

Rapportage Talentcentrum

Het binden en behouden van de
startende professional binnen
Scope en Onderwijsregio
Zwolle en omstreken

Inhoudsopgave

Inleiding	1		
1. Opdracht en werkwijze	2		
Werkwijze en planning	2		
Planfase 1 – 2025 Verkenning en idee-ontwikkeling	3		
Planfase 2 – 2025 Concept en pilot	5		
2. Onderzoek & Analyse	6		
Tekorten	6		
Soorten tekorten	7		
Landelijke tekorten in beeld	7		
Ramingen over de arbeidsmarkt	11		
Ontwikkelingen in de loopbaan van (startende) leraren	16		
Opleidingsperiode	17		
Overstappers en zij-instromers	22		
Werkomgeving	27		
Wensen en behoeften van jonge startende leraren	28		
Aanbevelingen met betrekking tot de werkomgeving	29		
Arbeidsmobiliteit	33		
Nationale Aanpak Professionalisering Leraren	36		
Uitstroom	36		
3. Beschrijving concept Talentcentrum	40		
Concluderend & richtinggevend	40		
Landelijke tekorten en regionale verschillen	40		
Verwachtingen en ervaringen starters & zij-instromers	40		
Starters binnen Scope	45		
Het Talentcentrum	46		
Starters in beeld	48		
Een geweldige start	50		
Talentmakelaar informeert	52		
4. Plan van aanpak en uitrol	54		
Vervolg en planning 2026	54		
5. Samenvatting	56		
Bijlagen & bronnen	63		

Inleiding

Scope is een samenwerkingsverband van schoolbesturen en de Educatieve Academie van Hogeschool Viaa in Zwolle. Het netwerk richt zich op het opleiden voor goed christelijk onderwijs.

Scope wil zich richten op **het binden en behouden van de startende professional** in de schooljaren 25-26, 26-27 en 27-28, door **het vergroten van de aantrekkelijkheid van het leraarschap** bij de aangesloten Scope-besturen.

Het project Talentcentrum is in 2025 gestart met een uitgebreide deskresearch, verkennende interviews met stakeholders, experts en startende leerkrachten. Daarnaast zijn er verschillende enquêtes uitgezet, om vervolgens op basis van alle opgedane kennis het concept voor het Talentcentrum te ontwikkelen.

Scope was tot 31 dec 2025 een onderwijsregio en gaat per 1 januari 2026 verder als partnerschap. De verschillende schoolbesturen sluiten zich aan bij de regionale Onderwijsregio's. Het grootste aantal bij Onderwijsregio Zwolle en omstreken.

1. Opdracht en werkwijze

Scope wilde vanaf de tweede helft van 2025 een aanbod realiseren voor startende onderwijsprofessionals (starters en zij-instromers) om hen aan zich te binden om zo het dreigende tekort aan onderwijsprofessionals over drie jaar op te vangen. Naar verwachting ontstaat vanaf circa 2028 binnen de bij Scope aangesloten besturen een aanzienlijk lerarentekort, voornamelijk veroorzaakt door de uitstroom van een groter wordende groep leerkrachten die met pensioen gaat. De oorzaak dat starters (afgestudeerden en zij-instromers) in de tussentijd onvoldoende aan de regio gebonden kunnen worden, ligt onder andere in het aflopen van tijdelijke extra middelen (NPO gelden) en krimp in bepaalde regio's, waardoor er tijdelijk minder vacatures zijn.

Het gaat in dit project vooral om starters die worden opgeleid aan Hogeschool Viaa, een specifieke levensbeschouwelijke achtergrond hebben en goed aansluiten bij het profiel en de identiteit van de aangesloten besturen. Wanneer het de komende jaren niet lukt deze doelgroep aan de Scope-besturen te binden, bestaat het risico dat deze starters het (basis) onderwijs of de regio verlaten of hun loopbaan voortzetten bij besturen buiten Scope. Hierdoor zal het verwachte toekomstige tekort (vanaf 2028) binnen de Scope-besturen verder toenemen.

Het concept waar vooraf aan werd gedacht – **Het Talentcentrum** – omvat verschillende instrumenten die in 2025 nader zijn verkend:

1. Loopbaanperspectieven bieden, bijvoorbeeld door bovenbestuurlijk werkgeverschap, loopbaanpaden en het begeleiden van starters.
2. Ontwikkelen van startende professionals, bijvoorbeeld door aanvullend opleiden/coachen. Het vergroot hun aantrekkelijkheid op de arbeidsmarkt. Het draagt ook bij aan een hogere onderwijskwaliteit.
3. Werven en behouden van starters, bijvoorbeeld door ruimte te maken voor meer Lio-ers en zij-instromers op de scholen en de inzet van communicatie/marketing.

Het doel van dit project is het binden en behouden van de startende professionals in de schooljaren 25-26, 26-27 en 27-28, door het vergroten van de aantrekkelijkheid van het leraarschap bij de aangesloten Scope-besturen.

Werkwijze en planning

De uitwerking van het project is begin september 2025 gestart en in de eerste kwartalen van 2026 is een eerste uitrol gepland.

Planfase 1 – 2025 Verkenning en idee-ontwikkeling

In de eerste fase is het plan van aanpak opgeteld met kaders en ambities en is dit gedeeld met de werkgroep en stuurgroep. Vervolgens is er gestart met de deskresearch en verkennende gesprekken met opdrachtgever, subsidieverstrekker en experts in het land (good practices).

