het erkennen van hoog opgeleide leraren als autoriteit, het ervoor zorgen dat men trots is om leraar te worden. Dat zijn de zaken die verbeterd moeten worden, aldus Truijens. Een onderdeel van het voelen en het krijgen van erkenning is het hebben van veel eigen verantwoordelijkheid, een van de speerpunten van het HRM. Deze drang naar erkenning zal er tegelijk voor zorgen dat leraren zich ook superieur in hun vakgebied willen voelen, en zich optimaal willen scholen. Waar kennis ontbreekt zal de leraar zichzelf ontwikkelen en ervoor zorgen dat hij hieraan voldoet. Dit leidt er overigens ook toe dat, met een hoger salaris voor leraren, er een veel beter carrièreperspectief wordt ontwikkeld voor de hoger opgeleiden.

Een ander voorbeeld gaat over de taak van de leraar. Het gaat over een leraar die het plezier in zijn werk verliest door het veelvuldig vergaderen en overleggen over zaken die niet primair aan het lesgeven zijn te relateren. Verantwoordingsformulieren die tot vervelens toe moeten worden ingevuld. Zaken die het plezier wegnemen van het vak waar leraren zo enthousiast voor kozen. "Minder contacturen en meer leerlingen helpen aan een diploma", is het motto. Het niveau gaat omlaag en de leraar voelde het als zijn taak om de leerlingen juist iets bij te brengen. Nadat hij het management ervan op de hoogte had gesteld

kreeg hij te horen dat het onderwijsprogramma de zaak was van het management. De leraar was een uitvoerder geworden, in plaats van een “koning van het klaslokaal” (Truijens: 2008, p 93-94). Dit voorbeeld schetst weer perspectief voor HRM, geef de leraar inspraak. Laat de leraar meebeslissen. Zorg ervoor dat een leraar verantwoordelijk wordt voor de lessen die hij geeft. Dit zorgt tegelijkertijd voor een groter commitment van de leraar met de school, het zorgt ervoor dat hij ook echt wil meewerken aan een betere opleiding van “zijn” leerlingen.

De vier doelstellingen genoemd in paragraaf 2.3 moeten ertoe leiden dat de organisatie een optimale prestatie levert. Wanneer de onderwijssector volgens dit model zou handelen, zou dit ertoe kunnen leiden dat meer mensen kiezen voor het lerarenberoep, wat bijdraagt aan het oplossen van het kwalitatieve en kwantitatieve lerarentekort. Hieronder is schematisch de relatie tussen de doelen van de organisatie en de gewenste situatie van een werknemer (in het onderwijs) weergegeven.

Schema 2: Verband tussen individuele en organisatie doelen en de status van het beroep



Wanneer wordt voldaan aan deze interne doelstellingen zal dit ertoe leiden dat mensen zich gewaardeerd en op hun plek voelen. Op die manier zal er een optimale prestatie worden geleverd door de organisatie. Dit komt doordat de mensen zich gewaardeerd en op hun gemak zullen voelen. Het draait er allemaal om dat er een ideale omgeving wordt gecreëerd om in te werken, en er op die manier voor wordt gezorgd dat er voldoende mensen zichzelf beschikbaar stellen voor een bepaalde functie.

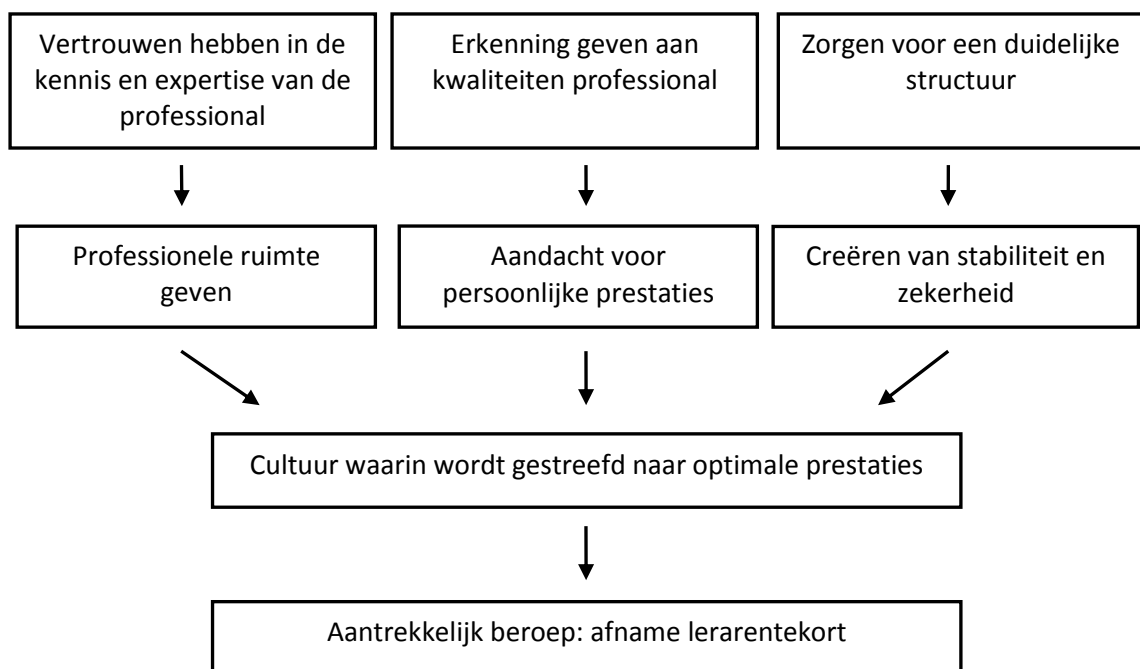
In het rapport van de commissie Dijsselbloem en het advies van de Commissie Leraren wordt duidelijk aangegeven dat er sprake is van een kwalitatief en kwantitatief lerarentekort. Als reactie op dit probleem komen vele verschillende organisaties uit de samenleving met mogelijke oplossingen om dit probleem te verkleinen. Om een goed oordeel te vormen over deze oplossingen maak ik een selectie van twee

onderdelen van de HRM theorie. Zowel het verkrijgen van *commitment* met de organisatie, in dit geval dus de middelbare school, als *het ontwikkelen en creëren van een stabiele structuur* binnen de school zijn belangrijke onderdelen. Ik zal de voorgestelde maatregelen gaan toetsen aan deze twee theoretische kenmerken van de HRM theorie. Om dat te kunnen doen zullen de theoretische begrippen meetbaar moeten worden gemaakt. Dit zal in hoofdstuk 3 gebeuren.

2.5 Theoretisch model

Het hiervoor beschreven proces zal uiteindelijk moeten bijdragen aan het bestrijden van het lerarentekort en van het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs. Het geven van vertrouwen aan de professional om zelf zijn vak in te richten, het geven van erkenning voor geleverde prestaties en het zorgen voor een duidelijke organisatiestructuur zullen leiden tot een grotere mate van *commitment* met de organisatie. Hierdoor ontstaat een cultuur waarin wordt gestreefd naar optimale prestaties. De combinatie van deze factoren zal er uiteindelijk toe moeten leiden dat er meer mensen kiezen voor het beroep als leraar.

Schema 3: Aantrekkelijk beroep

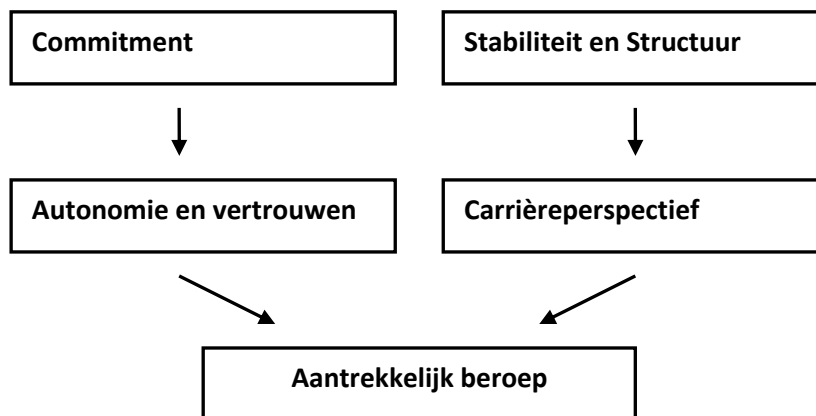


3. Operationalisatie

Om een goed gefundeerd oordeel te kunnen vormen na afloop van het onderzoek moeten de verschillende begrippen meetbaar worden gemaakt. Dit gebeurt door het vertalen van de theoretische kenmerken en kernbegrippen naar vragen die aan de praktijk te toetsen zijn. Het doel van dit onderzoek is het evalueren van de maatregelen die moeten leiden tot het oplossen van het lerarentekort en het verbeteren van de kwaliteit van het middelbaar onderwijs. Om dit te kunnen toetsen aan de gekozen HRM theorie, zullen ook de kernbegrippen geoperationaliseerd worden.

In schema twee zijn de verbanden tussen enerzijds de doelen van de organisatie, en anderzijds de gewenste situatie van de werknemer. Uit dit schema zullen de twee theoretische begrippen *commitment* en *stabiliteit en structuurdoelen* gebruikt worden om de maatregelen van het ministerie van OCW te toetsen. Er is voor commitment gekozen omdat dit, wanneer deze in hoge mate aanwezig is, de kwaliteit van het onderwijs in positieve mate zal beïnvloeden. Commitment leidt tot extra inzet voor de school en de leerlingen. Daarnaast is er voor het begrip stabiliteit en structuur gekozen, omdat dit bijdraagt aan de mogelijke keuze voor het onderwijs. Als mensen zekerheid hebben over hun baan, over de voorwaarden en over hun toekomst, kan dit een doorslaggevende reden zijn om voor een baan in het onderwijs te kiezen.

Schema 4: commitment, stabiliteit en structuur



3.1 Commitment

De maatregelen van de verschillende betrokken organisaties, met name die van het ministerie van OCW, moeten worden getoetst aan de mate waarin zij eraan bijdragen dat de leraar zich meer verbonden voelt of zal voelen met de organisatie waarin hij werkt. Door het verkrijgen van een hoge mate van commitment zal de prestatie van de organisatie als geheel verbeteren, wat weer leidt tot een verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. Of er sprake is van *de mogelijkheid* tot een hoge graad van

commitment kan worden bepaald aan de hand van de volgende voorwaarden:

- er is vertrouwen in de werknemer
- de werknemer heeft een grote mate van eigen verantwoordelijkheid
- er is mogelijkheid tot inspraak en betrokkenheid voor de werknemer bij het bepalen van de doelstelling van de organisatie
- er wordt erkenning en waardering gegeven voor geleverde prestaties

3.2 Stabiliteit en structuur

De afgelopen jaren is er veel verandering gekomen in de manier waarop de leraar zijn beroep uitvoert. Daar waar wordt gesproken van de leraar als professional, werd en wordt tegelijkertijd de zelfstandigheid van de leraar beperkt door het invoeren van controles en uniformiteit. Daarom zal er getoetst worden in welke mate de ontwikkelingsmogelijkheden en de structuur van de organisatie mogelijkheden bieden voor de medewerkers. De maatregelen worden beoordeeld aan de hand van de mate waarin zij voldoen aan de volgende voorwaarden:

- de strategie, de missie en het doel van de organisatie zijn duidelijk
- de positie van de werknemer binnen de organisatie is helder en duidelijk (wat wordt er verwacht en wat staat daarvoor in de plaats)
- de loopbaanmogelijkheden voor de medewerker zijn bekend
- werving, selectie en behoud van personeel vormt een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering

In het onderzoek zal worden getoetst of de leraren deze voorwaarden ervaren in de dagelijkse praktijk en uit die resultaten kan worden bepaald of dit bijdraagt aan de verbondenheid met de organisatie en of het bijdraagt aan de keuze om voor het onderwijs te kiezen. Wanneer aan deze voorwaarden wordt voldaan, bevordert het de aantrekkelijkheid van het beroep als leerkracht.

3.3 Veel voorkomende definities

In dit onderzoek zal gebruik worden gemaakt van een aantal veelvuldig terugkomende begrippen. Om er voor te zorgen dat de betekenis van die woorden duidelijk is en er geen misverstanden kunnen ontstaan zullen deze hier worden toegelicht.

- de professional: hiermee wordt een expert bedoeld, die veel kennis van zaken heeft, en deze in de praktijk met veel autonomie kan toepassen.
- professionalisering: de professionalisering van de organisatie betekent dat de doelen van de medewerkers en de doelen van de organisatie moeten worden samengebracht. De organisatie kan dit bereiken door de talenten van de medewerkers optimaal te benutten. Het betreft het integreren van de kennis en vaardigheden van de werknemer binnen de organisatie.

- het kwalitatieve lerarentekort: het kwalitatieve lerarentekort betreft een gebrek aan goed opgeleide inzetbare leraren.

- het kwantitatieve lerarentekort: dit tekort betreft het aantal bevoegde leraren. Criticasters stellen wel eens dat het kwantitatieve lerarentekort niet bestaat, maar dat veel geschikte leraren een beleidsfunctie vervullen en studenten en onbevoegd personeel de leerlingen daadwerkelijk les geven.

- de kwaliteit van het onderwijs: dit is een veelomvattend begrip, wat wordt gebruikt om het algemene niveau van het onderwijs te beoordelen. In dit onderzoek zal dat ook op die manier worden gebruikt, zowel vanuit het perspectief van de leerlingen (het niveau van de lessen) als het perspectief van de leraar (de mogelijkheden en beperkingen om les te geven).

4. De taak van de leraar

4.1 Inleiding

Om inzicht te krijgen in de kwaliteit van het onderwijs en de positie van de leraar in dit onderwijs is het van belang om te kijken onder welke omstandigheden de leraar moet werken. Een school is een plek waar kinderen een groot deel van hun jonge leven doorbrengen. Daarom zal in dit hoofdstuk weer worden gegeven wat er van een school, en specifiek wat er van een leraar wordt verwacht. Dit deel van het onderzoek zal een indruk geven over de situatie waarin scholen en leraren zich bevinden. Ook wordt er aandacht geschonken aan de meest recente onderwijsvernieuwingen. Aan het eind van dit hoofdstuk zal er meer inzicht bestaan over de verwachtingen tegenover een leraar en welke taken er door de leraar moeten worden ingevuld. Gaat het hier puur om het aanleren van kennis en vaardigheden, of zijn er ook opvoedkundige en misschien nog andere terreinen waar de leraar zich moet laten gelden? En hoe passen de verwachtingen in het eerder geschetste HRM model? Door behandeling van deze verschillende onderwerpen zal er gedeeltelijk een antwoord kunnen worden gegeven op de eerste deelvraag: Wat kan worden gezien als de taken van de middelbare scholen, haar bestuur en als belangrijkste van de leraren en in wat voor maatschappelijke omgeving bevinden zij zich?

4.2 De rol van de school

Door politieke, maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen heeft er de afgelopen jaren een aantal veranderingen plaatsgevonden op het gebied van het takenpakket van een school. Een van de taken die nadrukkelijk meer naar de voorgrond is getreden is de pedagogische functie van een school. Door een toename van de individualisering wordt er van een school verwacht dat zij naast kennis en vaardigheden ook een deel normen en waarden bijbrengt aan haar leerlingen. Dit zorgt ervoor dat de school steeds meer een opvoedkundige taak heeft gekregen. Dalin geeft dit ook aan in zijn boek over de organisatieontwikkeling van school en onderwijs (Dalin: 1989, p. 37-39). De verwachtingen van ouders en politiek waren niet in verhouding met de mogelijkheden die een school of leraren individueel hadden om daar ook aan te voldoen. Wanneer die opvoedkundige taak ook daadwerkelijk moet worden uitgevoerd moest er een verandering komen in de houding van een school en haar leraren. Naast deze vernieuwing van de opvoedkundige taak is op zijn minst net zo belangrijk de leerfunctie, die moet leiden tot het aanleren van kennis en vaardigheden aan de leerlingen. De kerntaak van docenten is lesgeven.

Maatschappelijke ontwikkelingen hebben gevolgen voor de gehele organisatie van de school. Onderwerpen als ethiek, levensbeschouwing en opvoeding zouden een steeds belangrijkere plek moeten innemen (Sleegers e.a.: 2001, p 14). In deze functie neemt de school een positie in als morele gemeenschap, waarin de schoolleiding een belangrijke taak moet vervullen. Sleegers ea. stellen terecht dat er binnen een gemeenschap een gezamenlijk pakket van waarden en normen zorgt voor de nodige binding en acceptatie. Voor een school houdt dit in dat alle betrokken partijen (leerkrachten, ouders, bestuur) een bepaalde mate van overeenstemming moeten krijgen over de manier van werken. Een goede invulling

hiervan is bijvoorbeeld een werkomgeving waar veel ruimte bestaat voor vertrouwen in elkaar, voor het ontwikkelen van persoonlijke banden. Dit zorgt voor binding met de organisatie en voor een grote(re) "drive" om te presteren.

Het creëren van een werkomgeving waar zowel ruimte is voor persoonlijk vertrouwen en waar de prestatie zo hoog mogelijk is zorgt voor een moeilijke, maar zeer interessante taak voor het bestuur van de school. In het boek van Slegers ea. wordt een onderscheid gemaakt tussen de rol van de schoolleiding als *manager*, en de rol van schoolleiding als *leading professional* (Slegers e.a.: 2001, p 20-21). De rol van manager bestaat vooral uit het nemen van strategische beslissingen over bijvoorbeeld financiën en huisvesting. De rol van *leading professional* heeft daarnaast betrekking op onderwijskundige taken, bijvoorbeeld over de wijze van lesgeven of het bepalen van de inhoud van lessen. Dit onderscheid wordt echter ter discussie gesteld, en terecht. Er kan geen direct onderscheid worden gemaakt omdat de rollen met elkaar verweven zijn. Een functie als schoolleider of bestuurder brengt verschillende taken met zich mee, maar deze moeten in samenhang met elkaar worden uitgevoerd. Beslissingen die een bestuurder als manager neemt heeft invloed op de onderwijskundige invulling van het takenpakket van de school, en omgekeerd gebeurt hetzelfde. Het succes van een schoolleider hangt af van de mate waarin hij erin slaagt om het totale takenpakket goed uit te voeren.

Ook Duif beschrijft het belang van de ontwikkelingen in de maatschappij (Duif: 2007, p 112). In zijn analyse hebben de ontwikkeling naar een professionelere school en leraar alles te maken met de ontwikkelingen in de maatschappij. Dit leidt er uiteindelijk toe dat de school een belangrijke schakel wordt tussen de leerling, het gezin en de omgeving. De school moet ervoor zorgen dat de leerlingen met de omgeving betrokken raken, met als grootste doel het tegengaan van maatschappelijke achteruitgang. Hierbij moet worden gedacht aan bijvoorbeeld jongeren die op straat rondhangen en overlast veroorzaken. Er zijn al uitzonderlijke projecten waar woningbouwcorporaties investeren in sociaal - educatieve voorzieningen om verpaupering tegen te gaan. Willen scholen deze rol kunnen blijven vervullen dan zal er veel aandacht en tijd moeten worden besteed aan de ontwikkeling van deze initiatieven. Het gevaar bestaat namelijk dat wanneer er bepaalde schakels in dit traject wegvallen (bijvoorbeeld het veranderen van baan) het hele project wegvalt en mislukt.

4.3 De rol van de leraar

Tot zo ver de positie en rol van de school in de discussie. Wanneer er over de kwaliteit van het onderwijs wordt nagedacht gaat het al snel over de rol die de leraar hierin speelt. Er zijn in Nederland verschillende organisaties die zich bezighouden met het onderwijs, de kwaliteit ervan en de positie van de leraar. Voorbeelden hiervan zijn Beter Onderwijs Nederland (BON), Stichting Beroepskwaliteit Leraren (SBL), het Landelijk Platform Beroepen in het Onderwijs (LPBO) en het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

De leraar heeft verschillende manieren waarop hij of zij les kan geven. In de beoordelaarshandleiding van het LPBO "Competenties voor leraren" worden twee mogelijke posities beschreven die door een leraar kunnen worden ingenomen (LPBO: 2009). De eerste mogelijkheid wordt als ouderwets gekenmerkt waarbij de leraar op de klassikale manier les geeft. Hier draagt hij primair kennis over aan de leerling, geeft hij oplossingen voor problemen en stelt hij vragen waarbij uit de antwoorden blijkt dat de kennis is begrepen. Deze manier wordt dan ook door de landelijke pedagogische centra beoordeeld als het basisniveau. De tweede mogelijkheid wordt ook wel de moderne vorm van lesgeven genoemd die de principes van "het nieuwe leren" overneemt. In deze vorm van onderwijs laat de leraar veel ruimte aan de leerling om zelf achter informatie en oplossingen van problemen te komen. Het is de bedoeling dat leerlingen eigen manieren van leren ontwikkelen om op die manier leerdoelen te halen. Ook laat de leraar de leerlingen zoveel mogelijk zelfstandig of in groepen te werk gaan. Deze manier wordt als excellent beoordeeld in de handleiding van het LPBO. De voorkeur voor de manier waarop les wordt gegeven ligt bij deze handleiding dus duidelijk bij de tweede mogelijkheid. Dit zorgt er voor dat wanneer een leraar wil doorgroeien in zijn vak, hij zich naar deze voorwaarden moet ontwikkelen. Of dit wenselijk is en de beste manier om het vak van leraar aantrekkelijk te maken is discutabel. Veel leraren vinden juist het overdragen van kennis op de "ouderwetse" manier leuk! Wel wordt ervoor gezorgd dat leraren die in zichzelf willen investeren en zichzelf willen ontwikkelen worden beloond.

Na het verschijnen van de beoordelaarshandleiding is er een onderzoek gedaan in opdracht van het ministerie Onderwijs, Cultuur en Wetenschap door de Radboud Universiteit in Nijmegen naar het beeld van "de ideale leraar" (Gennip en Vrieze: 2008, p 8-9). Het doel van dit onderzoek is het creëren van een ideaaltypisch beeld van een leraar. Hier wordt uitgegaan van drie basisdimensies:

- de vakinhoudelijke kennis van de leraar
- de pedagogisch - didactische vaardigheden (interventies).
- de persoon van de leraar

De onderzoekers definiëren een goede leraar als iemand die *"een aanwijsbare bijdrage levert aan het leren en de ontwikkeling van de leerling"*. Dit is een vage definitie en zorgt er bovendien voor dat er makkelijk aan kan worden voldaan. Vandaar dat er een model is gecreëerd met eigenschappen die een ideale leraar moet bezitten. Bij de vakinhoudelijke kennis gaat het om de genoten opleiding en nascholing: een goede leraar beheerst zijn vak en is erin geschoold. Als het om de pedagogisch - didactische vaardigheden gaat, zijn de mogelijkheden van een leraar om de leerprocessen van leerlingen te begeleiden en te sturen van belang. Bij de laatste dimensie gaat het om de eigenschappen van de desbetreffende persoon. Heeft hij of zij de juiste instelling, motivatie, persoonseigenschappen en verwachtingen die een leraar nodig heeft? Zij behandelen in verschillende hoofdstukken de drie dimensies om uiteindelijk tot een VIP - kwaliteitsmodel te komen. Dit uiteindelijke model scheidt een profiel voor de ideale leraar en ziet er als volgt uit (Gennip en Vrieze: 2008, p 58):

Schema 4: VIP kwaliteitsmodel

Vakkennis:	Interventies	Persoon:
<ul style="list-style-type: none">- Beheerst vakinhoud- Kweekt belangstelling voor het vak- Boeit leerlingen met leerstof- Heeft academisch denkniveau	<ul style="list-style-type: none">- Schept goede werksfeer- Heeft structuur in lessen- Stelt juiste vragen- Geeft feedback	<ul style="list-style-type: none">- Is authentiek- Heeft passie voor lesgeven- Geeft persoonlijke aandacht- Heeft humor

De Stichting Beroepskwaliteit Leraren is een stichting die wil bijdragen aan de kwaliteit van leraren, en dus de kwaliteit van het onderwijs in het algemeen (www.lerarenweb.nl). Zij staan voor de conclusie dat de kwaliteit en professionele ontwikkeling cruciaal zijn voor het behalen en behouden van goed onderwijs. Hun bijdrage hierin is dat zij de processen die met de ontwikkeling hiervan te maken hebben willen stimuleren en faciliteren. De belangrijkste onderdelen van deze processen zijn de uitwisseling van onderlinge kennis en ervaring. Het speelt in op de termen die ook in het beleid van het ministerie worden gebruikt (zoals zal blijken in de behandeling van deelvraag 3, verderop in dit onderzoek). Efficiëntie, effectiviteit, vakmanschap en professionaliteit staan hoog in het vaandel. De SBL haakt verder in op de wet beroepen in het onderwijs (wet BIO). Deze wet moet ervoor zorgen dat onderwijspersoneel tijdens haar carrière aan een minimum van eisen voldoet. Het bestuur en de schoolleiding moeten het personeel in staat stellen om dit voor elkaar te krijgen. De SBL behandelt voorwaarden en eigenschappen waaraan een leraar moet voldoen. Hij moet over voldoende vakkennis beschikken en hij moet die kennis goed over kunnen dragen op leerlingen. Dit heeft tot een lijst van competenties geleid waarmee de 'mate van bekwaamheid' van een leraar kan worden bepaald. De leraar is "meer bekwaam" naarmate hij vakinhoudelijk, pedagogisch, didactisch, organisatorisch en reflecterend competent is. Daarnaast moet hij goed kunnen samenwerken binnen de school en met de omgeving.

Na de behandeling van de verschillende verwachtingen en eisen die een leraar moet bezitten kan een duidelijk beeld worden gevormd. Er kunnen verschillende centrale gebieden worden benoemd waarin de leraar bekwaam moet zijn: inhoudelijke kennis, de omgang met leerlingen, de omgang met de organisatie en de omgang met de omgeving. Er moet bij worden stilgestaan dat een groot deel van de leraren die al jaren in het vak zitten deze competenties in de loop der tijd hebben ontwikkeld. Het gaat vaak vooral om de nieuwe leraren die door het gebrek aan leerkrachten te weinig tijd krijgen om het vak "rustig" te leren. Daarnaast is er een duidelijke rol weggelegd voor het management. Het gaat in de eerste plaats om de competenties die de leraar zelf bezit of zichzelf moet aanleren, maar daarnaast moet de leraar van het management ook de mogelijkheid krijgen om te voldoen aan die eisen. Er moet een team gecreëerd worden met een gemeenschappelijk doel: een zo hoog mogelijke kwaliteit van het onderwijs.

4.4 Onderwijsvernieuwingen

Om de situatie binnen het voortgezet onderwijs duidelijker te krijgen volgt een overzicht van de ontwikkeling en de reacties op de meest recente onderwijsvernieuwingen. Deze hebben geleid tot een verandering in de manier waarop leraren les geven en hebben grote invloed gehad op de huidige kwaliteit van het onderwijs. De afgelopen decennia hebben er verschillende onderwijsvormingen plaatsgevonden in het middelbare onderwijs. De inhoud en de manier van werken zullen worden besproken aan de hand van hun belangrijkste kenmerken en doelen (Dijsselbloem: 2008).

4.4.1 De basisvorming

Er bestaat al sinds de tweede wereldoorlog een discussie rond de eerste selectie in ons onderwijssysteem. Velen vinden dit te vroeg en er wordt nagedacht over een andere indeling van dit systeem. Sindsdien is er lang gepraat over de middenschool, een soort van tussenperiode voor leerlingen van 12 tot 15 jaar waardoor het moment van selectie later plaatsvindt. In 1986 komt de Wetenschappelijke Raad van het Regeringsbeleid (WRR) uiteindelijk met een advies over de *basisvorming*. Er ontstaat door dit advies veel discussie rond de invulling van deze onderwijsvorm. De basisvorming moest er voor zorgen dat leerlingen in het begin van de middelbare school hetzelfde lesprogramma krijgen. Hierdoor zou een te vroege en voorbarige selectie tegen worden gaan.

Een van de gevolgen van het uitstellen van de selectie is dat er een leegloop van de scholen die lager beroepsonderwijs geven dreigt. Om dit tegen te gaan moeten er grote(re) scholengemeenschappen worden ontwikkeld, waar zowel vbo, mavo, havo en vwo worden gegeven. Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen stelt daarnaast dat grotere scholen door de schaalvergroting efficiënter en kostenbesparend kunnen werken in verhouding tot kleinere scholen. Dit is de reden dat er een actief stimuleringsbeleid wordt ontwikkeld met regels waaraan kleine scholen moeten voldoen als zij willen blijven voortbestaan. Hierop volgen felle discussies met vooral veel kritiek. De vrijheid van onderwijs komt met de fusiedwang in het geding en de doelen lijken moeilijk haalbaar.

Op 24 juni 1991 wordt het wetvoorstel aangenomen door de tweede kamer. Een lang proces van onderhandelingen en overleg over de veranderingen in het voortgezet onderwijs. De partijen zijn vooral blij dat er eindelijk een overeenkomst is. De Eerste Kamer aanvaardt het voorstel uiteindelijk op 26 mei 1992. De belangrijkste bepalingen uit de wet zijn:

- een gemeenschappelijk programma van 15 vakken voor alle leerlingen
- globaal geformuleerde kerndoelen, zowel kennis als vaardigheden
- één niveau voor alle leerlingen

Door het invoeren van hetzelfde niveau voor alle leerlingen zou de selectie dus daadwerkelijk worden uitgesteld. Dit was aan begin van het proces het belangrijkste doel. De invoering van de basisvorming lijkt een goede ontwikkeling. Opvallend is de keuze voor globaal geformuleerde kerndoelen waarin het niet alleen om kennis gaat, maar ook de vaardigheden duidelijk aanwezig zijn.

4.4.2 Het voorbereidend middelbaar beroepsonderwijs

Door de invoering van de basisvorming komt een discussie op gang rond de inrichting van het mavo en het vbo. Door de invoering van de basisvorming wordt het vbo steeds meer als “restonderwijs” gezien en het aantal leerlingen loopt steeds verder terug. Hierdoor en door het feit dat vervolgopleidingen hogere eisen stelde aan leerlingen van het vbo wordt er aan de voorbereiding van het samenvoegen van het vbo en de mavo gewerkt. Mbo-opleidingen verwachten een grotere zelfstandigheid van de leerling dan wat zij gewend is op het vbo. De nieuwe naam voor het vbo en de mavo, het vmbo, moet ervoor zorgen dat verschillen tussen de oude opleidingen verdwijnen. Na het aannemen van de wettelijke regeling over het vmbo wordt er door de scholen begonnen met de invoering ervan. Een eerder ook al genoemd gevolg van onderwijsvernieuwingen is het ontstaan van nieuwe scholengemeenschappen. Dat is hier ook de bedoeling: vbo en mavo scholen gaan samen.

4.4.3 Tweede Fase

Het idee van een Tweede Fase kwam voort uit de gedachte dat er na een brede basisopleiding moet worden gekozen uit een specifiek afstudeerprofiel. De voornaamste reden voor deze nieuwe aanpak was onvrede over de prestaties van havo en vwo leerlingen bij de vervolgopleidingen.

Naast de invoering van de basisvorming zijn er verschillende aanleidingen om de bovenbouw van het voortgezet onderwijs (havo en vwo) te vernieuwen. Het vakkenpakket dat leerlingen na de onderbouw zelf moeten kiezen ontbreekt vaak aan kwaliteit. Daarnaast laten hogescholen en universiteiten steeds vaker merken dat leerlingen niet over de juiste studievoordigheden beschikken en een te laag niveau hebben. Ze worden in het voortgezet onderwijs onvoldoende voorbereid op het hoger onderwijs. Daarnaast bestond er een voldoende aanbod op de arbeidsmarkt wat de positie van jongeren niet hielp. Ook het hoge percentage studenten die vroegtijdig met hun studie stoppen was een reden tot scherpere selectiecriteria. Er was dus veel druk vanuit de maatschappij en de sector om de indeling van het onderwijs te veranderen. Uit de discussie die volgt komen verschillende doelen naar voren, die ook in de uiteindelijke wettelijke regeling naar voren komen:

- verbetering van de kwalificaties van de leerlingen van havo en vwo
- vermindering van het voortijdig schoolverlaten en het aantal zittenblijvers
- minimaal handhaving van de huidige deelname aan het hoger onderwijs
- vermindering van de uitval en vertraging in het hoger onderwijs

4.4.4 Commissie Dijsselbloem

Een van de belangrijkste publicaties over onderwijsvernieuwingen van de afgelopen jaren is het rapport van de Commissie Dijsselbloem. De commissie staat formeel bekend als “De Commissie Parlementair Onderzoek Onderwijsvernieuwingen” en zal onderzoek doen naar de reacties en het effect van de vernieuwingen in het onderwijs.

Door de vernieuwingen is het de bedoeling dat de nadruk bij het onderwijs verschuift van het overdragen van kennis naar het zelf vinden van kennis en het verkrijgen van vaardigheden om die kennis te vinden. Deze nieuwe manier van lesgeven en leren brengt echter veel kritiek met zich mee. Er wordt te ver doorgeslagen met deze gedachte en de charme van het vak van leraar verliest langzaam terrein. Het werk van de leraar lijkt meer op een productiemedewerker dan op het lesgeven van leerlingen, en deze gaat zich hier ook steeds meer naar gedragen (Van Haperen: 2007). Naast deze fundamentele verandering van de wijze waarop onderwijs wordt gegeven, hebben scholen ook meer autonomie gekregen. Deze autonomie leidt echter tot een hoop bureaucratisch werk en er ontstaat een noodzaak voor een (extra) managementlaag. Door de vergroting van scholen naar scholengemeenschappen is de nieuwe organisatiestructuur nodig, maar het kost ook veel geld en middelen die niet primair gebruikt worden voor het geven van onderwijs. En dit terwijl er juist meer geld nodig is.

De opdracht van de commissie bestaat uit het onderzoeken van de vernieuwingen in het onderwijs die vanaf de jaren negentig zijn ingevoerd, het vormen van een oordeel over de kwaliteit van het onderwijs en het trekken van lessen voor de toekomst.¹ Een belangrijke vernieuwing is het invoeren en stimuleren van *het nieuwe leren*. De basisgedachte voor dit nieuwe leren komt voort uit een aantal maatschappelijke, economische en technische ontwikkelingen. Er wordt een motivatieprobleem geconstateerd bij leerlingen in het voortgezet onderwijs, wat ertoe leidt dat er wordt nagedacht over een andere manier van onderwijs. Die komt er uiteindelijk onder de noemer *het nieuwe leren*. De nadruk ligt op het verkrijgen van kennis en inzicht door de interactie met haar omgeving. De leraar neemt nog nadrukkelijker de rol van een begeleider van het leerproces in, met het accent op een zelfstandig leerproces van de leerling. Naast het zelfstandige leerproces moeten leerlingen ook oefenen in het samenwerken met andere leerlingen.

De commissie komt in haar rapport met dertig conclusies en analyses over geconstateerde tekortkomingen. Deze worden aan de hand van een veelgebruikt bestuurskundig model ingedeeld: de fase van probleemdefinitie, beleidsontwikkeling, wetgeving, implementatie en evaluatie. De belangrijkste conclusie en aanbeveling die de commissie geeft is dat er vooral duidelijkheid moet komen over en erkenning voor de verantwoordelijkheden van de overheid en de schoolbesturen. Als het gaat om de professionalisering van het onderwijs, dat mede door de drie grote onderwijsvernieuwingen een extra impuls zou moeten krijgen, dan brengt de commissie geen duidelijke conclusie naar buiten. De conclusie van de commissie dat “de wetenschappelijke onderbouwing van de vernieuwing te kort schoot” (Dijsselbloem: 2008, p. 130), geeft wel aan dat een gewenste mate van professionalisering van het onderwijs nog niet gerealiseerd is.

¹ Zie: *brief van de commissie parlementair onderzoek onderwijsvernieuwingen aan de Tweede Kamer*. p.7

4.4.5 Reacties op het onderzoeksrapport

Op het onderzoeksrapport van de commissie Dijsselbloem zijn zowel positieve als negatieve reacties gekomen. De Algemene Onderwijsbond (Aob) is blij met de aanbeveling om het beroep van leraar weer meer in de spotlights te zetten. Zij wijzen op het professionele statuut dat door het ministerie destijds werd voorbereid. Dit zou een oplossing moeten zijn voor de onduidelijkheid die het onderzoeksrapport laat.

In het professionele statuut worden duidelijke afspraken gemaakt over de positie van de leraar en de rol die hij moet innemen. De onderwijsbond is het eens met de scheiding van het “wat” en het “hoe”. Dit houdt in dat de overheid het “wat” bepaalt, de inhoud van de vakken en de lesstof. Het gaat dan om basisvaardigheden die per leervak vereist zijn. De “hoe”- kant van het onderwijs is het onderdeel dat van de school en de leraren zelf is, die didactisch zouden moeten weten hoe zij de stof het beste aan de leerlingen kan overbrengen. De commissie wil dat er een nauwkeurige politieke beslissing wordt genomen over de kennisinhoud per vak, en dat de school dan invulling geeft aan de manier waarop deze kennis wordt aangeleerd.

Er is kritiek op het (te) grote belang dat de commissie hecht aan het nieuwe leren. De commissie “*verheft dit feit echter buiten alle proporties tot het centrale probleem*” (Zunderdorp: 2008, p 5). Het is waar dat leraren van de oude garde het vervelend vinden om in de stijl van het nieuwe leren les te geven, maar dit speelde vooral in de bovenbouw van de Havo en het Vwo. Het leverde in veel mindere mate problemen op in de onderbouw en het VMBO. Problemen die zich voordeden in deze twee categorieën waren meer te relateren aan invloeden van buiten te school. Hij heeft hier natuurlijk wel een punt, problemen doen zich niet enkelzijdig voor en zijn vaak het resultaat van een veelvoud van omstandigheden. De situaties in een gezin, invloeden van vrienden en immigratie zijn enkele voorbeelden van problemen die minstens even invloedrijk zijn.

4.5 Conclusie

In dit hoofdstuk zijn verschillende invalshoeken van verschillende auteurs en organisaties besproken die gaan over de rol van de leraar in het onderwijs. Het doel van dit hoofdstuk was een antwoord vinden op de deelvraag: Wat kan worden gezien als de taken van de middelbare scholen, haar bestuur en in het bijzonder haar medewerkers en in wat voor omgeving bevinden zij zich?

Om te beginnen met de rol van de school en het management: doordat er steeds meer van een school wordt verwacht naast het overdragen van kennis, met name opvoedkundige taken, zorgt dit op een directe manier voor een veranderend takenpakket voor de leraar. De school moet voor een situatie zorgen waar zowel normen en waarden worden uitgedragen maar waar ook ruimte wordt gegeven aan de leraar om zichzelf te blijven ontwikkelen. Dit moet ervoor zorgen dat leraren zich kunnen blijven ontwikkelen naar de wensen van de dagelijkse praktijk. Over het belangrijkste onderdeel van dit

hoofdstuk kunnen een aantal conclusies worden getrokken. Waar de leraar vroeger meer een autoritaire persoon was die klassikaal zijn lessen organiseerde en op die manier voor orde en structuur zorgde, wordt er van een leraar tegenwoordig veel meer verwacht. Als er naar de eigenschappen en benodigde competenties van een leraar wordt gekeken kan de conclusie worden getrokken dat er vier belangrijke gebieden zijn die aandacht nodig hebben: inhoudelijke kennis, de omgang met leerlingen, de omgang binnen de organisatie en de omgang met de omgeving. Op elk van de vier gebieden worden verschillende competenties verwacht die wel allemaal met elkaar te maken hebben.

- Inhoudelijke kennis: wanneer er over de benodigde inhoudelijke kennis wordt gesproken dan dient er aan een aantal eigenschappen te worden voldaan. Ten eerste moet een leraar over voldoende kennis van zijn vakgebied beschikken, hij moet in zijn vakgebied geschoold zijn en moet zichzelf in de loop van zijn carrière blijven ontwikkelen. Daarnaast moet hij de leerling weten te boeien voor zijn vak en op die manier de kennis ook goed overbrengen naar de leerling. De leraar moet er voor zorgen dat de leerling de behandelde stof zo goed mogelijk begrijpt. Dit is eigenlijk de meest primaire taak van een leraar in het onderwijs.
- Omgang met leerlingen: veel van de verwachtingen van de maatschappij (hiermee bedoel ik de ouders, de overheid, de scholen, etc.) die te maken hebben met de omgang met leerlingen hebben te maken met zekerheid en structuur. Een leraar moet binnen zijn lessen zorgen voor orde en structuur, voor boeiende en uitdagende lessen en voor een vertrouwde omgeving. De manier waarop hij de leerlingen benaderd moet charismatisch zijn, en vol met passie en humor. Dit zorgt voor de leerlingen voor een stabiele en vertrouwde situatie die een leerling optimaal kunnen stimuleren. Met de komst van het nieuwe leren is dit van extra belang geworden, omdat er nu ook meer van de leerling zelf wordt verwacht. Binnen de structuur die de leraar probeert te behouden moeten de leerlingen op een eigen manier achter oplossingen proberen te komen.
- Omgang binnen de organisatie: De leraar moet ook een rol binnen de organisatie van de school vervullen. Hij moet zich als een echte teamspeler opstellen, en houdt zichzelf op de hoogte over de gang van zaken binnen de organisatie en het management. Daarnaast legt hij tegenover het bestuur verantwoording af over uitgevoerde taken en wil zichzelf blijven ontwikkelen. Een leraar moet openstaan voor invloeden van binnen de organisatie en goed samenwerken met zijn of haar collega's.
- Omgang met de omgeving: Ook moet de leraar goed kunnen communiceren met de omgeving van de school. Enerzijds valt te denken aan de eerder naar voren gekomen ontwikkelingen in het vakgebied. Hij moet zorgen voor een goed netwerk met mensen uit de sector om op de hoogte te blijven. Daarnaast moet een leraar goed kunnen communiceren met de ouders van leerlingen over de voortgang van hun kind.

Er wordt dus veel van een leraar verwacht. Wanneer er over een hoge *professionaliteit* van de leraren wordt gesproken moet hij op alle vier de benoemde gebieden actief en positief te werk gaan. Hij moet

inhoudelijke kennis bezitten, deze kunnen overdragen, goed met kinderen kunnen communiceren, een goede structuur aanbieden, zichzelf ontwikkelen, zichzelf kunnen verantwoorden, verschillende netwerken in stand houden en alle handelingen die hierbij naar voren komen uitvoeren.

5. Kwaliteit van het Onderwijs

5.1 Inleiding

Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap is al decennia bezig met het bedenken en implementeren van maatregelen die tot een verbetering van de kwaliteit van het onderwijs moeten leiden. De belangrijkste zullen in dit hoofdstuk worden behandeld. Daarna zal er dieper worden ingegaan op de meer recentere aanpak van de overheid. Dit moet ertoe leiden dat er een antwoord kan worden gegeven op de derde deelvraag van dit onderzoek: Wat zijn de maatregelen die het kabinet neemt of wil nemen om de professionalisering van het onderwijs te vergroten om zo de kwaliteit van het onderwijs toe te laten nemen?

De maatschappelijke discussie rond het onderwijs, het lerarentekort, het kennisniveau van leerlingen en de te lage kwaliteit van het onderwijs geeft aan dat er iets mis is met het onderwijs in Nederland. Een probleem dat vaak in het nieuws wordt genoemd is het probleem met het rekenen en taal onder leerlingen en studenten. Normale rekenvaardigheden als optellen, aftrekken en vermenigvuldigen lijken belang te hebben verloren in zowel lerarenopleidingen als het normale onderwijs.

Een van de belangrijkste problemen is het tekort aan leraren. Wil de kwaliteit van het onderwijs omhoog gaan dan moet in eerste instantie het aantal kwalitatief goede leraren flink omhoog. De huidige situatie leidt echter tot nodige zorgen: de aanwas van nieuwe leraren schiet te kort en huidige leerkrachten verliezen het plezier in hun vak.

5.2 Het lerarentekort

Om uiteindelijk te komen tot een aantal aanbevelingen die leiden tot het oplossen van het lerarentekort, is het belangrijk om eerst inzichtelijk te maken waar dit lerarentekort uit bestaat.

Er zijn een aantal belangrijke aandachtspunten te benoemen als het gaat om het ontstaan van het lerarentekort. Er is sprake van een lerarentekort omdat de instroom van nieuwe leraren te klein is in verhouding met de mensen die uitstromen. Dit klinkt vrij logisch, maar de redenen die hieraan ten grondslag liggen zijn divers. Deze redenen zijn onder het centrale thema toekomstperspectief te bundelen. De populariteit van het beroep als leraar, in bijvoorbeeld het voortgezet onderwijs, is omlaag gegaan in de afgelopen decennia omdat de mogelijkheden in andere sectoren qua carrière en salaris beter zijn (www.ikhebeenlerarentekort.nl). Ook de maatschappelijk status die leraren hebben is minder geworden. Waar een leraar vroeger veel aanzien genoot, zowel van de leerlingen als van de rest van de samenleving, is dat langzaam aan steeds minder geworden.

Deze daling in maatschappelijke status heeft te maken met een verandering in het takenpakket van de leraar. Waar een leraar vroeger grotendeels zelfstandig, als een professional zijn vak kon uitoefenen in

zijn klaslokaal, moet de leraar steeds meer genoegen nemen met een plek als "uitvoerder" in het onderwijs. Steeds minder wordt er uitgegaan van de expertise van de leraar, maar moet hij zich conformeren aan de rol van uitvoerder van hetgeen door managers en onderwijsdeskundigen wordt bepaald. Een poging tot uniformiteit van het aanbod. Bij de rol van uitvoerder, net als in andere sectoren, hoort een deel controle, verantwoording en beoordeling. Een leraar wordt beoordeeld op de resultaten die worden behaald door zijn of haar klas. Dit zou bijna betekenen dat het al dan niet succesvol afronden van een vak niet meer bij de verantwoordelijkheid en capaciteiten van het kind ligt, maar aan de capaciteiten van de leraar. Iets dat mijns inziens toch op zijn minst een evenredige wisselwerking moet zijn. De verantwoordelijkheid van leraren neemt dus toe, terwijl de zeggenschap over het eigen werk omlaag gaat.

Deze toename van controle en verantwoording heeft als direct gevolg dat de werkdruk van een leraar omhoog gaat, zonder dat dit resulteert in meer uren waarin les wordt gegeven. Dit gegeven, naast de extra taken die in hoofdstuk 4 naar voren zijn gekomen, zorgt ervoor dat mensen een veel groter en veelzijdiger takenpakket op zich nemen wanneer ze kiezen voor het beroep als leraar. Waar vroeger vooral het onderwijzen van een vak centraal stond, moet een leraar tegenwoordig ook steeds meer pedagogisch zeer actief bezig zijn. Dit was vroeger ook al, maar het lijkt tegenwoordig omgedraaid. Hij is een belangrijke sociale factor voor sommige leerlingen. Het is lastig te benoemen vanaf wanneer dit onderdeel meer naar de voorgrond is gekomen, omdat het waarschijnlijk een ontwikkeling is die in de loop der tijd langzaam is ontstaan. Dit kan voor sommige mensen ervoor zorgen dat het minder aantrekkelijk is om voor het beroep van leraar te kiezen, terwijl zij wel goed les kunnen geven.

Een van de belangrijkste oorzaken dat mensen minder snel kiezen voor het beroep van leraar ligt bij het (te lage) salaris. Waar voorheen de maatschappelijke bijdrage genoeg voldoening gaf, is het salaris nu een belangrijke doorslaggevende factor. Het is daarom interessant om te bekijken welke maatregelen er worden genomen om het verschil tussen de onderwijssector en de andere sectoren te verkleinen. Hier wordt in het vervolg van dit hoofdstuk verder op ingegaan.

Een artikel in het NRC Handelsblad geeft een voorbeeld van een situatie waarin de belangen van de organisatie zwaarder lijken te wegen dan die van de individuele leraar.:

"Een andere docent, die bevoegd is in drie vakken, verzucht aan het eind van de avond dat hij de strijd bijna opgeeft. Hij zou nog twintig jaar meekunnen, maar de eindeloze serie opdrachten die van het management neerdaalt op de docenten heeft hem murw gemaakt. "Loyaliteit aan het systeem wordt hoger gewaardeerd dan goed lesgeven". De in essentie totalitaire invoering van steeds weer nieuwe didactische vondsten roept een sfeer van weerszin op, smeulend verzet" (Chavannes: 2007).

Wanneer bij bovenstaand voorbeeld de twee theoretische begrippen commitment en structuur kan worden geconcludeerd dat zeker op het gebied van commitment er fouten worden gemaakt. Een totalitaire invoering, zoals gesteld wordt, staat lijnrecht tegenover de waarden vertrouwen, eigen verantwoordelijkheid, waardering en erkenning van de werkzaamheden van de leraar. Juist hier moet er ruimte worden gegeven aan de leraar voor deze eigen verantwoordelijkheid, zodat de leraar het vertrouwen feitelijk ervaart en er ook echt sprake is van commitment, verbondenheid met de organisatie.

Van Haperen beschrijft in zijn boek een kenmerkend probleem dat steeds vaker nieuwe leraren belemmert (Van Haperen: 2007). Een Française die al 15 jaar in Nederland woont en de Nederlandse taal goed beheerst besluit om het bedrijfsleven te verlaten en les te gaan geven op een middelbare school. Hiervoor gaat zij een lerarenopleiding volgen die grotendeels in de praktijk plaatsvindt, met één keer per week een terugkomdag voor de opleiding. Het praktijkgedeelte houdt in dat ze echt les moet geven, en zelf een werkplek op een school moet vinden. Dan stuit ze op verschillende problemen: scholen hebben een gebrek aan financiële middelen voor leraren in opleiding, begeleiders tonen weinig interesse en dan zijn er nog de puberende tieners. Na een aantal pogingen besluit zij om toch maar geen leraar te worden.

Dit is een voorbeeld, maar het laat goed zien dat er wel degelijk geschikte mensen zijn die leraar willen worden. In dit geval is het grotendeels het theoretische begrip stabiliteit en de structuur van de organisatie dat de negatieve ervaringen ontwikkelt. Deze potentiële enthousiaste leraren moeten goed worden opgevangen en begeleid, zodat ze ook enthousiast blijven voor het vak. Een duidelijke, toegankelijke organisatie waarin de positie van juist nieuwe, welwillende leraren op een juiste manier wordt gewaarborgd. Wat wordt er binnen een school gedaan om ervoor te zorgen dat deze mensen ook les willen blijven geven?

5.3 Een korte terugblik

Voorafgaand aan de huidige plannen om de kwaliteit van het onderwijs te vergroten en het beroep leraar aantrekkelijker te maken zijn de afgelopen jaren al verschillende plannen en maatregelen bedacht en (deels) uitgevoerd. In 1993 komt de Commissie van Es met een rapport waarin maatregelen staan die de positie van de leraar moeten versterken en het lerarentekort moeten tegengaan. Het rapport constateert een solistische leraar die in een isolement werkt, en wil dit doorbreken door het overgaan naar een professionele(re) school. In deze beoogde professionele school moeten leraren en management samenwerken om de school optimaal te laten presteren. Het management zorgt voor goed personeelsbeleid waarin de kwaliteit van het leraarschap wordt gewaardeerd en ook terugkomt in de beloning. In andere woorden: kenmerkende eigenschappen van een goed HRM beleid. Daarnaast moeten leraren en ander onderwijspersoneel met elkaar overleggen en elkaar ondersteunen om zo de werkdruk te verlagen (Leerkracht: 2007, p.23). Dit is zeker niet het eerste rapport dat dit probleem constateert, maar geeft wel aan dat er al geruime tijd kennis bestaat over dit probleem!

In 1999 komt het ministerie van OCW met de nota "Maatwerk voor morgen", waarin hoofdlijnen worden gegeven voor het beleid om het lerarentekort tegen te gaan. Er wordt in de nota zelfs over *hoge urgentie* gesproken, en roept op tot actie van alle betrokken partijen: "De eisen aan leraren op het gebied van vernieuwing en verdere professionalisering worden hoger. Bovendien treft de krappe arbeidsmarkt de sector" (Min OCW: 1999, p 3). Een voortdurend aandachtspunt in de nota betreft de kwaliteit van het onderwijspersoneel. Er wordt op aangedrongen dat er voldoende gekwalificeerd personeel beschikbaar moet zijn. Om dit te bereiken wordt onder andere gepleit voor het aanstellen van een beroepsgroep van leraren, die ervoor moet zorgen dat degene die het beroep van leraar willen uitvoeren moeten voldoen aan bepaalde eisen. Er wordt daarnaast gepleit voor het verbeteren van de mogelijkheden voor mensen om toe te treden tot het onderwijs (met de nadruk op zij-instromers) en moet er meer ruimte komen voor de scholen om invulling te geven aan de arbeidsvoorwaarden. De scholen moeten voor een moderner personeelsbeleid zorgen wat beter aansluit bij de rest van de maatschappij.

Het aantrekkelijker maken van een beroep in het onderwijs door middel van een moderner personeelsbeleid houdt onder andere in dat de salarissen in het onderwijs meer in verhouding moeten staan met de marktsector. Hiertoe wordt ook een aanbeveling gedaan in het rapport van de commissie van Rijn. Er is in 2001 een begin gemaakt met deze verandering in beloning, wat jammer genoeg in 2002 niet werd doorgezet door een gebrek aan collectieve middelen (Leerkracht: 2007, p.25).

Deze korte weergave van enkele ontwikkelingen van de afgelopen periode doet de nodige vragen oprijzen. Wanneer een probleem als deze het "label" van hoge urgentie krijgt en er vrijwel unaniem wordt vastgesteld dat er iets aan moet gebeuren, er daarna ook nog verschillende doelen worden gesteld en maatregelen worden voorgelegd, is het op zijn minst vreemd dat er dan een bepaalde "wil" ontbreekt die er voor zorgt dat er daadwerkelijk ook gevolg aan wordt gegeven. Het is niet mijn bedoeling om hier de begroting te gaan behandelen, maar wanneer een onderwerp zoveel in de aandacht staat en er door verschillende partijen maatregelen naar voren worden geschoven moet het toch mogelijk zijn om ook echt tot een positieve verandering te komen?

5.4 Kwaliteit van het onderwijs verbeteren

Dan rijst de vraag: wat voor plannen heeft het kabinet Balkenende voor het aanpakken van het lerarentekort? De staatssecretaris van onderwijs heeft op 15 december 2008 een toespraak gehouden op de Hogeschool van Utrecht over het onderwijs. Deze toespraak ging in het bijzonder over de kwaliteit van het onderwijs en het tekort aan (goed) opgeleid personeel. Een onderwerp wat hiervoor ook al vaak op de agenda stond. Om deze problemen tegen te gaan komt het kabinet met een aantal maatregelen waarvoor veel geld wordt vrijgemaakt. Met dit geld moeten onderwijsachterstanden worden weggewerkt, schooluitval worden tegengegaan en moeten lerarenopleidingen, lerarensalarissen en scholingsbeurzen voor leraren worden verbeterd. Ook worden de resultaten van de commissie Dijsselbloem aangehaald, waaruit onder andere blijkt dat de politiek niet de belangrijkste factor moet zijn binnen de

onderwijssector. Grote nieuwe onderwijsconcepten zoals de Tweede Fase en de basisvorming bleken niet te werken. Naast deze onderwijsvernieuwingen krijgen ook de termen professionaliteit en vakmanschap van scholen en leraar aandacht in de toespraak. Het professionaliseren van de scholen heeft een prioriteit bij de overheid. Dit moet gebeuren aan de hand van strikte kaders, maar ook door ruimte te laten aan de school zelf. Als een school gelooft in het vakmanschap en de professionaliteit van een leraar moet zij ruimte hebben om daar invulling aan te kunnen geven. Een leraar moet daar vanzelfsprekend ook gebruik van maken. Op de site van het ministerie is verder ook te lezen dat één van de speerpunten van de staatssecretaris van onderwijs het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs is:

“Voor scholen moet duidelijk zijn wat wel en niet tot hun taak behoort. De afgelopen jaren hebben scholen allerlei maatschappelijke taken op hun bord gekregen. Door te investeren in voldoende leraren, voldoende onderwijs ondersteunende medewerkers en support van buiten de school op het gebied van onder meer zorg, kan de school zich bezighouden met haar belangrijkste taak: lesgeven”.

Wat opvalt is dat staatssecretaris Bijsterveldt dezelfde doelen stelt als de doelen die het ministerie vijftien jaar geleden ook stelde. De professionaliteit en de kwaliteit van het onderwijs moet omhoog en het moet aantrekkelijker worden gemaakt om leraar te worden en te blijven. Dan is de vraag wat er in de afgelopen vijftien jaar is veranderd aan het probleem, en in welke mate de maatregelen effect hebben gehad.

5.4.1 Actieplan Leerkracht van Nederland

Het kabinet komt in 2007 met een actieplan dat het concrete plan weergeeft om het lerarentekort aan te pakken. Het is een reactie op het advies van de commissie leraren en probeert met het geven van verschillende maatregelen het probleem van het lerarentekort tegen te gaan. De maatregelen zijn ingedeeld in drie thema's: een sterker beroep, een professionele school en een betere beloning (Actieplan Leerkracht van Nederland, p 15-33).

Een sterker beroep

De maatregelen binnen dit thema gaan vooral over aandacht voor de eigenschappen en de versterking van het beroep leraar. Binnen dit thema bevinden zich een zestal maatregelen die hier opeenvolgend zullen worden behandeld. De stichting beroepskwaliteit leraren wordt omgevormd tot een beroepsvereniging voor en door leraren (1). Deze vereniging moet de belangen van leraren landelijk vertegenwoordigen, en houdt de kwalificatie- en bekwaamheidseisen die voor leraren gelden actueel. Het initiatief voor deze beroepsvereniging moet van de leraren zelf komen. Dit houdt in dat het ministerie op dit moment geen eigen verantwoordelijkheid neemt. Een maatregel die meer dwingend is zal in de peniebele situatie waarin het onderwijs zich bevindt meer effect hebben. Daarnaast moet er een register komen dat de ontwikkeling van leraren bijhoudt (2). Dit register moet een soort kwaliteitskeurmerk van de leraar zelf worden. Er wordt in opgenomen wat hij heeft gedaan om haar bekwaamheid op niveau te

houden (bijvoorbeeld cursussen en opleidingen). Dit keurmerk is te vergelijken met een CV, alleen dan speciaal voor de onderwijssector. Ook komt er een scholingsfonds voor leraren die een hogere kwalificatie willen behalen (3). Het halen van een hogere titel als bijvoorbeeld bachelor, master of doctor kost tijd en geld. Door middel van dit fonds worden er middelen beschikbaar gesteld die leraren moeten faciliteren en stimuleren om dit te doen. Dit is een goede prikkel om meer mensen voor het beroep van leraar te laten kiezen, zeker ook omdat het ruimte biedt om jezelf te ontwikkelen. Ook moet door middel van het creëren van een platform een plek ontstaan waar werknemers en werkgevers in contact komen met de overheid om het belang van het onderwijs beter neer te zetten (4). Dit belang is denk ik al voldoende duidelijk bij iedereen in de gehele sector. Het overzicht van maatregelen wat eerder is geëtaleerd geeft al aan dat het belang al vele jaren wordt erkend. Het platform zal dus een soort van uitwisselingsplek moeten worden van informatie om tot optimaal nut te komen. De vijfde maatregel moet ervoor zorgen dat de kwaliteit van de lerarenopleidingen omhoog gaat. Een van de belangrijkste kenmerken van deze maatregel is het maken van gezamenlijke eindtermen en examens. Door deze uniforme examens zal elke nieuwe leraar aan minimale standaardeisen voldoen. Ook het duaal opleiden van leraren lijkt een belangrijke maatregel om de kwaliteit van nieuwe leraren te vergroten (6). Duaal opleiden is het enerzijds leren op een lerarenschool en daarnaast in de praktijk (ook op een school) lesgeven.

Een professionelere school

Een ander onderdeel van het convenant gaat over het professionaliseren van de school. De maatregelen die hiervoor moeten zorgen moeten vooral mogelijkheden bieden om tot een optimale ondersteuning van de leraar te komen. Deze ontwikkeling is al sinds de jaren negentig aan de gang, maar heeft nog niet het gewenste resultaat gehad. Professionalisering van scholen houdt onder meer in dat er een beter personeelsbeleid moet worden gevoerd, er meer medezeggenschap en betrokkenheid komt van leraren bij beslissingen en dat er een betere afstemming met de omgeving van de scholen plaatsvindt.

Om zo snel mogelijk tot professionalisering te komen moet er binnen veel scholen een cultuuromslag plaatsvinden. In de huidige situatie bestaat er al ruimte voor scholen om de manier van inrichten van het onderwijs te bepalen, zelf de manier te kiezen waarop ze hun personeel willen inzetten en (bij)scholen en ze kunnen de beloning voor hun personeel differentiëren. Deze mogelijkheden worden volgens het ministerie nog te weinig benut, en wil dit middels het actieplan door het geven van nieuwe prikkels verbeteren. Deze nieuwe prikkels bestaan onder andere uit prestatieafspraken met sociale partners. De scholen krijgen te maken met gefaseerde budgettering, wat inhoudt dat toegezegde middelen pas na behaalde resultaten worden uitgekeerd. Zij worden dus afgerekend op resultaten op het gebied van personeelsbeleid. Dit staat ook wel bekend als één van de kenmerken van het "New Public Management" denken. De resultaten zullen moeten worden gemeten op sector- en schoolniveau. Daarnaast moet onder het motto "leraarschap is eigenaarschap" sterk worden aangestuurd op eigen verantwoordelijkheid van en voor leraren. Het is vrij voor leraren en scholen om te kiezen uit verschillende mogelijkheden die de

onderwijsraad voorstelt. Voorbeelden hieruit zijn afspraken op individueel gebied of partijen waarin duidelijk de taken en verantwoordelijkheden worden weergegeven. Ook kan een professioneel statuut uitkomst bieden, waarin op schoolniveau een aantal regels worden vastgesteld waaraan management, bestuur en leraar zich moeten houden. Ook hier ligt veel verantwoordelijkheid bij de scholen zelf. Dit betekent tegelijkertijd dat het specifiek aan de desbetreffende school ligt in welke mate er aandacht aan deze maatregel wordt geschonken. Om dit te voorkomen heeft het Ministerie een waarborg in deze maatregel geplaatst. De vergroting van verantwoordelijkheid en zeggenschap voor leraren houdt niet in dat er minder van het management mag worden verwacht. Zij moet als procesleiding zorgen dat alles goed loopt. Voor deze functie van het management wordt een norm gesteld door het ministerie, waarmee kan worden teruggekoppeld en beoordeling plaats kan vinden. Aan de ene kant wordt er dus vrijheid geschonken aan leraren en scholen om te bepalen waar het grootste belang aan wordt gehecht, en aan de andere kant gebruikt de overheid verschillende manieren om toch veel overzicht en controle te houden. Scholen moeten aan de hand van indicatoren rapport uitbrengen aan het Ministerie. Voorbeelden van indicatoren zijn de tevredenheid onder leraren, de mate van beloningsdifferentiatie en het aantal bevoegde leraren dat een school in dienst heeft.

Deze variabelen zijn op zijn minst discutabel, omdat ze makkelijk te beïnvloeden zijn door de verschillende partijen. Wanneer dergelijke criteria een groot deel van de beoordelingscriteria vormen, zal er door de beoordeelde waarschijnlijk veel aandacht aan juist deze aspecten worden gegeven. Dit kan leiden tot een onwerkelijk beeld van de situatie. Of dit in praktijk ook op deze manier plaats zal vinden is de vraag. De inspectie van het onderwijs moet daarnaast extra gaan controleren op hun personeelsbeleid en op de vorderingen bij de ontwikkeling van het vak dat de leraar uitvoert. Door dit toezicht en adequaat handelen op geconstateerde tekortkomingen kan dit zeker een effectief instrument zijn om het betere personeelsbeleid te bewerkstelligen. De professionele(re) school moet leiden tot een vermindering van de werkdruk. De leraar krijgt meer autonomie door het vergroten van de zeggenschap over de indeling van haar werk. Dit zorgt ervoor dat de leraar er zelf voor kan zorgen dat de werkdruk omlaag gaat. Een goed personeelsbeleid moet leiden tot een verbetering van de kwaliteit van de leraren en moet het beroep aantrekkelijker maken. Ook het verbeteren van het loopbaanperspectief en het vergroten van de autonomie van de leraar moet ervoor zorgen dat leraren hun werk leuker vinden. Daarnaast moet de autonomie ertoe leiden dat er minder tijd aan vergaderen en meer tijd aan effectief lesgeven wordt besteed. Hierdoor zullen er minder leraren nodig zijn om hetzelfde aantal gegeven lessen te behalen, wat weer positief effect heeft op het lerarentekort.

Een betere beloning

Om te kunnen concurreren met de marktsector moeten ook de lonen van leraren omhoog. Met het verhogen van de lonen verbetert het loopbaanperspectief van huidige en aankomende leraren. De salarissen in het onderwijs liggen tijdens het opstellen van het convenant flink lager dan de salarissen in andere sectoren. Om op dat moment meer te verdienen moet een leraar één van de schaarsere

leidinggevende en coördinerende functies innemen. Er zijn binnen scholen maar weinig van dit soort functies, wat daarom slechts perspectief en mogelijkheden geeft voor een beperkt aantal werknemers. Ook wordt er te weinig gedifferentieerd tussen lonen van verschillende leraren, er wordt niet gekeken naar de prestaties en het functioneren van de leraar of de zwaarte van het uitgevoerde werk.

Om meer naar opleidingsniveau te kunnen belonen doet de Commissie Leraren een aanbeveling om een onderscheid te kunnen maken op kwalificatieniveau. Dit onderscheid zou dan tot stand moeten komen op basis van opleiding. Het voorstel gaat over de kwalificaties van onderwijsassistent, een bacheloropleiding, een hbo-masteropleiding, een wo-masteropleiding en een doctorsgraad. Het ministerie gaat mee met het idee dat een kwalificatieonderscheid nodig is, omdat dit ook kan leiden tot een betere relatie tussen opleiding en de benodigde werkzaamheden. Daarnaast worden de salarisschalen ingekort van 18 naar 15 jaar in 2008, en verder ingekort naar 12 jaar in de volgende kabinetsperiode. Deze twee maatregelen moeten ertoe leiden dat het carrièreperspectief van leraren gelijkstaat met die van de markt.

Daarnaast doet het kabinet een voorstel om tot verhoging van de participatiegraad van het huidige personeel te komen. Dit houdt onder meer in dat de arbeidsduur wordt verhoogd van zowel fulltimers en deeltijders. De gedachte hierachter is dat er meer tijd aan het primaire proces kan worden besteed, zoals het lesgeven, het voorbereiden van lessen en het bezighouden met professionaliseringsactiviteiten. Dit zou samen kunnen gaan met een herziening van de BAPO – regeling (Bevordering Arbeidsparticipatie Ouderen). Deze regeling was in het leven geroepen om, zoals de naam al doet vermoeden, de arbeidsparticipatie van ouderen in het onderwijs te vergroten. Met de regeling kunnen leraren vanaf 52 jaar een verkorting van hun wekelijkse taken aangaan, wat het aantrekkelijker maakt om leraar te worden, of te blijven. De verkorting van de werktijd bedraagt voor leraren vanaf 52 maximaal 170 uur, en voor leraren vanaf 56 zelfs 340 uur. Deze uren worden wel uitbetaald aan de leraar, met een reductie van 35%. Het ministerie pleitte voor een vervanging van deze BAPO - regeling door een sectorbrede ABP regeling, waarmee leraren vanaf 60 jaar kunnen kiezen voor een deeltijdpensioen. De BAPO - regeling is onder druk van de sociale partners niet herzien. Aan beide denkrichtingen ligt een goede redenering vast. Door de BAPO regeling is het voor meer mensen aantrekkelijk om als leraar te werken, en door de vervanging door een ABP-regeling komt er meer capaciteit beschikbaar met hetzelfde aantal mensen. Toch is het behoud van de BAPO – regeling naar mijn mening de beste optie, om ook nieuwe aanwas van leraren te belonen voor hun keuze voor het onderwijs.

Recent heeft het kabinet bekend gemaakt dat er een nieuwe regeling in werking treedt die ervoor moet zorgen dat het aantrekkelijker wordt om zij-instromers toe te laten treden tot het onderwijs. Het is vaak te duur voor scholen om zij-instromers aan te nemen, omdat zij moeten worden omgeschoold om de juiste kwaliteiten te krijgen die nodig zijn om goed les te kunnen geven. Met deze nieuwe regeling wordt er 6 miljoen euro beschikbaar gesteld voor scholen om zij-instromers om te laten scholen. Deze regeling speelt in op de recente ontwikkelingen waarin de financiële crisis ervoor zorgt dat steeds meer mensen

een baan in het onderwijs zoeken. Dankzij deze regeling wordt het voor scholen nu ook gemakkelijker gemaakt om deze mensen geschikt te maken voor het beroep als leraar. Deze nieuwe regeling zorgt voor een “sterke impuls van de onderwijskwaliteit”, aldus staatsecretaris Bijsterveldt.²

5.4.2 Kwaliteitsagenda VO

Het ministerie komt in juli 2008 met een *Kwaliteitsagenda Voortgezet Onderwijs (VO)* met de titel “Samen werken aan de kwaliteit van voortgezet onderwijs”. Hierin staan zes ambities en tien uitgangspunten die als voorwaarden zullen gelden om tot een beter voortgezet onderwijs te komen. De kwaliteitsagenda VO moet leiden tot een zichtbare verbetering van het voortgezet onderwijs. Om tot een maximaal resultaat te komen is de agenda tot stand gekomen in overleg met actoren uit het maatschappelijke veld. Ouders, leerlingen, leraren en schoolbesturen kregen de kans om hun mening te geven over de manier waarop zij denken tot een zo goed mogelijke resultaat te komen. Dit heeft geleid tot de volgende 6 ambities:

1. aantoonbare verbeteringen op het gebied van rekenen en taal, de basisvaardigheden
2. uitblinken op alle onderwijscategorieën
3. burgerschapsvorming voor leerlingen door onder andere maatschappelijke stages
4. professionele ruimte voor de leraar
5. goede en betrouwbare examens
6. verbetering van (zwakke) scholen

Dit zijn ambities die inzet vragen van alle betrokkenen in het voortgezet onderwijs, maar zullen leiden tot een duurzame kwaliteitsverbetering, het beter benutten van talenten van zowel leerlingen als leraren en herstel van het vertrouwen in het voortgezet onderwijs. Voor dit onderzoek is het vierde punt van expliciet belang, de professionele ruimte voor de leraar. Een centraal punt in dit onderzoek is de noodzaak voor kwalitatief goede leraren in het middelbaar (en dus ook het voortgezet) onderwijs. Daarom zal dit punt verder worden toegelicht.

De leraar krijgt topprioriteit van het kabinet Balkenende. Dit lijkt me, aangezien het grote probleem met het tekort aan leraren ook een logische en noodzakelijke voorwaarde: het slagen van de ambities van de gehele kwaliteitsagenda is grotendeels afhankelijk van diegene die het onderwijs geven, de leraren dus. Om dit te bereiken moeten de vakinhoudelijke en pedagogische kwaliteiten van de leraar onomstreden zijn. Hierin kunnen en moeten vakverenigingen een belangrijke rol spelen. Daarnaast is de hoge werkdruk die leraren ondervinden een belemmering in het vergroten van de kwaliteit van het onderwijs. (Te) Weinig tijd om lessen zorgvuldig voor te bereiden en een negatieve uitstraling op nieuw onderwijspersoneel zijn dingen die moeten verdwijnen. Om deze werkdruk omlaag te halen zijn drie mogelijke oplossingen gegeven: het verlagen van de wettelijke verplichte onderwijstijd, het verbeteren van de organisatie en het vergroten van de eigen zeggenschap over het werk. Dit zijn duidelijke en kenmerkende veranderingen die tot een verbetering van de arbeidsomstandigheden, en dus de aantrekkelijkheid om leraar te worden of te blijven, moeten leiden. Daarnaast komt het kabinet met het idee dat

² Zie: persbericht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap van 19 maart 2009

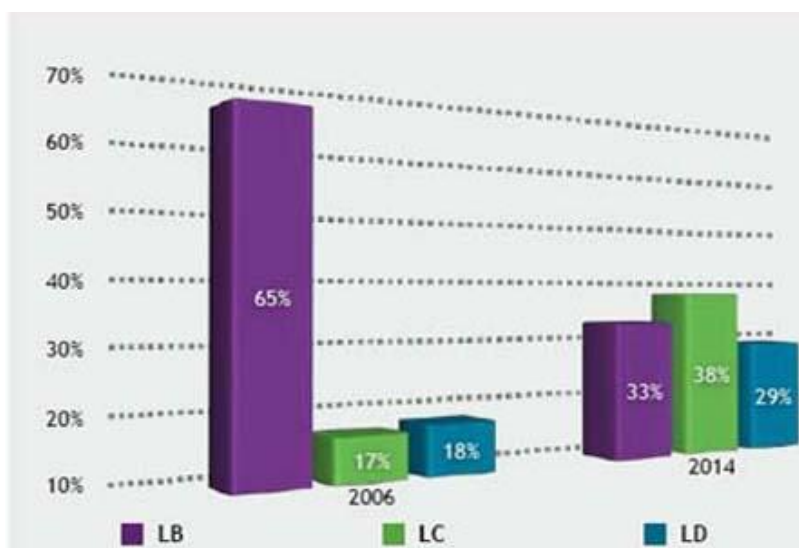
er meer onderwijsondersteunend personeel moet worden ingezet, zodat de leraar zich op zijn primaire taak kan richten. Ook hierdoor kan de werkdruk omlaag gaan en kan het beroep aantrekkelijker worden. Om in te blijven spelen op de maatschappelijke ontwikkelingen wordt er ook aan een “Maatschappelijk Innovatieprogramma Onderwijs” gewerkt. Dit moet ervoor zorgen dat scholen ook in de toekomst in kunnen spelen op eventuele organisatorische problemen die het tekort aan leraren met zich meebrengt.

De maatregelen die in de kwaliteitsagenda VO worden voorgelegd worden ondersteund door wat er in het actieplan *Leerkracht van Nederland* is afgesproken. Dit is een convenant dat er expliciet voor moet zorgen dat het beroep leraar wordt versterkt, dat het onderwijspersoneel een betere beloning moet krijgen en dat de school een professionaliseringslag ondergaat.

5.5 Functiemix

In het begin van 2009 is er begonnen met het doorvoeren van veranderingen in de verschillende salarisschalen per school. Dit houdt in dat er per school verhoudingsgewijs meer leraren in hogere functieschalen moeten komen. In het voorgezet onderwijs moet de verschuiving plaatsvinden van schaal LB naar LC en LD. In onderstaande tabel is duidelijk aangegeven hoe de situatie in 2014 moet zijn (www.minocw.nl).

Figuur 1: Doelstelling functiemix



De beoordeling op basis waarvan een leraar wordt ingedeeld is afhankelijk van de volgende eigenschappen: het niveau van functioneren, de zwaarte van de taken, het aantal uren dat een leraar lesgeeft en de genoten opleiding.

5.6 Professionalisering

De grondslag van het beleid en de voorgestelde maatregelen van zowel overheid als belangenorganisaties met betrekking tot het oplossen van het lerarentekort en het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs ligt bij het begrip professionalisering. Het verdient daarom aandacht om duidelijk uit te leggen wat er met dit begrip wordt bedoeld, wat een professional is en aan welke voorwaarden een professionele school moet voldoen. En welke gevolgen heeft dit voor de verwachtingen van potentiële nieuwe leerkrachten voor het beroep als leerkracht. Om inzicht te geven in deze situatie wordt er in dit hoofdstuk naar een antwoord gezocht op de eerste deelvraag: Wat is een professional en wat wordt verstaan onder professionalisering? En wat vinden de mensen uit het onderwijs (het schoolbestuur en de leraren) van de professionalisering van het onderwijs?

5.6.1 De professional

Als er over professionals wordt gepraat dan gaat het bijvoorbeeld over een ingenieur, een arts, een jurist of een leraar. Dit zijn mensen die veel kennis van zaken hebben en vooral zelf het beste weten hoe zij hun vak moeten uitvoeren. Professionals zijn experts op het terrein van hun vak. Na een goede opleiding leren zij door de ervaringen die ze opdoen in de dagelijkse praktijk en het delen van ervaringen met collega's.

De binding van een professional is meer met het gebied waarin zij werken dan met de organisatie waar ze voor werken. Dit zorgt ervoor dat zij anders omgaan met managers en de manier waarop er leiding aan hun wordt gegeven. Een professional heeft moeite met het accepteren van leiding, heeft een grote aversie van bureaucratie en beleid, stelt beslissingen van zijn manager(s) ter discussie en willen geen kritiek op zijn handelen door het management (www.twynstragudde.nl). Ook nemen professionals het vaak voor elkaar op. Wanneer een verkeerde beslissing wordt genomen zullen collega's het vaak opnemen voor de collega. Dit zorgt voor weinig zelfreinigend vermogen binnen een organisatie. Twynstra en Gudde geeft ook een profiel aan voor een goed presterende professional: een professional is kritisch op zichzelf en zijn eigen werk, overlegt met collega's en neemt goede dingen over van collega's. Dit zou betekenen dat je professionals zoveel mogelijk in een kleine en uit zo weinig mogelijk verschillende bestuurslagen bestaande organisatie hun werk uit moet laten voeren. In een dergelijke organisatie heeft de professional de mogelijkheid en de ruimte om zijn werk op een zo goed mogelijke manier uit te voeren.

5.6.2 De leraar als professional

Een veelgebruikte term als het gaat om de leraar is *de professional*. Vrijwel alle organisaties, zowel overheid- als belangenorganisaties, benoemen de leraar als een professional. Wat wordt er nu precies onder verstaan en wat is een professionele leraar? Allereerst de term professional. Er bestaan veel verschillende definities voor de term professional, maar er zijn zeker een aantal kenmerken te benoemen die vrijwel in alle definities terugkomen. Een professional voldoet op zijn minst aan de volgende kenmerken (Dalin: 1989, p130):

- Een professional is een specialist

- Een professional kan zijn taak zelfstandig uitvoeren
- Een professional kan creatief omgaan met onverwachte situaties

Dit zijn kenmerken die garant staan voor vakmanschap, autonomie en creativiteit. Wanneer ik deze vergelijk met het beroep van leraar dan zijn er genoeg redenen om aan deze eisen te voldoen. H. Coonen (2006) geeft dan ook verschillende aanbevelingen die aangeven waaraan een professionele leerkracht aan moet voldoen. Kort samengevat is een professionele leraar geconcentreerd op het talent van de leerling, kan binnen een onderwijsinstelling goed zelfstandig en samenwerken en legt daar verantwoording voor af. Hiernaast blijft hij op de hoogte van de ontwikkelingen binnen zijn vakgebied en probeert de kennis op een goede en aantrekkelijke manier over te brengen. Het zijn klassieke eisen die aan professionals worden gesteld: een verdere uitwerking van de algemenere term professional nu gekoppeld aan het beroep leraar. Deze aanbevelingen zorgen voor een uitbreiding van het pakket van eisen die door het eerder genoemde VIP - kwaliteitsmodel (zie paragraaf 4.3) werden gesteld. De status van een goede, professionele leraar is er dus een die niet zomaar te verkrijgen is. Wil een leraar hieraan voldoen, dan wordt er van hem verwacht dat hij zelf aan deze eigenschappen voldoet. Het management moet deze leraren daarin zoveel mogelijk faciliteren.

5.6.3 Bureaucratie en professionals

Bureaucratische verantwoordingen binnen organisaties nemen veel tijd in beslag voor de professionals. Deze bureaucratische handelingen nemen vaak net zoveel tijd in als het daadwerkelijke uitvoeren van een functie. Het eigen werk en de waarde van het werk worden miskend, en de ruimte om hun taak uit te voeren die ze (niet) krijgen zorgt voor een vervelende belemmering. Steeds meer moeten professionals zich bezighouden met administratieve zaken, vergaderingen en verantwoordingen. Dit terwijl zij beter tijd kunnen besteden aan het uitvoeren van hun belangrijkste taak het geven van onderwijs. Wat zijn nu precies de kenmerken van een bureaucratische organisatie en wat zijn de omstandigheden die optimaal zijn voor een bureaucratische organisatie? Om beter inzicht te krijgen kort even de kenmerken. De bekendste auteur over de bureaucratische organisatievorm is Max Weber. Weber ontwierp het bureaucratische systeem vanuit drie verschillende vormen van autoriteit. Dit zijn traditionele autoriteit, charismatische autoriteit en rationeel-legale autoriteit. Dit moet ervoor zorgen dat een bureaucratie in een complexe en gedifferentieerde maatschappij het meest efficiënt, effectief en snelst kan handelen dan elke andere bestuursvorm. Zolang er duidelijkheid is over de hiërarchische structuren en er een duidelijke visie is kunnen complexe vraagstukken worden opgelost. De kenmerken van een bureaucratie zijn: een hiërarchische structuur, selectie van werknemers op basis van deskundigheid en er is een strikte stelselmatige discipline en controle (Bovens: 2001, p. 166). Voor middelbare scholen lijkt een combinatie van de vormen "charismatische autoriteit" en "rationeel-legale autoriteit" de beste keuze. Een charismatisch bestuur kan zorgen voor een goede vorm van commitment, en de rationeel-legale autoriteit zorgt voor duidelijkheid over de structuur en regels binnen de organisatie. Dit levert voordelen op het gebied van voorspelbaarheid en bescherming tegen willekeur op voor de medewerkers, het management, de klant en de organisatie zelf. Een belangrijk nadeel is dat vergaande bureaucratisering kan leiden tot het

gelijk behandelen van ongelijke gevallen. Gevallen worden in hokjes geplaatst die in werkelijkheid niet bij elkaar passen. Ook kan de bureaucratie ertoe leiden dat werknemers ongeïnteresseerdheid en lusteloos worden.

Vanaf halverwege de jaren tachtig is er vaak door de overheid gestimuleerd om kleinschalige scholen samen te voegen tot grote scholengemeenschappen. Binnen deze scholengemeenschappen zouden aanzienlijke schaalvoordelen ontstaan. Deze organisaties zijn grootschalige bureaucratieën met meerdere bestuurslagen. Wanneer de leraar aan de ene kant als professional wordt beschreven, en vervolgens de scholen worden omgevormd tot iets wat veel weg heeft van een bureaucratie, dan stel ik de vraag: waar is men mee bezig? De professional heeft autonomie en ruimte nodig om zijn functie succesvol en optimaal uit te kunnen voeren, een bureaucratie heeft juist meer baat bij controle en standaardisatie. Dit geluid is inmiddels ook al vaker naar voren gebracht en inmiddels is er een fusietoets van kracht, waaraan nieuwe fusies moeten voldoen.

5.6.4 Actieplan Leerkracht : professionalisering

In het voorgaande zijn de drie belangrijke punten uit het actieplan Leerkracht besproken. Het zijn maatregelen die ervoor moeten zorgen dat het werken in het onderwijs aantrekkelijker wordt en dat er een vervolgstap wordt gemaakt met het professionaliseren van de scholen en het onderwijs. Samenvattend kan worden vastgesteld dat in dit actieplan onder professionalisering wordt verstaan:

- het stimuleren van leraren tot het behalen van hogere kwalificaties, in samenhang met een competentieregister waarin behaalde resultaten worden bijgehouden
- het vergroten van de zeggenschap en betrokkenheid van leraren bij beslissingen van de school, wat ertoe leidt dat de verantwoordelijkheid van de leraar ook toeneemt
- duidelijke afspraken maken over de individuele taken van leraren, schoolbestuur en management en hun verantwoordelijkheden tegenover elkaar
- het maken van prestatie- en budgetafspraken tussen overheid en scholen
- het onderhouden van informatie-uitwisselingplatform, voor optimale kennis bij de partijen uit de onderwijssector
- een betere afstemming met de omgeving (o.a. andere scholen)
- het verbeteren van het personeelsbeleid in zijn geheel

Het lijkt erop dat onder professionalisering kan worden verstaan: meer te werk gaan zoals in de particuliere sector en meer (arbeids-)voorwaarden bieden zoals gebruikelijk in het bedrijfsleven. Het scholen van personeel, het maken van concrete prestatieafspraken en het hebben van individuele verantwoordelijkheid zijn de normaalste zaak in de particuliere sector. Maar wat zijn de gevolgen van deze maatregelen voor het voortgezet onderwijs? De sector is op verschillende vlakken zeer moeilijk te vergelijken met bijvoorbeeld een bedrijf uit de particuliere sector. Een belangrijke ontwikkeling die mede door deze professionaliseringsgolf is ontketend is juist de schaalvergroting van middelbare scholen.

5.7 Schaalvergroting

Vanaf ongeveer het midden van de jaren tachtig heeft de overheid de schaalvergroting van scholen gestimuleerd. Deze schaalvergroting houdt in dat scholen die niet voldoen aan een bepaald leerlingenaantal moeten fuseren met andere scholen. Het doel hiervan is dat het fuseren van scholen zorgt voor het behalen van schaalvoordelen. Door het vergroten van de scholen kunnen aanzienlijke verbeteringen plaatsvinden op het gebied van doelmatigheid en efficiëntie. Er moet onderscheid worden gemaakt tussen verticale en horizontale schaalvergroting. Verticale schaalvergroting houdt in dat bijvoorbeeld een Vmbo school samengaat met een Havo/Vwo school. Er vindt een verbreding van het takenpakket plaats en dus een uitbreiding van het onderwijsaanbod. Horizontale schaalvergroting vindt plaats wanneer bijvoorbeeld meerdere mbo of Havo/Vwo scholen samengaan om tot een efficiëntieverhoging te komen (Algemene Onderwijsraad: 2008, p 18).

Vanaf 1992 is er veel actie ondernomen om over te gaan tot grotere scholengemeenschappen. De minimumeis voor scholen was het hebben van 360 leerlingen, en scholen kregen financiële prikkels van de overheid om samen te voegen. Er werd een bepaald bedrag aan de school betaald per leerling. Het was dus voor een school gunstig om te zorgen dat er zoveel mogelijk leerlingen op hun school zaten. Daarnaast zijn de voordelen van samengaan voor scholen in het voortgezet onderwijs ook op organisatorisch vlak zeer nuttig. Er worden verschillende vakken gegeven die (vaak) ook allemaal verschillende leraren nodig hebben. Door het vergroten van de scholen, zijn er dus ook meer leraren per vakgebied en kunnen eventuele problemen (bijvoorbeeld ziekte) gemakkelijker worden opgevangen. Ook geeft het vergroten van de schaalgrootte van scholen meer mogelijkheid voor leraren voor loopbaanontwikkeling en zijn er meer professionaliseringsmogelijkheden. Deze uiten zich onder andere in de toename van de mogelijkheden in het personeelsbeleid. Met de komst van grote scholengemeenschappen laat de overheid ook meer vrijheid aan het bestuur om hun eigen beleid te voeren. Zij krijgen een grotere autonomie over de manier waarop zij les willen geven en hoe zij verschillende vaardigheden willen aanleren (het onderwijsbeleid), maar ook over het personeelsbeleid en de gehele financiële beleidsvoering. Dit creëert een extra bestuurslast voor scholen die zij wel in moeten (en kunnen) vullen: meer management.

De schaalvergroting heeft ook effect gehad op de omstandigheden waarin de leraar moet werken. Door het ontstaan van directies die verschillende scholen overkoepelen wordt de afstand met het management en het bestuur groter. Het is voor een leraar vaak niet helder wie welke beslissing neemt en wat de wederzijdse verwachtingen zijn over haar positie en functioneren. Er zijn daarnaast meer (ongewenste) effecten voor scholen die voortkomen uit de schaalvergroting. Er ontstaat een management- of bestuurslaag waarin beslissingen worden genomen voor en over de gehele scholengemeenschap. Dit zorgt voor kosten die niet direct te herleiden zijn op het geven van onderwijs. Er ontstaan kosten omdat er overeenstemming moet komen over het te voeren beleid, over de financiële huishouding en over de

organisatie van het management en de school als geheel. Het duurt vaak jaren voordat alle aandacht gaat naar het lesgeven en het overdragen van kennis aan leerlingen (Algemene Onderwijsraad: 2008, p 25).

Uit Kamervragen van de SP blijkt dat *“bij grotere besturen of ‘eenheden’, de afstand tussen leerlingen, ouders en personeel en de besturen van de onderwijsinstellingen groter wordt en dat hun invloed op het reilen en zeilen van de organisatie afneemt”*.³ De partij herhaalt hier de conclusie van onder andere het Sociaal Cultureel Planbureau en de Onderwijsraad die de belangrijkste problemen samenvatten die zijn ontstaan met de schaalvergroting in het onderwijs. Er zijn daarnaast vanuit de politiek al verschillende geluiden opgegaan om het aantal fusies te beperken (Peeperkorn: 2007). Deze ontwikkelingen hebben er onder andere voor gezorgd dat nieuwe fusies moeten worden getoetst aan een fusietoets. De staatssecretaris stelt in een brief aan de Tweede Kamer dat er nieuw beleid komt dat de menselijke maat moet waarborgen (De menselijke maat: www.minocw.nl). Dit beleid houdt onder andere in dat er een fusietoets voor nieuwe samenvoegingen zal komen, dat leerlingen, ouders en personeel meer te zeggen krijgen in mogelijke fusieprocessen en de mogelijkheid voor scholen om uit een bestuurlijk verband te treden. Dit zijn goede maatregelen om in te spelen op de problemen die zich voordoen rond scholengemeenschappen. De vraag is alleen of onderwijs op deze manier niet een nog grotere politieke lading krijgt. Wanneer er zoveel moet worden overlegd en onderhandeld op het lagere autonome niveau en zoveel verschillende belangen moeten worden vertegenwoordigd, ligt de aandacht weer niet bij de normale taak van een leraar of de school, het lesgeven.

De scholengemeenschappen zorgen ervoor dat zowel de leraar als de leerling opgaat in een groot geheel. Dit is naar mijn mening absoluut niet bevorderlijk voor de prestaties die door zowel de leerling als de leraar behaald worden. De genoemde schaalvoordelen wegen niet op tegen de problemen en onvrede die er onder de leraren wordt gecreëerd. Als er naar de positie van de leraar wordt gekeken moet er in het kader van de HRM-Theorie voor worden gezorgd dat er een grote mate van commitment met de organisatie ontstaat. Dit wordt niet bereikt door grote organisaties te creëren, maar juist door het tegenover gestelde! Een kleinschalige school, waar (bijna) iedereen elkaar kent en er dus ook voldoende aanspreekpunten bestaan. Een organisatie waar het individu belangrijk is, en waar mensen van elkaar afhankelijk zijn. Hierdoor gaat de leraar zich zowel verbonden voelen met de collega's, de leerlingen en de organisatie. Een kleinschalig bestuur, die direct contact heeft met de leraren en waar open en helder de verwachtingen ten opzichte van elkaar worden besproken. Wanneer een leraar tijd heeft voor de individuele leerling, extra aandacht kan geven aan kinderen die dat nodig hebben, dan zal ook de ervaring en de beleving van de leerling beter zijn. Dit leidt voor voldoening voor de leraar, maar ook voor betere prestaties van de leerling.

³ Dit betreffen Kamervragen van het SP Kamerlid Jasper van Dijk over de voortgaande fusies in het onderwijs, ingezonden op 5 november 2008 met kenmerk 2008Z05938 / 2080904640.

5.8 Onderwijsbeleid en de recessie

De financiële crisis en de economische recessie die in het begin van 2009 realiteit zijn geworden hebben ook effect gehad op de onderwijssector. Het kabinet komt op 25 maart 2009 met een pakket van maatregelen om de recessie zo goed mogelijk door te komen. Hieruit blijkt dat ook het onderwijs het een en ander te wachten staat. Het lange termijn plan van het kabinet heeft goede voornemens met het onderwijs:

*“Het kabinet streeft ernaar om de ontwikkeling van onderwijs, innovatie en kennis in een nader af te spreken lange termijnplan op tenminste het niveau van het OESO-gemiddelde te brengen”.*⁴

Maar dit voornemen wordt al snel bedolven onder kritiek. In het NRC handelsblad van 28 maart 2009 staat onder andere een artikel dat hier op in gaat (Walters: 2009, p.3). Toewerken naar het OESO-gemiddelde zou een structurele investering van 4 miljard euro extra per jaar betekenen. De fractievoorzitter van Groenlinks Femke Halsema noemt het een lege huls, omdat streven naar een gemiddelde helemaal niet iets is om mee te pronken. Alexander Pechtold legt namens D66 de nadruk op een belangrijk punt. Er wordt nu nog niet geïnvesteerd in het onderwijs, maar pas over twee kabinetsperiodes. Dit houdt in dat er op dit moment helemaal niets hoeft te worden geïnvesteerd om de belofte waar te maken. Doekle Terpstra, voorzitter van de HBO-raad, maakt zich zorgen over een verkapte bezuiniging van 600 miljoen euro. Hierdoor kan het gebeuren dat de klassen groter moeten worden, om de lerarensalarissen te kunnen blijven betalen. Een flinke politieke discussie die in de eerste oogopslag moeilijk te verdedigen valt door het kabinet. Toewerken naar het OESO-gemiddelde zonder dat er op de korte termijn resultaten worden verwacht lijkt een loze belofte. Daarnaast een verkapte bezuiniging van 600 miljoen, juist terwijl er meer geïnvesteerd moet en zou worden in het onderwijs, zal haar navolging zeker hebben op de in dit hoofdstuk genoemde maatregelen en plannen om de kwaliteit van het onderwijs en de aantrekkelijkheid van het beroep leraar te vergroten.

Op 31 maart 2009 heeft deze discussie weer extra kracht gekregen door het versturen van een brandbrief van vier werkgeversorganisaties van de onderwijssector (de PO raad, de VO raad, de MBO raad en de HBO raad) naar de Tweede Kamer (Kloor: 2009). Zij vrezen voor een bezuiniging op het onderwijs die kan oplopen tot 1,7 miljard. Deze bezuinigingen zullen leiden tot grotere klassen en zal de aantrekkelijkheid van het beroep als leraar zeker niet ten goede komen. Dit alles heeft een negatief effect op het lerarentekort en de kwaliteit van het onderwijs in het geheel. Minister Plasterk van OCW heeft echter gereageerd met de geruststelling dat de cao's en de structurele loonsverhogingen van leraren geen gevaar lopen. Kortom: een levendige politieke discussie tussen kabinet, oppositie en de sector waar een hoop vragen mee omhoog worden gehaald. De door het kabinet nodig geachte bezuinigingen moeten toch ergens vandaan worden gehaald.

⁴ Zie: *Werken aan toekomst*, aanvullend beleidsakkoord bij 'samen werken, samen leven'. Van het ministerie van Algemene Zaken. 2009 p 17.

Minister Plasterk van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap heeft laten weten dat de bezuinigingen naar aanleiding van de economische crisis geen effect zullen hebben op voorgenomen maatregelen om de salarissen van leraren te verhogen.

5.9 Conclusies

In dit hoofdstuk zijn verschillende soorten beleid behandeld die tot een verbetering van de positie van de leraar, moeten zorgen dat het beroep van leraar aantrekkelijker wordt en dus moeten leiden tot een verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. Er kan nu een antwoord worden gegeven op de vraag die voorafgaand is gesteld. Wat zijn de maatregelen die het kabinet neemt of wil nemen om de professionaliteit van de (middelbare) scholen en de kwaliteit van het onderwijs toe te laten nemen?

Er wordt al een lange periode over de inrichting van het onderwijs nagedacht. In de discussie heeft de kwaliteit van het onderwijs en de positie van de leraar daarin steeds meer aandacht gekregen. In de jaren negentig zijn een aantal punten behandeld in het beleid van de overheid. Het gaat hier in hoofdlijnen over een beter personeelsbeleid, een professionele school, een betere samenwerking tussen management en leraren, betere afstemming tussen leraren onderling om de werkdruk te verlagen en een verhoging van het salaris van leraren.

Nu staan die punten nog steeds in de belangstelling. Door het kwalitatieve en kwantitatieve lerarentekort is er wel een steeds grotere aandacht voor de leraar en de inhoud van zijn vak. De overheid neemt maatregelen die ervoor moeten zorgen dat leraren kwalitatief beter worden en dat mensen er sneller voor kiezen om leraar te worden. De belangrijkste punten op dit gebied zijn de professionalisering van het beroep en de verlaging van de werkdruk. Wanneer er over de professionele leraar wordt gesproken moet deze over onomstreden vakinhoudelijke kennis en pedagogische kwaliteiten beschikken. Dit houdt in dat de leraar zijn vakgebied goed kent en dat hij deze kennis kan overbrengen naar de leerlingen. Daarnaast worden er veel zaken verwacht van een leraar die meer met loopbaanontwikkeling en de organisatie van de school te maken hebben. Hiervoor moet o.a. een register worden bijgehouden met de ontwikkeling van de leraar op zijn kennisgebied. Hier geldt ook dat het salaris deels afhankelijk is van het opleidingsniveau van de leraar. Binnen de school moeten leraren meer zeggenschap en betrokkenheid krijgen over beslissingen die gaan over het onderwijs en de manier van lesgeven. Hierover moeten duidelijke afspraken worden gemaakt tussen het schoolbestuur en de leraren en deze moeten worden vastgelegd in een statuut. Ook moet het salaris (nog steeds) omhoog om meer te kunnen concurreren met de markt. Het inkomen van de leraar blijft een punt dat altijd prominent aanwezig blijft binnen de discussie over de aantrekkelijkheid van het beroep. Naarmate het salaris en de mogelijkheden om meer te verdienen omhoog gaan zullen er meer mensen voor het beroep kiezen. Juist hierom moet de overheid ook écht zorgen dat haar voornemens op dit vlak worden uitgevoerd. Als zij wil kunnen concurreren met de markt, zoals in de particuliere sector gebruikelijk is, dan zal er ook moeten worden betaald voor het schaarse middel, de leraar. Mensen met een academische opleiding kunnen veel meer verdienen in

andere sectoren dan wanneer ze kiezen om leraar te worden. Om de werkdruk te verminderen zullen de leraren meer zeggenschap krijgen over de indeling van hun werk. Autonomie over de indeling van het werk moet ervoor zorgen dat er minder tijd wordt verloren aan vergaderen en overleggen en dat er meer tijd aan effectief onderwijs wordt besteed.

De schaalvergroting die al vanaf de jaren tachtig haar intrede deed heeft ook de nodige effecten gehad op de aantrekkelijkheid van het vak. Door de toename van de afstand tussen bestuur en personeel bestaat er verwarring over wie de beslissingen neemt over wat en wat de wederzijdse verwachtingen zijn. De organisatie wordt minder persoonlijk en lijkt steeds meer op een bedrijf. Hierin past het beeld van de voorgestelde ontwikkelingen van het beroep als leraar, maar of dit wenselijk is voor het onderwijs en bevorderlijk voor de kwaliteit van het onderwijs kan men betwijfelen. Dit besef is ook doorgedrongen tot het ministerie waar een fusietoets is ontwikkeld voor nieuwe samenvoegingen van scholen. De rol van managers en professionals zal in het volgende hoofdstuk verder worden behandeld, toegespitst op de situatie in het onderwijs.

Tot slot zijn er de recente bezuinigingsplannen die moeten helpen om goed uit de economische crisis te komen. Ook het onderwijs is de dupe van de neergaande economie, wat zeker geen goed zal doen aan de discussie rond het salaris en de arbeidsvoorwaarden van leraren. Er is inmiddels echter besloten dat er geen bezuinigingen zullen worden doorgevoerd op de salarissen van de leraren in het middelbaar onderwijs. Het belang van hogere salarissen lijkt dus (eindelijk) duidelijk te zijn en hoge prioriteit te krijgen.

6. Empirische resultaten

6.1 Inleiding

Voor het veldonderzoek zijn vijf semi-gestructureerde interviews afgenomen op drie verschillende scholen. De informatie die met deze interviews is achterhaald vormt samen met de literatuurstudie de kern van de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag en de daarbij geformuleerde deelvragen. In deze inleiding zal eerst een kort overzicht worden gegeven van de centrale onderzoeksvraag, de deelvragen en de belangrijkste onderdelen van de literatuurstudie.

De centrale onderzoeksvraag voor dit onderzoek is: in hoeverre levert de professionalisering een bijdrage aan de oplossing van het kwalitatieve en kwantitatieve lerarentekort, en is deze bijdrage van positieve invloed op de kwaliteit van het onderwijs? Als hulpmiddel om deze onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden zijn vier deelvragen geformuleerd: (1) Wat kan worden gezien als de taken van de middelbare scholen, haar bestuur en als belangrijkste van de leraren, in wat voor maatschappelijke omgeving bevinden zij zich en hoe groot is het daadwerkelijke lerarentekort? (2) Wat wordt verstaan onder professionalisering? En wat vinden de mensen uit het onderwijs (het schoolbestuur en de leraren) van de professionalisering van het onderwijs? (3) Wat zijn de maatregelen die het kabinet neemt of wil nemen om de professionalisering van het onderwijs te vergroten en de kwaliteit van het onderwijs toe te laten nemen? (4) Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan in het kader van het oplossen van het lerarentekort en de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs? Een deel van de beantwoording is in het theoretische gedeelte gedaan. Daarnaast zal in dit deel de analyse komen van de interviews en gekoppeld aan het theoretische kader.

De basis voor dit onderzoek is terug te vinden in de vraagstelling. Het belangrijkste onderdeel gaat over het lerarentekort en de bijdrage die de professionalisering aan het oplossen daarvan levert. Deze professionalisering vindt zijn grondslag in het actieplan Leerkracht van Nederland, wat in 2007 is gepresenteerd. De drie belangrijkste hoofdthema's in dit actieplan zijn een sterker beroep, een professionele school en een betere beloning. Als reactie op dit actieplan wordt in juli 2008 de kwaliteitsagenda VO gepresenteerd, en in deze agenda is één van de hoofdthema's de professionele ruimte voor de leraar. De combinatie van deze rapporten heeft geleid tot een definitie en omschrijving van het begrip professionalisering en de leraar als professional, zoals deze in dit onderzoek gehanteerd wordt. Een professionele organisatie geeft de docent ruimte voor ontwikkeling (scholing), maakt concrete prestatieafspraken en geeft de docent individuele verantwoordelijkheid over de inrichting van zijn of haar werk. De professional in het onderwijs krijgt en gebruikt de ruimte en autonomie om een hoge kwaliteit te leveren. De professionalisering moet ertoe leiden dat docenten hogere kwalificaties behalen, meer zeggenschap krijgen over beslissingen binnen de school, er duidelijke individuele afspraken worden gemaakt met betrekking tot het takenpakket, er budgetafspraken worden gemaakt

tussen de overheid en scholen, een goed platform voor informatie-uitwisseling en dat het personeelsbeleid algeheel wordt verbeterd.

Deze uitgangspunten worden gekoppeld aan onderdelen van de Human Resource Management theorie. Het uitvoeren van de principes van deze theorie heeft als doelstelling het optimaal benutten van het menselijk talent binnen de arbeidsorganisatie als onderdeel van de organisatiestrategie. Dit komt er in de praktijk op neer dat een organisatie optimaal presterende medewerkers wil krijgen door het juist rekruteren, ontwikkelen, motiveren en behouden van personeel. In dit onderzoek wordt gekeken in welke mate dit gebeurt bij de drie scholen, waarbij de nadruk ligt op het creëren van commitment en het bestaan van stabiliteit in de structuur van de organisatie.

Eerst volgt een korte toelichting over de scholen waar de interviews zijn afgenomen, gevolgd door de resultaten uit de gehouden interviews aan de hand van de topics-lijst zoals te vinden is in bijlage 1.

6.2 De scholen

Voor mijn onderzoek zijn drie scholen bereid gevonden om mee te werken aan één of meerdere interviews. Dit zijn het ROC Mondriaan in Den Haag, het Dalton in Voorburg en het Alfrink College in Zoetermeer. Het ROC Mondriaan is een school die middelbaar beroepsonderwijs (mbo), volwassenen-educatie en functiegerichte trainingen geeft. Voor dit onderzoek zijn drie docenten van deze school geïnterviewd die lesgeven op het mbo. Willem-Jan Roos is kerndocent binnen zijn cluster en geeft acht uur per week les in elektrotechnische automatisering. Daarnaast voert hij coördinerende taken uit binnen zijn cluster. Ineke Rhebergen doceert Nederlands en Henry van Rijn geeft les in bouwtechniek en voert daarnaast coördinerende taken uit binnen zijn cluster. Het Dalton in Voorburg is een middelbare school waar de opleidingen vmbo, havo en vwo gevolgd kunnen worden. Er wordt les gegeven volgens de principes van het Dalton onderwijs. De kerndoelen van het Dalton onderwijs zijn zelfwerkzaamheid en onderlinge samenwerking tussen leerlingen. Ton Holzenbosch is directielid binnen deze school met als portefeuille 'Personeel en Organisatie'. Voorheen gaf hij als docent Engels. Het Alfrink College is een school waar les wordt gegeven aan havo en vwo leerlingen. Deze school is recent gecertificeerd door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap als opleidingschool voor leraren in het voortgezet onderwijs. Dehwy Li geeft sinds een jaar scheikunde op deze school, en volgt tegelijkertijd een opleiding aan de Technische Universiteit in Delft.

6.3 Onderzoekresultaten

Het veldonderzoek bestaat uit het afnemen van semi-gestructureerde interviews. Hierbij is gebruik gemaakt van een lijst van onderwerpen (topics) die aan de orde moeten komen. Door het stellen van een beginvraag en het doorvragen op de gegeven antwoorden komen de verschillen onderwerpen tijdens het interview naar voren. De topics zorgen ervoor dat het interview op een open manier plaatsvindt, maar toch met de nodige structuur om de gewenste informatie te achterhalen. De topics

zullen na elkaar worden behandeld en de resultaten van de verschillende interviews zullen met elkaar vergeleken worden. Op deze manier zullen overeenkomsten en verschillen worden achterhaald, en zullen aan de hand van deze resultaten conclusies en aanbevelingen worden gedaan. De totale uitwerking van de interviews is te vinden in de bijlagen 2 tot en met 6.

6.3.1 De inhoud van het vak als docent

Aan de respondenten is gevraagd wat zij als belangrijkste taak zien van een leraar, wat de organisatie als belangrijkste ziet en hoe zij dit in de praktijk tot uiting brengen. De antwoorden en reacties zijn in te delen in twee categorieën: doceren en aanvullende taken.

6.3.2 Doceren

De respondenten zijn het er unaniem over eens dat de taak van een docent met betrekking tot het lesgeven tweeledig is. Enerzijds is er het doceren, het overdragen van kennis. Dit is de kern van het bestaansrecht van een school. Anderzijds is er het geven van structuur aan het groei- en leerproces van de leerlingen.

De respondenten geven aan dat leerlingen binnen het leerproces behoefte hebben aan structuur. Er wordt door de respondenten nadrukkelijk ingegaan op het belang van de begeleiding van de leerling en het sturing geven aan het individuele groeiproces binnen het leertraject. Hierbij moet worden gedacht aan een positie die kan worden omschreven als een opvoedingsrol, een coach, een docent die naar de individuele leerling kijkt en inspeelt op specifieke situaties. Eén van de respondenten omschrijft het proces als volgt, en geeft hierin de kern van de taak weer: het leveren van maatwerk:

“In de loop van de begeleiding van de leerlingen in die vier jaar verandert je rol heel erg. In het begin ben je heel sturend en bepaal jij wat er moet gebeuren. Hoe verder de leerling komt, hoe meer deze zelf dit proces overneemt. Dit hoort bij de ontwikkeling van de leerling. Aan het einde ben je meer faciliterend.”

Voor verschillende situaties zijn verschillende pedagogische benaderingen mogelijk. Hierin heeft de docent professionele ruimte en die wordt ook gebruikt. De respondenten geven wel aan dat je afhankelijk bent van de randvoorwaarden: een goede voorbereiding en juist lesmateriaal. Dit is zeker het geval wanneer je de samenwerking van leerlingen onderling wil stimuleren. Naast de coachende rol wordt ook gesproken over een signaleringsfunctie, die voortkomt uit de genoemde opvoedingsrol. Wanneer het vermoeden bestaat dat er actie moet worden ondernomen of een leerling extra aandacht nodig heeft, dan wordt dit binnen het team aangegeven.

Anderzijds wordt ook door een respondent aangegeven dat de primaire verantwoordelijkheid voor de opvoeding altijd bij de ouders ligt, ook al denken de ouders daar soms anders over. De school en de

docenten werken mee aan die opvoeding, maar de verantwoordelijkheid wordt in sommige gevallen te gemakkelijk naar de school geschoven. Dit dient in zo'n geval duidelijk gecommuniceerd te worden.

In onderstaand schema zijn de twee verschillende uitersten weergegeven. Bij drie respondenten nemen beide rollen een even zware positie in, bij twee respondenten ligt de nadruk het meest bij de coachende en begeleidende rol van de docent.

Tabel 5: de taak van de docent

	Sturend/docerend	Coachend/Begeleidend	Zowel sturend/docerend als coachend/begeleidend
Respondent 1	-	-	Ja
Respondent 2	-	Ja	-
Respondent 3	-	-	Ja
Respondent 4	-	-	Ja
Respondent 5	-	Ja	-

6.3.3 Aanvullende taken

Daarnaast geven de respondenten aan dat er naast het lesgeven nog vele bijkomende taken zijn. Dit zorgt er in sommige gevallen voor dat docenten slechts de helft van de tijd besteden aan het lesgeven. De overige tijd worden andere taken vervuld. Hierbij moet worden gedacht aan het opstellen van examens, het vervullen van een mentoraat, het ontwikkelen van leerprogramma's, het uitvoeren van coördinerende taken binnen een team, het ontwikkelen en bijhouden van vakkennis ouderavonden en de voorbereiding en nazorg die deze activiteiten met zich meebrengen. Dit zijn overigens wel belangrijke taken, die zeker met het oog op de professionalisering tot het takenpakket van de docent behoren en behoren te blijven. Het gaat hier om de eerder genoemde kenmerken als betrokkenheid en eigen verantwoordelijkheid van de docenten.

6.3.4 Taak van de school

Als reactie op de vragen over de taak van de school wordt verschillend geantwoord. Deze antwoorden kunnen ingedeeld worden in drie verschillende categorieën. Waar de vraag vooraf vooral bedoeld was op de positie van de school naar de leerlingen toe, blijkt dat de ondervraagden de taak van de school in de eerste plaats zien als het ondersteunen van de leraar in zijn werkzaamheden. Daarnaast heeft de school als taak om, samen met de leraren, de leerlingen te ondersteunen in hun leerproces. De derde taak is te omschrijven als het voeren van een gezonde bedrijfsvoering.

De school moet ervoor zorgdragen dat de faciliteiten en voorzieningen goed geregeld zijn. Zo geeft een respondent het volgende aan:

“Je bent ook afhankelijk van veel factoren. Kleinere klassen, zorgen dat de randvoorwaarden goed geregeld zijn. Dan denk ik bijvoorbeeld aan de ICT voorzieningen. Als je ergens wil inloggen, duurt dat soms wel 20 minuten. Er moeten voldoende materialen zijn, ook in de praktijklokalen.”

Deze reactie geeft het belang aan van goede voorzieningen waarmee leraren moeten werken. Problemen met bijvoorbeeld de ICT leiden tot frustraties bij de leraar, maar ook bij leerlingen die tijdens een les moeten wachten. Daarnaast moet de school ook de leraar steunen in de communicatie met bijvoorbeeld ouders. Een respondent geeft aan dat wanneer een leraar bijvoorbeeld strafwerk geeft, dit wel eens door de ouders in twijfel wordt getrokken. In zo'n situatie wil de leraar steun voelen. De respondent geeft aan dat bij de opvoeding van de leerlingen de primaire verantwoordelijkheid altijd bij de ouders ligt, en dat de school daarin bijdraagt.

“Ik hoor wel is van mentoren of de vakdocenten na voornamelijk tafeltjesavonden, dat ze zouden willen dat ouders wat vaker achter de school zouden moeten gaan staan. Dat komt omdat ouders nu ook vaker iets hebben van, de school is verantwoordelijk voor de opvoeding van ons kind. Maar dat is natuurlijk niet zo. Wij werken er wel aan mee, maar de verantwoordelijkheid ligt bij de ouders zelf. Er wordt iets te makkelijk die verantwoordelijkheid bij de school gelegd. En dat maken we ouders ook duidelijk, op het moment dat iets dergelijks speelt.”

Als de vraag wordt bekeken vanuit het oogpunt van de docent die de taak van de school uitvoert. Dan zien zij deze taak als het sturing geven aan een leer- en groeiproces. De school moet voor een bepaalde mate van continuïteit in de kwaliteit van de gegeven lessen zorgen. De verantwoordelijkheid voor de invulling hiervan wordt deels gelegd bij het betreffende team, maar de continuïteit moet geborgd zijn. De manier van het geven van sturing verschilt per doelgroep en ook per leeftijdscategorie. Naarmate leerlingen ouder worden, wordt er door de respondenten aangegeven dat de rol van de leraar (en dus ook die van de school) meer van docerend naar begeleidend/coachend gaat.

“Dus de wijze van doceren, daar ligt de ruimte in. Je bent natuurlijk wel gebonden aan een programma. Je moet een uniformiteit bewaren, naar de leerlingen toe en naar de buitenwacht, de ouders. De ontwikkeling van een kind moet geborgd blijven.”

De derde categorie is het voeren van een gezonde bedrijfsvoering. Wanneer er een tekort aan leraren bestaat, dan is het van belang om als organisatie de goede mensen aan jou organisatie te binden. Te zorgen voor commitment. De respondenten geven aan dat er verschillende manieren zijn om ervoor te zorgen dat de werknemers tevreden worden en blijven. Onder invloed van het actieplan Leerkracht is er een impuls gegeven aan de doorstroming van leraren naar hogere salarisschalen. Dat is een maatregel die de concurrentiepositie met andere sectoren verbetert, maar ook scholen onderling te denken zet:

“Wat kan je als school zelf doen om de mensen binnen te houden, vooral om de goede mensen binnen te houden? Want dat is ook nog zo iets, als jij een eerstegraads bevoegdheid wiskunde hebt, en je wordt op schaal LB⁵ betaald, en verderop heb je een school daar wordt in eenzelfde functie in schaal LD aangeboden, dan ben je een dief van je eigen portemonnee. Dus je moet

⁵ Schaal LB is de laagste schaal voor docenten, en LD de hoogste.

zorgen dat je de mensen die je wilt houden, dat je die ook binnenhoudt. En dat doe je niet alleen door ze in een hogere salarisschaal te zetten, maar ook door ervoor te zorgen dat ze niet weg willen, omdat het een fijne school is."

De taak van een school bestaat er dus ook uit dat er, door het gevoerde personeelsbeleid, voldoende personeel is om de verschillende taken uit te voeren. Deze mensen moeten worden aangetrokken door het creëren van goede en prettige werkomstandigheden. Voorbeelden die genoemd worden zijn: een goed opgesteld jaarrooster, een goede ontspanningsruimte en goede faciliteiten. Wanneer deze zaken goed geregeld zijn, dan zullen werknemers minder snel vertrekken naar een andere organisatie.

Naast deze onderdelen die vooral op het personeel binnen de organisatie zijn gericht, moet er ook duidelijk naar potentiële nieuwe collega's worden gecommuniceerd over de mogelijkheden en beperkingen.

"Doorslaggevend is denk ik helder zijn. Daarmee bedoel ik, het duurt te lang voordat iemand zekerheid heeft. Dus als iemand komt uit het praktijkleven, gelijk aangeven hier is een jaarcontract, dit is je loon en dit zijn de toekomstmogelijkheden."

De drie verschillende rollen worden in onderstaand schema gekoppeld aan de vijf verschillende respondenten. Te zien is dat de verschillende onderdelen breed door de respondenten worden gedragen.

Tabel 6: de taak van de school

Visie op de taak van de school			
	Ondersteunen werkzaamheden leraren	Ondersteunen leerling in leerproces	Gezonde bedrijfsvoering
Respondent 1	x	-	x
Respondent 2	x	x	x
Respondent 3	x	x	x
Respondent 4	x	x	-
Respondent 5	-	-	x

6.4 Actieplan Leerkracht van Nederland

Op de vraag of de docenten bekend zijn met het actieplan Leerkracht van Nederland wordt door vier van de respondenten ontkennend gereageerd. Door één iemand wordt aangegeven dat het actieplan heeft gezorgd voor een impuls in de doorstroming van docenten naar hogere salarisschalen (door de invoering van de functiemix). Wanneer wordt doorgevraagd over kenmerken uit dit actieplan blijkt dat er toch één en ander geregeld is in de praktijk.

6.4.1 Ontwikkelingsmogelijkheden en carrièreperspectief

Wanneer wordt gesproken over ontwikkelingsmogelijkheden en hoe deze in de praktijk worden benut wordt door de respondenten snel gesproken over de cao-bepalingen. Het is in de cao bepaald dat er

168 uur per jaar besteed moet worden aan scholing. Een deel van deze ruimte is vrij in te delen door de docent, een ander deel moet in overleg gebeuren met de leidinggevende. Deze norm wordt overigens niet door iedereen als wenselijk ondervonden. Het doen van cursussen en de examens of toetsen die daarmee gepaard gaan kunnen een stressfactor zijn. Dit komt onder andere omdat dit wordt bijgehouden in een personeelsdossier. Dit kan worden vergeleken met het lerarenregister, omdat hierin ook de behaalde kwalificaties en kwaliteiten worden bijgehouden. Dat deze cao-bepaling als een vervelende voorwaarde wordt ervaren is opmerkelijk omdat dit juist één van de professionaliseringskenmerken is van het voorgestelde en gevoerde beleid om het lerarentekort tegen te gaan.

Een andere respondent geeft juist aan dat er te weinig wordt gedaan met prestatiemeting en prestatiebeoordeling. Duidelijke functioneringsgesprekken en werkafspraken ontbreken in de praktijk, terwijl dit wel een belangrijke voorwaarde is om te kunnen bepalen wanneer iemand goed functioneert. Daarmee kan ook worden beoordeeld of een docent als een professional te werk gaat en de gegeven mogelijkheden optimaal benut om zichzelf te ontwikkelen. De beoordeling is niet altijd structureel aanwezig, en (te) vaak gericht op incidenten. Zo'n incident bestaat dan uit bijvoorbeeld een klacht van een leerling of ouder die binnenkomt.

Het creëren van een soort van kweekvijver, zoals op het Alfrink College is gebeurd, biedt beginnende docenten de mogelijkheid om zichzelf te ontwikkelen. Deze school heeft van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap de status van opleidingsschool gekregen. Hierdoor krijgen beginnende jonge docenten een stukje extra begeleiding van een coach in hun ontwikkeling als docent. Hierbij moet vooral gedacht worden aan de omgang met (lastige) leerlingen en ouders, en hoe er in (lastige) specifieke gevallen moet worden gehandeld.

6.5 Professionele ruimte

De ondervraagde docenten zijn het er allemaal over eens dat ze voldoende ruimte en mogelijkheden hebben om hun vak invulling te geven zoals zij dat willen. Er bestaat dus een grote mate van professionele ruimte. Uit antwoorden blijkt dat deze ruimte voornamelijk bestaat uit de bepaling van de manier van lesgeven en de inrichting van de lessen. De doelstellingen van de vakgroep, de organisatie en ook die van de landelijke politiek is van invloed op de invulling van het lesprogramma. Dit kan tot frustraties leiden:

“Wat was het probleem bij de MBO's, er werd heel weinig gedaan met Nederlands. En als je Nederlands gaf hadden leerlingen zoiets van: ja maar hier komen we niet voor, wij hebben gekozen voor een beroep. Als reactie daarop moest er gekeken worden naar de activiteiten in de praktijk en moest het onderwijs daarop afgestemd worden. Dat was het idee van het competentiegerichte onderwijs, het competentiegerichte opleiden. Tegelijkertijd kwam de onrust

over de beheersing van de Nederlandse taal onder jongeren in het nieuws. (...) Er wordt geoefend op algemene vaardigheden en brede onderwerpen, luistervaardigheidstoetsen. Dit terwijl leerlingen praktische vaardigheden willen opdoen met betrekking tot hun toekomstige beroep. En er is maar een beperkte hoeveelheid tijd voor een vak beschikbaar. Als je per vakgebied een examen moet maken dan kost dat teveel geld. Dus wat doet de organisatie, die zorgt ervoor dat het onderwijs zo wordt ingericht dat de algemene examens gehaald worden. Dat een bepaald centraal vastgesteld niveau gehaald wordt.”

Eenzijds is dus de kwaliteit van het onderwijs gewenst, dat er maatwerk wordt geleverd en de relevantie met een bepaald vakgebied wordt aangetoond. Anderzijds is de centrale noodzaak tot een bepaald basisniveau doorslaggevend, waardoor eigenlijk de kwaliteit en het maatwerk moet inboeten. Dat is puur een kwestie van geldgebrek of mismanagement. In de geschetste situatie is de docent in principe de uitvoerder van een bepaalde opdracht, de visie wordt dan minder belangrijk. De gedachte leeft onder de respondenten, dat wanneer dit eenmaal is geaccepteerd en correct wordt uitgevoerd, dan staat de volgende aanpassing alweer te wachten. Het gebrek aan lange termijnvisie kan individuele ambities opbreken. Daarbinnen bestaat wel ruimte voor de docent. De docenten zijn verantwoordelijk voor de projecten en de inrichting van het programma.

De tijds- en werkdruk is hoog, dat zeggen alle respondenten. Wanneer eenmaal met een project of leertraject is begonnen, is de druk hoog om het lesprogramma voort te zetten. Ook terwijl er alweer veranderde omstandigheden zijn en er geen tijd voor wordt vrijgemaakt. Een pakkende quote: *‘De rijdende trein wordt niet snel gestopt.’* De projecten en het opzetten van lesprogramma's gebeurt naast de lessen. Een voltijds docent moet 28 uur per week les geven, anders gaan de leerlingen niet voldoende naar school per schooljaar. Daarnaast is er nog voor- en nazorg van de lessen. Deze hoeveelheid heeft met de budgettering te maken. Een school wordt naar hoeveelheid leerlingen betaald vanuit de overheid. Het is volgens een respondent voorgekomen dat het management of de leiding aangeeft dat door het gebrek aan financiële ruimte een docent “minder ambitieus moet zijn”. Dit is voor de docent, die al veel tijd in de ontwikkeling heeft gestoken, erg demotiverend. Einddoelen worden dus bepaald op organisatieniveau. De verantwoording daarvan brengt een hoop papierwerk met zich mee voor de uitvoerder, de verantwoording. De kern, de inrichting van het vak, daar draait het om in de praktijk, en daar heeft de docent ook de meeste invloed op. Dit soort zaken wordt in overleg met het team, de vakgroep, bepaald.

Geconcludeerd kan worden dat de professionele ruimte dus zeker bestaat en ook wordt benut. Alle respondenten zijn het er over eens dat de grootste ruimte ligt bij de manier van lesgeven, de manier waarop de vastgestelde lesstof wordt overgedragen op de leerlingen. Het einddoel wordt gezamenlijk of centraal vastgesteld. De weg naar dat einddoel toe, daar ligt de ruimte.

6.5.1 Zeggenschap

De professionele ruimte heeft veel te maken met de zeggenschap die de docenten hebben over de inrichting van de lessen en het lesprogramma. In de vorige paragraaf is geconcludeerd dat de respondenten een grote mate van professionele ruimte hebben in de inrichting van de lessen en de manier waarop er les wordt gegeven. Daar ligt bij dit onderdeel ook de grootste invloed van de leraar, hoe de lessen worden ingedeeld en op welke manier de lessen worden gegeven.

“Mensen willen duidelijke richtlijnen. Een stukje theorie, een stukje praktijk, een deel zelfstandigheid. En zo van: kom binnen en ga aan de slag, nee. Je moet ze niet te veel los laten. Leerlingen hebben structuur nodig.”

Daarnaast kan er invloed worden uitgeoefend op het lespakket door plaats te nemen in werkgroepen. Binnen deze werkgroepen worden beslissingen genomen over het lesprogramma en de te gebruiken lesboeken. Een probleem in deze is wel dat werkgroepen veel tijd kosten, en dat is juist zo schaars voor leraren.

“Dat betekent ook dat je bijvoorbeeld bij Nederlands kritisch gaat kijken naar de lesstof. Die moet wel aansluiten bij de richting van de opleiding. Soms betekent dit dat we zelf opdrachten maken die passen bij een opdracht die ze moeten doen vanuit het vakgebied. Op die manier ben je veel bezig met het ontwikkelen van lesstof en maatwerk.”

6.5.2 Lerarenregister

Er wordt door een respondent negatief gereageerd over het idee van een lerarenregister. De associatie met een dossier of portfolio wordt snel gelegd. Nadat er is aangegeven dat dit mogelijk bijdraagt aan prestatiebeloning wordt het volgende antwoord gegeven:

“Als ik nu nascholing volg moet ik het certificaat in het dossier stoppen, maar wat mijn leerlingen daar aan hebben, dat wordt niet bijgehouden. Verder ervaar ik weinig van dat dit wordt bijgehouden. De tijd die het kost kan waarschijnlijk beter besteed worden.”

Deze respondent kijkt dus naar het effect van de genoten bijscholing of ontwikkeling op het proces van lesgeven. Puur vanuit het perspectief van de leerling.

Een andere respondent geeft aan dat nascholing voor collega's (andere docenten) een stresfactor kan zijn. Hieruit kan worden opgemaakt dat het niet als prettig wordt ervaren. Dit zal afhangen van de manier hoe er met dit register wordt omgegaan.

6.5.3 Ondersteunend personeel

Meer ondersteunend personeel wordt als niet wenselijk geacht. Dit komt voornamelijk door de extra bureaucratie die daarmee gecreëerd wordt. Extra personeel in de keten vereist namelijk meer afstemming en dus meer communicatie en overleg. De respondenten geven daarnaast aan dat er al lange tijd gebruik wordt gemaakt van ondersteunend personeel. Die dienen ter ondersteuning bij practica, voorbereiding van lessen of controle bij bureaucratische verantwoording. Door de communicatie die het aanstellen van meer ondersteunend personeel vergt, wordt gesteld dat het budget wat hiervoor bestaat wellicht beter bij docenten kan worden gelegd. Er heerst bij vrijwel alle respondenten dat er teveel moet worden gedaan in te weinig tijd. In het onderwijs is verhoudingsgewijs veel vrijheid voor de indeling van werkzaamheden (buiten de lessen om), maar dit betekent tegelijkertijd dat er snel langer wordt gewerkt dan waarvoor betaald wordt. Als dit niet wordt gezien door de leidinggevende, wordt erkend, dan gaat dat knagen.

Belangrijk is ook dat de faciliteiten waarmee gewerkt wordt, de werkomstandigheden, goed worden geregeld. Dit betekent onder andere dat docenten gebruik kunnen maken van goede ICT voorzieningen en er voldoende lesmateriaal aanwezig is. Dit zorgt voor een optimaal werkklimaat en voorkomt negatieve gevoelens. Een voorbeeld hiervan is gegeven door een respondent:

“Ik bereid mijn les voor en wil een filmpje laten zien, en dan doet Windows Media Player het niet. Dat zijn misschien kleine ergernissen, maar als systeembeheer dit structureel niet verbetert, dat gaat dat opbreken in het werk van alledag. Ik sta te zweten en moet snel een oplossing bedenken, en waarom? Omdat men hier niet in staat is dat fatsoenlijk te regelen?”

De taken die al tijden door ondersteunend personeel worden uitgevoerd worden door de respondenten vaak als prettig ervaren. Administratie, conciërges, absentielijst, lesassistenten maar ook technische onderwijsassistenten (Toa's). Dit zijn functies die volgens de respondenten altijd al aan de orde zijn geweest en zeker niet van de laatste paar jaar. Er wordt wel gesproken over een lichte toename van ondersteunend personeel, maar dit komt deels door technologische ontwikkelingen, en deels door de inrichting van (digitale) werkruimtes.

Er zijn daarnaast zaken die tot het takenpakket van de docent behoren en niet kunnen worden overgedragen. De communicatie die daarbij gepaard zou gaan, creëert de gedachte dat de ene taak wordt vervangen door een andere.

“Het zou fijn zijn als er taken uit handen worden genomen, maar ik zou niet precies weten wat dan.”

Het onderstaande schema geeft aan in hoeverre de docenten positief tegenover de voorgaande drie kenmerken van de professionele ruimte staan.

Tabel 7: professionele ruimte

	Zeggenschap	Lerarenregister	Ondersteunend personeel
Respondent 1	Wel	Niet	Niet
Respondent 2	Wel	-	Niet
Respondent 3	Wel	-	Wel
Respondent 4	Wel	Niet	Wel
Respondent 5	Wel	-	-

6.6 Scholengemeenschappen

De reacties op de vraag of de respondenten in hun dagelijkse praktijk ervaringen hebben met de effecten van de gevormde scholengemeenschappen werden veelal ontkennend beantwoord. Wanneer er wel een reactie is gegeven, ging dit vaak over de beoogde schaalvoordelen en de financiële effecten. Het heeft voor de respondenten weinig te maken met de dagelijkse praktijk.

De meest interessante invalshoek is de conclusie dat scholen steeds meer bezig zijn met het financieel gezond worden of blijven. Daarbij is de kwaliteit en prestatie mogelijk zelfs van ondergeschikt belang is. Door negatieve ervaringen met verkeerde bestuurders komen de respondenten tot zulke oordelen. De ervaring is dat de communicatie tussen de top van de organisatie en de onderlagen niet optimaal loopt. Een voordeel kan zijn dat er één of minder aanspreekpunten zijn voor andere maatschappelijke organisaties en overheden. Voor personeel dat binnen een school overtalig dreigt te raken is er een voordeel: er wordt intern gekeken of er binnen de scholengemeenschap vraag is naar de betreffende persoon. Het is een soort baangarantie. Ook wordt er binnen de gemeenschap gebruik gemaakt van elkaars best-practises, wat wel een positief effect heeft op de kwaliteit van het onderwijs.

6.7 Lerarentekort

Alle respondenten zeggen dat er een merkbaar lerarentekort bestaat. Daarover bestaat geen twijfel. Er wordt daarnaast voor gevreesd dat het almaar erger wordt, dat het 'dieptepunt' nog niet bereikt is. Dit met het oog op een economisch herstel en oudere docenten die met pensioen gaan. Door het economische herstel is de verwachting dat de concurrentiepositie met andere sectoren verslechtert. Deze stellingname wordt onderbouwd met concrete voorbeelden over moeilijk opvulbare vacatures en falend beleid binnen de school.

Het tekort is vooral merkbaar bij bepaalde vakken als wiskunde, natuurkunde en Duits. De aanwas van nieuwe docenten is bij deze vakken veel te beperkt. Dit heeft onder andere te maken met het aantal mensen dat voor een dergelijke studie kiest, en dan ook nog docent wil worden. Mensen die wiskunde studeren kunnen op veel plekken terecht. Wanneer de school een vacature heeft geplaatst voor een baan als eerstegraads wiskundedocent gebeurt het volgende:

“Vorig jaar heb ik een vacature geplaatst voor een eerstegraads wiskunde docent, en ook geadverteerd. Daar is geen enkele reactie op binnengekomen. Geen één. Uiteindelijk kreeg ik per email een brief van een vader van een tweetal oud-leerlingen van ons. Die man was eind vijftig en vroeg of hij in aanmerking kwam. Deze man was niet bevoegd, maar had wel wiskunde gestudeerd en gaf al twee jaar af en toe les op particuliere instituten. Die staat nu voor de klas.(..)”

Deze reactie geeft aan hoe nijpend de situatie is, vooral voor die probleemvakken. Op de vacature komt maar één reactie, en er wordt aangegeven dat er vrijwel geen jonge aanwas is. Die jonge afgestudeerden kiezen voor een andere baan.

‘Ik heb nu een collega die is bezig met het behalen van haar eerstegraads bevoegdheid in de Duitse taal op de universiteit van Leiden.(..) Ze zit daar nu in het derde jaar met vier andere mensen. Dat is het aanbod potentiële eerstegraads docenten in Duits voor de hele regio. Dat is veel te weinig.’

Een deel van het tekort wordt toegewezen aan de matige concurrentiepositie ten opzichte van andere sectoren. Er wordt dan vooral over het salaris gesproken, dat er in het bedrijfsleven een betere beloning is voor schaarse medewerkers. Ook wordt een voorbeeld aangedragen van een beginnend docent die geen vast contract krijgt, maar een jaarcontract:

‘Bij infra was het heel moeilijk om mensen te krijgen, en dan had je iemand die was goed, maar binnen het schoolbeleid was het niet mogelijk om zo iemand binnen een jaar een vaste aanstelling te geven. Terwijl dat wel iemand van midden veertig is, met een huis en gezin. En op het moment dat zo iemand bij Rijkswaterstaat meteen binnen drie maanden een vaste baan krijgt. Ook al vond die man het heel leuk op school.’

Voor een organisatie waar het aantal potentiële nieuwe leraren beperkt is, is zoiets natuurlijk funest. Uit de antwoorden blijkt dat er zeker bij beroepsgerichte opleidingen een merkbaar lerarentekort bestaat. Mensen volgen een dergelijke opleiding vrijwel altijd om dat betreffende beroep uit te voeren, en niet om docent te worden. Zeker in combinatie met de beloningsverschillen schept dit een somber beeld. In het onderwijs zit je qua salaris vast aan schalen, of iemand nu schaars is of niet. In het bedrijfsleven bestaat meer onderhandelingsruimte. Mensen willen vastigheid en zekerheid, en dat ontbreekt bij het aangaan van tijdelijke aanstellingen.

Naast de genoemde oorzaken wordt er ook een andere drempel genoemd. De toetreding tot het leraarschap brengt voor onbevoegde docenten een extra verzwarende met zich mee: er moet een pedagogische graad behaald worden. Er is een hbo opleiding nodig en daarnaast een pedagogische

kwalficatie. Door tekorten aan leraren worden minder sterke eisen gesteld, en er worden dan tijdelijke contracten gegeven. Maar door het gebrek staan er wel onbevoegde mensen voor de klas, dat zijn dan mensen in opleiding. Deze pedagogische graad wordt door de respondenten wel als belangrijk beschouwd. Goede scholing is belangrijk. Daarnaast wordt ook aangegeven dat sommige mensen natuurtalenten zijn, die kunnen de aandacht van mensen een uur lang vasthouden zonder dat ze het juiste certificaat hebben. En omgekeerd komt het ook voor, bevoegde docenten die het in de praktijk niet redden. Het blijkt een lastige discussie, ook in combinatie met de professionalisering. Vakbonden en belangorganisaties pleiten voor uitsplitsing van capaciteiten en bevoegdheden, waardoor docenten een hoger aanzien zouden krijgen, maar wanneer en hoe bepaal je dit? Door dit te bepalen aan de hand van een behaald certificaat lijkt niet voldoende, maar wanneer functioneert iemand goed? Dat is heel subjectief. Helemaal als er een goed functioneringsgesprek of een duidelijke beoordelingsstructuur ontbreekt, zoals door een respondent wordt aangegeven.

Een respondent geeft als mogelijke oplossing voor het tekort dat de optie tijdens de studie zou moeten worden aangeboden, zodat studenten er gemakkelijker aan denken om het onderwijs in te gaan. Opmerkelijk is dat de mogelijkheid om verder te leren door een andere respondent juist wordt aangegeven als één van de redenen waardoor zij voor het onderwijs heeft gekozen. Zij wilde nog doorstuderen en is daardoor deels gaan werken als docent en deels een vervolgstudie gaan volgen aan de universiteit. In economisch mindere tijden wordt overigens wel geconstateerd dat er bij sommige vakken een overvloedig aanbod is, vakken als Nederlands, Engels, Frans en Economie.

In schema 8 is te zien dat alle respondenten erkennen dat bij hun in de organisatie een lerarentekort bestaat. In de tweede kolom is op een korte kernachtige manier weergegeven waarin deze ervaringen zijn geuit tijdens de gesprekken.

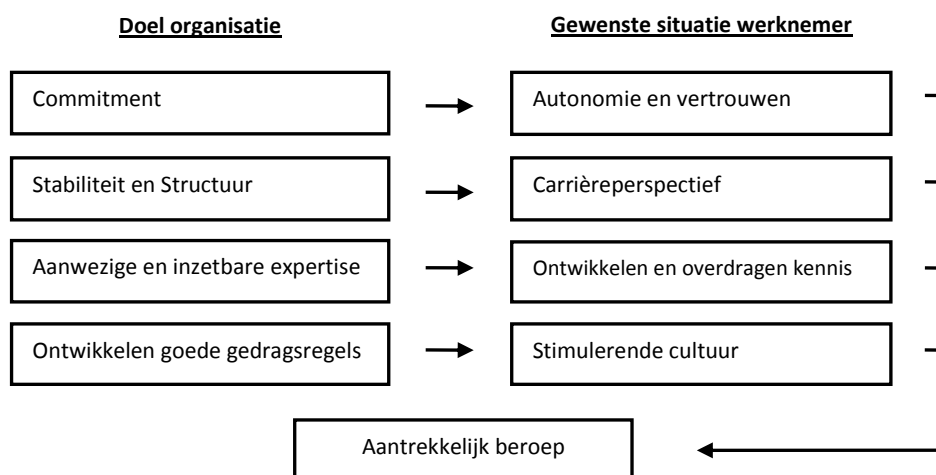
Tabel 8: het lerarentekort

	Merkbaar	Kern ervaringen
Respondent 1	Ja	Binnen de komende 5 á 6 jaar zullen veel mensen uitstromen door pensioen. Dit wordt een steeds groter probleem. De concurrentiepositie met andere sectoren is slecht.
Respondent 2	Ja	Het is een groot probleem om vakmensen binnen te halen. Organisatiestructuur (geen vast contract) belemmert instroom.
Respondent 3	Ja	Al jaren groot probleem bij het vervullen van vacatures voor sommige vakken. Concurrentiepositie met andere sectoren is slecht, maar onder andere door de invoering van de functiemix wordt die beter.
Respondent 4	Ja	Probleem om voldoende reacties te krijgen op vacatures. Wanneer een pas afgestudeerde student de enige optie is, dan zegt dat voldoende.
Respondent 5	Ja	Er bestaat een tekort aan beroepsmensen. Die zijn noodzakelijk bij de competentiegerichte opleidingen.

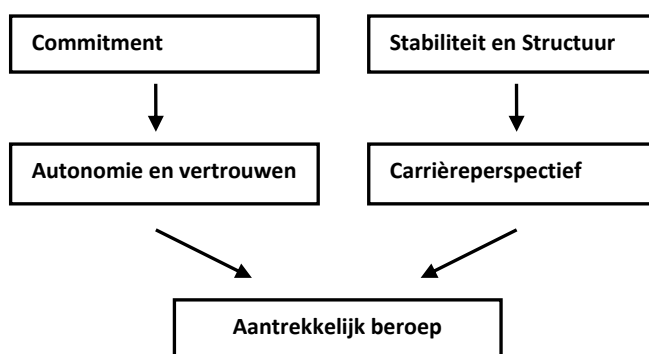
6.8 Human Resource Management

Tijdens de interviews zijn ook de verschillende onderdelen van de Human Resource Management theorie aan de orde gekomen. In hoofdstuk 2 zijn de verschillende doelstellingen van een organisatie in combinatie met de wensen van de werknemer weergegeven in schema 2, welke samen tot een aantrekkelijk beroep moeten leiden. In hoofdstuk 3 is de keuze gemaakt om de nadruk te leggen op de gekozen factoren stabiliteit, structuur en commitment. Bij het bijschrijven van de empirische data zal schema 9 worden gehanteerd, met de nadruk op de kenmerken zoals weergegeven in schema 10.

Schema 9: Verband tussen individuele en organisatie doelen en de status van het beroep



Schema 10: Commitment, stabiliteit en structuur



6.8.1 Commitment

Tijdens de interviews is gevraagd waar de respondenten zich meer bij betrokken voelen: bij de organisatie of bij het vak. Betrokkenheid bij het vak uitte zich bij de beantwoording in betrokkenheid bij de leerlingen, bij het bijdragen aan het ontwikkelingsproces van de individuen.

Bij een deel van de respondenten was het ontbreken van een bepaalde functieverdeling, een bepaalde verdeling van het takenpakket, een doorn in het oog. Zeker in combinatie met het ontbreken van een

duidelijk en helder prestatiebeoordelingssysteem. Op die manier worden individuele teamleden niet aangesproken op hun verantwoordelijkheden. Zij worden dan beloond voor het onttrekken aan aanvullende taken zoals genoemd in paragraaf 6.3.3. Door hier structureel niet op in te spelen ontbreekt er een stukje commitment met de organisatie. Dan rust de inzet van een docent puur op het commitment met de leerling, wat overigens door alle respondenten als belangrijkste reden wordt genoemd om te kiezen voor het vak als docent. Als dit wordt vergeleken met het model dat gepresenteerd is in schema 2, dan is deze situatie niet optimaal. Dit zijn wel zaken waarop een organisatie, een school, zich kan onderscheiden van andere organisaties en zich aantrekkelijk(er) kan maken als werkgever. Het verdient dus aandacht om deze zaken structureel te verwerken in de organisatiestrategie. Zorg ervoor dat docenten erkenning krijgen voor de geleverde prestatie. Op die manier creëer je een optimaal werkklimaat.

Een andere respondent geeft aan dat een school zelf beperkte mogelijkheden heeft om zich te onderscheiden als organisatie en werkgever. De primaire arbeidsvoorwaarden zijn per cao bepaald. De secundaire arbeidsvoorwaarden, daar bestaat wel enige ruimte. Op die manier bestaat er toch een (kleine) mogelijkheid om je te distantiëren. Voorbeelden die worden genoemd zijn het leveren van een rooster waarin aan de wensen van de medewerkers én leerlingen tegemoet wordt gekomen, het voorzien in een goede ontspanningsruimte met lekkere koffie. Een jaarlijks terugkomend teamuitje. Op die manier is het mogelijk om het personeel te binden aan de organisatie.

Commitment ligt bij alle respondenten vooral bij het vak dat zij geven, en bij bepaalde collega's binnen de organisatie. Het helpen van leerlingen in hun ontwikkelingsproces. Het beroep wat zij uitoefenen. Bij één respondent is echt naar voren gekomen dat er commitment bestaat met de organisatie, wat te verwachten is omdat dit gaat om een directielid met de portefeuille Personeel en organisatie.

6.8.2 Stabiliteit en structuur

De factor stabiliteit wordt als lastig beoordeeld in een veranderende omgeving, vooral omdat de organisaties afhankelijk zijn van politieke beslissingen. Zeker in combinatie met de ontwikkeling van leertrajecten wordt stabiliteit als zeer belangrijk ervaren. Wanneer er halverwege wordt bepaald dat de boel moet worden omgegooid, dan werkt dat frustrerend. Dit heeft te maken met een stuk organisatie en lange termijnvisie, en daar heeft de politiek en de organisatie zelf een belangrijke rol in. De behoefte naar een stabiele lange termijnvisie is wel groot, blijkt uit de gevoerde gesprekken.

Daarnaast moeten de mogelijkheden voor een docent duidelijk zijn: waar staat iemand bij aanvang van een aanstelling en wat zijn de mogelijkheden en binnen welk tijdsbestek. Het gaat dan enerzijds over arbeidsvoorwaarden en ontwikkelingsmogelijkheden, maar ook over de inhoud van het vakgebied. Stabiliteit op individueel vlak wordt onder andere gecreëerd door de manier waarop een docent zijn vak geeft en met tegenslagen omgaat. Een docent moet stevig in zijn schoenen staan, zeker in het begin van

de loopbaan. De structuur en eigenschappen van de baan moeten duidelijk zijn. Leraarschap betekent niet alleen lesgeven, er komen veel meer taken bij kijken. Deze moeten helder zijn. Dit betekent ook de communicatie met de omgeving van de school, zoals leraren en andere organisaties. Deze worden steeds mondiger.

6.8.3 Aanwezige en inzetbare expertise

In schema 9 is te zien dat een organisatie moet streven naar een grote mate van aanwezige en inzetbare expertise. Wanneer dit een onderdeel is van de organisatiestrategie, en er sprake is van een kwalitatief tekort aan leraren, dan lijkt dit op voorhand een lastig te behalen doel. Uit de antwoorden van de respondenten blijkt dat dit toch genuanceerder ligt.

Om les te mogen geven is er minimaal een hbo-opleiding nodig en een pedagogische kwalificatie. Bij het MBO is daarnaast ook drie jaar werkervaring vereist. Er wordt door de respondenten wel aangegeven dat er bij schaarste minder strikt naar deze voorwaarden wordt gekeken. Wanneer er geen alternatieven zijn dan worden mensen die minder gekwalificeerd zijn toch aangenomen, vaak met de voorwaarde dat er een opleiding wordt gevolgd om de benodigde kwalificaties te behalen. Een respondent geeft overigens aan dat deze opleidingen soms onnodig zwaar zijn. Wanneer de situatie van een nieuwe collega wordt besproken wordt er het volgende gezegd:

“Die heeft geprobeerd op de hogeschool zijn diploma te krijgen. Maar ze stellen daar dermate hoge eisen, nou die vind ik niet gezond. Je hebt wel met iemand te maken die al dermate in het vak staat natuurlijk. Dan kan je geen hoge eisen stellen aan wiskunde, voor dingen die je tegenwoordig allemaal alleen nog met de computer doet.”

Deze opleidingen dragen wel bij aan de ontwikkeling van de leraren. Door het volgen van (bij-) scholing worden vaardigheden verbeterd en wordt vakinhoudelijk kennis op peil gehouden. Een respondent geeft aan dat vakinhoudelijke vragen vaak eenvoudig zijn na te vragen bij collega's, en dat er in het begin van de loopbaan begeleiding plaats vindt van een coach. Deze coach helpt de nieuwe docent door te bespreken hoe er met lastige leerlingen of ouders om moet worden gegaan. Door de combinatie van deze coaching en eigen ervaringen wordt het geven van lessen makkelijker.

“Maar die coach die helpt mij door lesproblematiek te bespreken. Bijvoorbeeld een leerling die een grote mond heeft of zoiets.(..) En dan weet je ook beter waar je op moet focussen. Dan behandel je niet alles in de les en wil je overal de nadruk op leggen. Maar sommige dingen die snappen leerlingen uit zichzelf. Je focust op een bepaald deel wat leerlingen wel heel moeilijk vinden.”

Het is daarnaast per cao geregeld dat docenten 168 uur per jaar moeten besteden aan nascholing. Op deze manier is de ontwikkeling van de leraren geborgd. Een respondent geeft wel aan dat niet iedereen binnen zijn team deze scholing zo fijn vindt. Door het doen van cursussen en opleidingen wordt een dossier gebouwd, wat een extra stresfactor kan zijn.

Het antwoord op de vraag of de expertise aanwezig en inzetbaar moet per vakgebied verschillend worden bekeken. Wanneer een vakgebied meer specialistisch is zal de kennis bij minder verschillende personen aanwezig zijn. Bij meer algemene vakken als bijvoorbeeld talen zal de ontwikkeling minder snel grote veranderingen met zich meebrengen dan bij een technisch vak. Ook de grootte van de school (en de vakgroep) is bepalend voor de mate waarin de expertise aanwezig en inzetbaar is.

6.8.4 Ontwikkeling goede gedragsregels

De werkgever moet naast de eerder besproken kenmerken er ook voor zorgen dat er een goede werksfeer bestaat, dat er goede gedragsregels bestaan. Die gedragsregels moeten dan leiden tot een stimulerende cultuur. Ook hier verschillen de meningen over. Enkele respondenten geven aan dat het ontbreken van een juist beoordelingssysteem erg vervelend is. De ervaring is dat door het ontbreken van een juist beoordelingssysteem, mensen uit een team zich te makkelijk kunnen onttrekken aan verantwoordelijkheden. Mensen die zich inzetten voor de school om een goed en optimaal resultaat te halen willen erkenning voor geleverde prestaties. Wanneer deze niet worden gegeven door bijvoorbeeld het ontbreken van een systeem, dan werkt dat totaal niet stimulerend. Een duidelijk en goed beoordelingssysteem zorgt in zo'n situatie voor een deel erkenning.

"We doen niet zoveel aan intervisie, dat kost teveel tijd. En bij een functioneringsgesprek, nou daar gaat het niet over de lessen, of die goed gaan. Ik denk dat zoiets meer op incidenten of klachten zal zijn, dat een docent op bepaalde punten niet functioneert. Niet dat er structureel wordt gekeken."

Deze signalen kunnen via verschillende kanalen binnenkomen. Dit kan via leerlingen of ouders gebeuren, maar ook door collega's die constateren dat zaken niet goed lopen. Of dit dan ook met de leidinggevende wordt besproken is dan nog niet altijd het geval:

"Nou dat is een moeizaam proces, want als iedereen in een team dezelfde verantwoordelijkheden heeft, op gelijkwaardig niveau staan, dan zit er één onderwijsmanager boven, en dat is de verantwoordelijke. En wie is nu de spion. Snap je waar ik heen ga. Dus als wij samen in een team zitten, dan moet ik zeggen, jij doet het niet goed. Nouja dat is een beetje het probleem. Die manager heeft er totaal geen zicht op."

Waar eerder over commitment wordt gesproken, wat samen moet gaan met autonomie en vertrouwen in de individuele docent, lijkt dit praktijkvoorbeeld het tegenovergestelde te impliceren. Als het

ontbreken van een heldere taakverdeling met bijkomend beoordelingssysteem inhoudt dat een leraar grote autonomie en vertrouwen krijgt, dan heeft dit een tegenovergesteld effect. Door het verkeerd gebruiken van deze kenmerken kan dit er dus toe leiden dat het bij andere teamleden een negatief effect heeft op het "commitment". Het is de taak van de school om ervoor te zorgen dat dit soort situaties niet ontstaan, en dat er een goede en stimulerende cultuur bestaat. In een ander voorbeeld wordt door een respondent aangegeven dat door het gebrek aan financiële middelen bepaalde ontwikkeltrajecten moeten worden beperkt. Nadat een traject is gestart om een leerlijn voor vier jaar te ontwikkelen, blijkt door vernieuwde omstandigheden dat er te weinig (financiële) ruimte is voor het volledige traject. De respondent krijgt, na aan te geven dat er te weinig tijd is voor de gevraagde werkzaamheden, het advies om minder ambitieus te zijn.

"En wanneer dit wordt gesignaleerd dan zal er bijvoorbeeld nooit worden gezegd er komt geld bij. Nee, dat wordt op een ander niveau bepaald en dan wordt er gezegd van: dan moet je minder ambitieus zijn en niet dit of dat willen. En dan wordt er vergeten dat je al in een rijdende trein zit en niet zegt van ik stop met sturen ik doe het niet meer."

Goede gedragsregels moeten mijns inziens niet per definitie door de organisatie geformuleerd en bepaald worden, maar er moet wel gestimuleerd worden dat leraren ambitieus worden en blijven. Wanneer suggesties en ideeën worden aangedragen moeten deze worden ontvangen. Het draait ook hier om een deel erkenning en het gevoel dat de organisatie achter je staat.

6.9 Aantrekkelijkheid van het beroep

Op de vraag waarom mensen voor het leraarschap moeten kiezen, en wat het beroep als docent aantrekkelijk maakt worden twee zaken algemeen erkend.

Als eerst het willen overdragen van kennis en het bezig zijn met een bepaald vakgebied. Daarnaast het samenwerken met jonge mensen, het motiveren van jongeren. Een aantal voorwaarden en oorzaken kunnen verbeterd worden. Het beroep in zijn geheel kan aantrekkelijker worden wanneer de garantie wordt gegeven dat bepalende factoren goed geregeld zijn. Denk hierbij aan ICT en kleine(re) klassen. Een respondent geeft aan dat het mogelijk nadelig werkt dat veel mensen een mening hebben over het onderwijs. Veel mensen weten het beter, hoe dingen beter geregeld moeten worden. Dit kan ervoor zorgen dat de status lager is dan wat terecht is, en mensen minder snel voor het onderwijs kiezen. Mensen kunnen daarnaast afgeschrikt worden door de dagelijkse praktijk. Nieuwe docenten krijgen ruimte om ervaring op te doen, maar dan moet die ruimte er wel zijn. Het aantal lessen op teamniveau of organisatie niveau wordt niet minder. Beginnende docenten worden daarnaast door leerlingen het hardst uitgeprobeerd. De werkdruk moet worden verminderd en de hoeveelheid geld moet omhoog. Er wordt door een andere respondent aangegeven dat meer beroepen status hebben verloren, zo ook

een politie agent of een arts. De status als docent ontleen je aan de manier van lesgeven, door deskundigheid te tonen aan de leerlingen en hun ouders.

7. Conclusies en aanbevelingen

7.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk zijn de empirische resultaten weergegeven en gekoppeld aan het theoretische kader. In dit hoofdstuk zal antwoord worden gegeven op de geformuleerde deelvragen en centrale onderzoeksvraag uit paragraaf 1.5. Hierna zullen een aantal aanbevelingen worden gegeven die mogelijk bijdragen aan de bestrijding van het lerarentekort en verhoging van de kwaliteit van het onderwijs.

7.2 Deelvragen

1. *Wat kan worden gezien als de taken van middelbare scholen, haar bestuur en als belangrijkste van de leraren, in wat voor maatschappelijke omgeving bevinden zij zich en hoe groot is het daadwerkelijke lerarentekort?*

De taak van middelbare scholen

Het antwoord op deze vraag is meervoudig. Allereerst zal er worden ingegaan op de functie van de middelbare scholen en haar bestuur. In paragraaf 4.2 is gebleken dat de maatschappelijke omgeving van de school (ouders, politiek) meer verwachten van een school dan slechts het aanleren van kennis en vaardigheden. Zij leggen de nadruk op de pedagogische of opvoedkundige functie van een school. Ook wordt de school gezien als een belangrijke schakel tussen de leerling, de ouders en de gemeenschap.

Door de respondenten wordt de taak van een school vanuit drie perspectieven omschreven. Het is de taak van de school om de docenten te ondersteunen en te faciliteren in hun werkzaamheden, om samen met leraren sturing te geven aan het leerproces van de leerlingen en om te zorgen voor een gezonde bedrijfsvoering. Deze gezonde bedrijfsvoering houdt onder andere in dat er voldoende personeel is, dat er een goed beoordelings- en prestatiesysteem wordt gehanteerd en dat de docent voldoende wordt ondersteund in haar dagelijkse praktijk.

De taak van de leraar

De verschillende belangenorganisaties kijken naar de taak van de leraar door middel van het formuleren van competenties. Deze competenties kunnen worden samengevat in een opsomming van eigenschappen: een "ideaaltypische leraar" bevat voldoende vakinhoudelijke kennis, kan deze overdragen, kan door zijn manier van communiceren met leerlingen en omgeving een duidelijke structuur bieden, blijft zichzelf ontwikkelen en kan zichzelf verantwoorden over de manier van handelen. Kortom: een leraar bezit de juiste persoonlijke eigenschappen die nodig zijn om een positieve bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van een leerling.

De meerderheid van de respondenten zien de rol van de leraar als een combinatie tussen enerzijds de klassieke invulling van het doceren en anderzijds de meer opvoedkundige taak waarbij sturing wordt gegeven aan een groeiproces. Er zijn zelfs respondenten waarbij deze "opvoedkundige" taak de belangrijkste plek inneemt. Waar het begeleiden en sturen van de ontwikkeling van een opgroeiende leerling een grotere rol inneemt dan het overdragen van vakinhoudelijke kennis. In de praktijk zal dit per situatie verschillen, maar het geeft wél duidelijk de positie aan die de leraar in deze discussie inneemt.

De maatschappelijke omgeving

Als antwoord op de vraag over de maatschappelijke omgeving kan worden geconcludeerd dat scholen sterk of wellicht volledig afhankelijk zijn van de financiële middelen die zij ter beschikking hebben. Als organisatie krijgt een school per leerling een bepaald budget, en dat geld moet verdeeld worden over de verschillende onderdelen van een school. Dit heeft directe gevolgen voor de invulling van het gehele schoolbeleid. Elk deel van het budget dat aan overhead wordt besteed, aan management en beleidsfuncties, wordt onttrokken aan de financiële middelen voor de docenten. Bij mismanagement kan dit leiden tot grotere klassen, een verhoging van de werkdruk en dus onvrede onder de leraren. Daarnaast zijn er ook de politieke doelstellingen die ervoor zorgen dat ontwikkeltrajecten tussentijds moeten worden aangepast of, zoals een respondent aangeeft, minder ambitieus moet zijn.

Lerarentekort

Uit de gesprekken die zijn gevoerd kan daarnaast de conclusie worden getrokken dat er, bij bepaalde vakken meer dan bij andere, overal een merkbaar tekort aan docenten is. Bij de invulling van vacatures mogen scholen soms blij zijn als ze al één reactie krijgen. Dit zorgt ervoor dat de discussie over bevoegde of bekwame docenten in het onderwijs vrijwel niet wordt gevoerd. Zodra iemand voor een moeilijk op te vullen vacature solliciteert dan zal deze, mits geschikt, vaak worden aangenomen als docent. De voorwaarde is wel dat de onbevoegde docent een opleiding gaat volgen om wél te voldoen aan de gestelde eisen.

De oorzaak voor het lerarentekort kan als volgt worden samengevat. Ten eerste de (matige) concurrentiepositie met andere sectoren. De invoering van de functiemix heeft er overigens wel toe geleid dat de doorstroming van lagere functieschalen naar hogere functieschalen wordt bevordert. Hier lijkt dus een goede weg te zijn ingeslagen. Ten tweede is het veel gehanteerde personeelsbeleid een belemmering. Nieuwe docenten kunnen vaak geen vast contract krijgen, wat voor een te grote onzekerheid leidt. Er kunnen enkel jaarcontracten worden gegeven, terwijl bijvoorbeeld in de private sector vaste contracten sneller worden gegeven. Als derde reden kan worden gesteld dat de dagelijkse praktijk afschrikkend kan zijn. Een beginnend voltijds docent moet per week 28 uur lesgeven. Inclusief de voor- en nazorg van de lessen wordt er dan geen 40 uur per week gewerkt, maar wel 60 uur. Dit kan

eventueel worden opgelost als er binnen het team ruimte voor bestaat, maar die moet er dan wel zijn. Vandaar dat aan beginnend docenten vaak geen voltijds dienstverband wordt aangeboden.

2. *Wat wordt verstaan onder professionalisering? En wat vinden de mensen uit het onderwijs (het schoolbestuur en de leraren) van de professionalisering van het onderwijs?*

Een belangrijk onderdeel van dit onderzoek bestaat uit de professionalisering van het onderwijs en de bijdrage die dit kan leveren aan de kwaliteit van het onderwijs en het terugdringen van het lerarentekort. Daarom is er onderzocht aan welke eigenschappen een professional in het onderwijs moet voldoen en wat die professionalisering precies inhoudt. Een professionele leraar is geconcentreerd op het talent van de leerling, kan goed individueel en in teamverband werken en legt voor deze zaken verantwoording af. Bij deze verschillende aspecten krijgt de leraar de vrijheid om hier zelf invulling aan te geven, en de leraar gebruikt deze vrijheid ook. De professionalisering van het onderwijs richt zich vooral op het personeelsbeleid. Het houdt onder andere in dat scholen worden beoordeeld op het feit of zij bepaalde gestelde doelen halen. De scholen krijgen daarvoor een bepaalde mate van vrijheid voor de manier van inrichten van het personeelsbeleid, en worden afgerekend op de behaalde resultaten. Dit biedt de mogelijkheid dat binnen scholen of overkoepelende scholengemeenschappen afspraken worden gemaakt waaraan medewerker en bestuur zich moeten houden. De invulling hiervan is tijdens de gesprekken met de respondenten besproken in relatie met de uitgangspunten van de HRM - theorie.

Geconcludeerd kan worden dat leraren een grote mate van autonomie en vertrouwen ervaren. Alle respondenten geven dit in de gesprekken aan en hierin zijn de scholen dus, conform de HRM-theorie, een goede werkgever. De respondenten vinden dit ook prettig, omdat zij dankzij deze eigenschappen een grote invloed hebben op de manier waarop zij hun vak uitoefenen, de manier waarop zij les geven. Ook hier worden einddoelen vaak per jaar vastgesteld op team, school of landelijk niveau. De gestelde doelen moeten worden behaald, maar de manier waarop die doelen bereikt worden kan zelf worden bepaald. De respondenten ervaren dit ook als een zeer prettige eigenschap van het vak als docent. De verantwoordelijkheid ligt in deze dus bij de professional. Opmerkelijk is dat de ervaren autonomie niet direct leidt tot een hoge mate van commitment met de organisatie. De binding die de respondenten hebben ligt voornamelijk bij het team waarin zij werken en bij de leerlingen. Dit komt voornamelijk door teleurstellingen in het beleid van de organisatie.

Een ander onderdeel van de professionalisering is het bieden van mogelijkheden voor ontwikkeling en het bieden van carrièremogelijkheden. Uit de gesprekken met de respondenten blijkt dat deze ontwikkelingsmogelijkheden er zeker zijn, en daarbij wordt vaak verwezen naar de cao-bepalingen. In die cao-bepalingen is geregeld dat er per jaar 168 uur wordt vrijgemaakt voor nascholing en persoonlijke ontwikkeling. Deze mogelijkheid wordt ook ervaren als een factor die bij kan dragen aan de

aantrekkelijkheid van het beroep als leraar. Dit geldt overigens niet voor iedereen: nascholing zorgt voor dossiervorming, wat bij sommige leraren als een extra stresfactor wordt ervaren.

Als algehele conclusie leeft de professionalisering niet onder de respondenten. Het is een te abstract begrip voor de ondervraagden en het staat te ver van de dagelijkse praktijk af.

3. Wat zijn de maatregelen die het kabinet neemt of wil nemen om de professionalisering van het onderwijs te vergroten en de kwaliteit van het onderwijs toe te laten nemen?

Als basis voor de professionalisering van het onderwijs is het actieplan Leerkracht van Nederland gebruikt. De belangrijkste onderdelen hierin zijn het creëren van een sterker beroep, een professionelere school en een betere beloning.

Een sterker beroep moet worden gecreëerd door het vormen van een beroepsvereniging, het bijhouden van een lerarenregister, het stichten van een scholingsfonds waarmee hogere kwalificaties kunnen worden gehaald en het vormen van een platform waar werkgevers en werknemers in contact kunnen komen om de belangrijkste zaken binnen het onderwijs te bepalen. Een professionelere school moet ervoor zorgen dat de school optimale ondersteuning kan bieden aan de leraren. Ook kan er op basis van individuele prestaties beloningsdifferentiatie worden toegepast. Een betere beloning ligt in dezelfde lijn als het professionelere personeelsbeleid, het moet ervoor zorgen dat leraren meer gedifferentieerd worden beloond. Hierbij wordt bedoeld op beoordeling op bijvoorbeeld kwalificatieniveaus, uitgevoerde werkzaamheden of behaalde prestaties.

Dit laatste komt vrijwel niet terug in de beleving van de respondenten. Hiervoor moet een toereikend beoordelings- en prestatiesysteem worden gecreëerd, wat bij enkele respondenten duidelijk ontbreekt. De beoordeling is daar vaak teveel gericht op incidenten. Hierdoor ontstaat er een gebrek aan erkenning voor geleverd werk. Het vormen van een lerarenregister waarin de kwalificaties en competenties van docenten worden weergegeven stuit op afkeer. Zaken als register en dossiervorming worden in de praktijk snel gekoppeld aan de negatieve eigenschappen van een bureaucratie. Ook het scholingsfonds is bij de respondenten niet bekend, één respondent geeft zelfs aan dat de huidige opleiding zelf wordt betaald.

7.3 Centrale onderzoeksvraag

Na beantwoording van de deelvragen kan de centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek worden beantwoord:

In hoeverre levert de professionalisering van het onderwijs een bijdrage aan de oplossing van het kwalitatieve en kwantitatieve lerarentekort, en is deze bijdrage van positieve invloed op de kwaliteit van het onderwijs?

De professionalisering van het onderwijs moet ertoe leiden dat het aantrekkelijker wordt om voor het beroep van leraar te kiezen. Wanneer de school zich op een professionele manier inricht en ook op een professionele manier handelt naar haar leraren toe, dan zal dit een bijdrage leveren aan het terugdringen van het kwalitatieve en kwantitatieve lerarentekort.

Uit dit onderzoek blijkt dat er voor de scholen nog stappen te maken zijn als het gaat om deze professionalisering. Het ontbreken van een goede en duidelijke beoordelingsstructuur en een daarop ingericht beloningssysteem is de belangrijkste geconstateerde tekortkoming. Het vertrouwen en de autonomie die de leraren krijgen voor de uitvoering van de werkzaamheden zijn wel ruimschoots aanwezig en worden ook als zeer goede eigenschappen van het vak ervaren. Dit zou nadrukkelijk moeten worden gebruikt in het werven van nieuwe leraren. Wanneer deze professionalisering werkelijk in de praktijk zal worden uitgevoerd en er een merkbare verkleining van het lerarentekort gaat plaatsvinden, dan zal dit een positief effect hebben op de kwaliteit van het onderwijs. De nadruk zal dan meer komen te liggen op de selectie van de juiste leraren, en niet alleen op het werven van nieuwe leraren.

7.4 Aanbevelingen

Naar aanleiding van de in dit onderzoek geformuleerde conclusies kunnen een aantal aanbevelingen worden gedaan en antwoord worden gegeven op de vierde deelvraag:

4. Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan in het kader van het oplossen van het lerarentekort en heeft dat gevolgen voor de kwaliteit van het onderwijs?

Omdat de professionalisering van het onderwijs voornamelijk gericht is op de beleidsvoering van de scholen zullen deze aanbevelingen zich voornamelijk richten op de positie die de school moet innemen ten opzichte van haar leraren.

1. Zorg voor een goede en duidelijke beoordelingscyclus. Dit zal waarschijnlijk in grote mate bijdragen aan de professionalisering binnen de organisatie. Stel kaders waarin voor iedereen duidelijk is welke prestaties tot een bepaalde beloning kunnen leiden. Op die manier zullen

leraren die zich maximaal inzetten voor de leerlingen, het team en de organisatie gemotiveerd blijven om dit ook te blijven doen. En ook het tegenovergestelde moet gebeuren, zorg ervoor dat leraren die niet goed presteren of zich maximaal inzetten hier op worden aangesproken.

2. Geef leraren erkenning voor geleverde prestaties. Dit kan door zoals aangegeven door het invoeren van een duidelijk prestatie- en beloningsstelsel, maar ook op andere manieren. Erkenning kan worden gegeven door het geven van aandacht, door bijvoorbeeld bepaalde initiatieven te bespreken en je als school daar actief mee bezig te houden. Ook kan erkenning worden gegeven door het luisteren naar problemen die worden aangedragen en hier ook daadkrachtig op te reageren.
3. Geef leraren de ruimte om zelf en binnen een team doelen te stellen en probeer de leraar hierin zoveel mogelijk te ondersteunen. Stimuleer de ontwikkeling van lesprogramma's en geef aan het begin van een traject aan wat er verwacht wordt en wat de voorwaarden zijn. Het werkt demotiverend wanneer halverwege een traject ergens de stekker wordt uitgetrokken en er veel energie en moeite voor niets is gebruikt.
4. Zorg voor een duidelijke en open communicatie binnen de organisatie. De communicatie tussen het bestuur en de leraren moet open en helder zijn, waar iedereen zijn ervaringen en emoties kan uiten zonder dat dit negatieve gevolgen kan hebben. Door het voeren van deze open communicatie kunnen problemen worden opgelost en misverstanden in een vroeg stadium uit de wereld worden geholpen

Literatuurlijst

Boeken en artikelen:

- Banning, C. 2008. *Topambtenaren zijn managers zonder inhoud*. In NRC Handelsblad van 13 september 2008.
- Beer, M, Walton, R.E. en Spector, B.A. 1984. *Managing Human Assets*. Free Press, London.
- Bovens, M.A.P ea. 2001. *Openbaar Bestuur. Beleid, Organisatie en Politiek*. Kluwer, Alphen aan den Rijn.
- Coonen, H. 2006. *Leraarschap en professionaliteit: 10 aanbevelingen*. In: Tijdschrift voor Hoger Onderwijs, p 24.
- Chavannes, M. 2007. *Het smeulend verzet in Onderwijsland*. In NRC Handelsblad van 4 november 2007
- Dalin, P. 1989. *Organisatie ontwikkeling van school en onderwijs*. Samson uitgeverij, Alphen aan den Rijn.
- Dohmen, J. 2008. *Na de lof was er vooral kritiek*. In: NRC Handelsblad van 30 augustus 2008.
- Duif, T. 2007. *Kwaliteitsverbetering aan de bovenkant leidt tot trek aan de onderkant*. Uit de bundel: Van wie is het onderwijs. Balans, Amsterdam.
- Gennip, H. van, en Vrieze, G. 2008. *Wat is de ideale leraar? Studie naar vakkennis interventie en persoon*. ITS Radboud Universiteit Nijmegen.
- Goedhart, A & Plug, P. 2001. *Gek hé, de reorganisatie is mislukt*. Te lezen op www.managementsite.nl
- Guest, D.E. (1989) 'Personnel and human resource management: can you tell the difference?', Personnel Management, uitgave Januari, p 48-51.
- Haperen, T. van. 2007. *De ondergang van de Nederlandse leraar*. Nieuw Amsterdam Uitgevers.
- Hoekstra, H.A. en Sluis, E. van 1999. *Management en Competenties*. Van Gorcum.
- Kloor, R. van der 2009. *Onderwijs vreest miljardenbezuiniging door crisisaanpak*, Elsevier 31 maart 2009.
- Manders, F. en Vloeberghs, D. 1993. *Leerboek strategisch personeelsbeleid*. Reed Business BV.
- Niessen, R. 2008. *Hoe de regering trotse ambtenaren krijgt*. Inleiding van de conferentie "de ambtenaar van de toekomst" op 31 januari 2008.
- Obbink, H. 2007. *Aanpak Lerarentekort / Hoger salaris, meer aanzien*. In Trouw, 13 september 2007.
- Peeperkorn, M. 2007. *VVD wil geen schaalvergroting meer*. In de Volkskrant van 12 Mei 2007.
- Slegers, P. Denessen, E. Leefderink, H en Klaassen, C. 2001. *Leidinggeven aan de school als gemeenschap*. Garant, Leuven.
- Stein, B. 2003. *HRM, arbeidssatisfactie en de publieke sector*. In Bestuurswetenschappen deel 20 (4), pagina 289-307.
- Tonkens, E. 2008. *Bevrijd vaklui uit de bureaucratie*. In de Volkskrant, 13 september 2008.
- Truijens, A. 2008. *Wij eisen les!* Uitgeverij J.M. Meulenhof.
- Walters, D. 2009. *Hoe 4 miljard voor onderwijs simpel vervlieg*. In NRC handelsblad van 28 maart 2009.
- Zunderdorp, R. 2008. *De Commissie Dijsselbloem verdient een herkansing*. Kluwer.

Onderzoeksrapporten en beleidsnota's:

- Algemene Onderwijsraad. 2008. *De bestuurlijke ontwikkeling van het Nederlands Onderwijs*.
- Commissie Leraren (2007). *Adviesrapport Leerkracht*.

- Commissie Dijsselbloem (2008). *Tijd voor onderwijs*.
- Het Landelijk Platform Beroepen in het onderwijs. *Competenties van leraren; beoordelaarhandleiding (2009)*.
- Ministerie van Algemene Zaken (2009). *Werken aan toekomst, aanvullend beleidsakkoord bij 'samen werken, samen leven'*. Van het ministerie van Algemene Zaken. 2009 p 17.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2008). *Actieplan Leerkracht van Nederland*.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (1999). *Maatwerk voor morgen*.
- *De brief van de commissie parlementair onderzoek onderwijsvernieuwingen aan de Tweede Kamer van 28 november 2008 met het onderwerp "de menselijke maat in het onderwijs". Kenmerk BOA/ADV/2008/79252*
- Directie Leraren (2007), *Lerarenbeleid*.
- De Algemene Onderwijs Bond (AOB) 2008: *Lerarentekort loop op, lesuitval stijgt*.
- Vragen van het SP Kamerlid Jasper van Dijk over de voortgaande fusies in het onderwijs, ingezonden op 5 november 2008 met het kenmerk 2008Z05938 / 2080904640.

Websites:

- Onderwijsraad (2005). Variëteit in schaal. Zie: <http://www.minocw.nl/documenten/brief2k-2005-doc-43632a.pdf>
- www.ikhebeenlerarentekort.nl
- www.lerarenweb.nl, de site van het SBL.
- www.leren.nl
- www.twynstragudde.nl, "Eigenwijze, niet te managen professionals."
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, <http://www.minocw.nl/leraar/1331/Verbetering-salarispositie-leraren.html>

Bijlage**Interviewtopics**

Inhoud vak als docent
Kerntaken + bijkomende taken
Taak van school

Actieplan Leerkracht van Nederland
Ontwikkelingsmogelijkheden + Carrièreperspectief

Professionele ruimte
 Zeggenschap
 Lerarenregister
 Ondersteunend personeel

Scholengemeenschappen

Lerarentekort
Merkbaar
Aantal bevoegde docenten

Human Resource Management
Verantwoordelijkheid
Commitment
Flexibiliteit

Aantrekkelijkheid beroep
Eventuele verbetervoorstellen voor het personeelsbeleid om het beroep aantrekkelijker te maken voor nieuwe leraren? (veelgenoemd: status, aanzien)