Werkgroep

In deze fase is de werkgroep samengesteld, waarin de volgende rollen zijn vertegenwoordigd:

- Hr-specialisten Scope-besturen
- Een schooldirecteur
- Een starterscoach/specialist
- Programmacoördinator Scope
- De projectleiders van Kiemkr8

De werkgroep fungeert als klankbord, levert expertise of regelt deze indien nodig, en werkt actief mee aan de realisatie van het Talentcentrum.



Bepalen overige stakeholders en experts voor klankgroepsessies

Naast de werkgroep zijn er verschillende groepen en personen waarmee wordt samengewerkt op uiteenlopende gebieden.

Verkenning en idee-ontwikkeling

Na de deskresearch en de verkennende gesprekken is gestart met de verkenning en idee-ontwikkeling.

Hierbij is samengewerkt met:

- De werkgroep: Strategie bespreken en brainstormsessies t.b.v. de idee-ontwikkeling.
- Stakeholders en experts: Brede uitvraag bij bovenstaande doelgroepen via gevarieerde werkvormen om visie/behoefte/ideeën op te halen en om het doel, strategieën en haalbaarheid te toetsen.

Doelgroep	Doel contact
Bestuurders Scope Besturen	<ul style="list-style-type: none"> • Behoeftes ophalen • Toetsen van voorstellen • Betrokkenheid bij de besluitvorming
De Scope Stuurgroep	<ul style="list-style-type: none"> • Kennismaking • Behoeftes en feedback ophalen • Toetsen van voorstellen • Besluitvorming
De betrokken besturen bij de Scope BovenBestuurlijke Invalpool	<ul style="list-style-type: none"> • Afstemming over overlap en raakvlakken
Starters (afgestudeerden en zij-instroom) Alle starters (afgelopen 4 jaar) en enkele starters als klankbord	<ul style="list-style-type: none"> • Behoeftes en input ophalen • Concepten toetsen/klankborden
Specialisten Viaa of leveranciers (financieel, boekhoudkundig, administratief, juridisch, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> • Experts raadplegen bij specifieke vraagstukken
Linking pin vanuit Onderwijsregio Zwolle en omstreken	<ul style="list-style-type: none"> • Afstemming over mogelijkheden • Toetsen van de concepten • Imbedden van de pilotfase

Planfase 2 – 2025

Conceptontwikkeling, communicatie, implementatie en opstart Pilot

Conceptontwikkeling

In deze fase is gestart met de conceptontwikkeling om te komen tot passende instrumenten per strategie, te denken valt aan het ontwikkelen van loopbaanpaden, het inrichten van profileringsaanbod en het vormgeven van ontwikkelprogramma's.

Op basis van de uitkomsten van de verkenning, is het concept in grote lijnen verder uitgewerkt door de projectleiders, in samenwerking met de werkgroep. Hiervoor is één sessie gepland met de werkgroep. De uitkomst is een concreet plan met een beschrijving van het toekomstige Talentcentrum, waarin ook de communicatie is meegenomen. Alle relevante doelgroepen voor de communicatie zijn in kaart gebracht, waarna een beknopt communicatieplan is opgesteld.

Plan toetsen bij achterban

Het plan is voorgelegd aan de opdrachtgever, de Scope bestuurders en de Scope stuurgroep. Ook is het getoetst bij een aantal professionals uit de doelgroep starters (klankbord). Het doel van dit proces is om te komen tot een definitief plan.

Implementatieplan

In deze fase richtten we ons op het implementeren van de instrumenten en het toevoegen hiervan aan het plan inclusief het voorleggen aan de opdrachtgever.

Opstart Pilot

In deze fase is de pilot opgestart, de start van de eerste activiteiten binnen het Talentcentrum. Het eerste cohort jonge professionals is benaderd voor deelname aan de pilot, waarbij ze zijn gecoacht, begeleid, ondersteund en eventueel gematcht.



Deel 2. Onderzoek & Analyse

Tekorten

Vanaf circa 2028 ontstaat, volgens Centerdata, een aanzienlijk lerarentekort, voornamelijk veroorzaakt door de uitstroom van een groter wordende groep leerkrachten die met pensioen gaat.

De oorzaak dat starters (afgestudeerden en zij-instromers) in de tussentijd onvoldoende aan de regio gebonden kunnen worden, ligt onder andere in het aflopen van tijdelijke extra middelen (NPO gelden) en krimp in bepaalde regio's, waardoor er nu minder vacatures zijn.

Het gaat in dit project vooral om starters die worden opgeleid binnen de Scope-scholen, een specifieke levensbeschouwelijke achtergrond hebben en goed aansluiten bij het profiel en de identiteit van de aangesloten besturen.

Naast bovenstaande noodzaak is er de wens bij de aangesloten besturen om het beste onderwijs voor de leerlingen te kunnen realiseren. Oftewel: Continuïteit in deskundigheid door een goede start.

Soorten tekorten

Als er wordt gesproken over personeelstekorten is het goed om onderscheid te maken in soorten tekorten; kwalitatieve en kwantitatieve tekorten. De eerste gaat over het gebrek aan leerkrachten en daarin worden de volgende vormen onderscheiden:

- **Openstaande tekorten** zijn openstaande vacatures voor zowel vervangingsvragen als vaste posities.
- **Reguliere tekorten** zijn openstaande vacatures voor vaste posities.
- **Vervangingstekorten** betekent dat er geen invallers kunnen worden gevonden voor langdurig uitgevallen leerkrachten.

Bij kwalitatieve tekorten gaat het om gebrek aan kwaliteit voor de klas. Dit wordt aangeduid als:

- **Verborgene tekorten.** Dit zijn functies die bezet zijn, maar met ongewenste oplossingen, zoals leerkrachten die niet goed functioneren, onbevoegden voor de klas en het samenvoegen of verdelen van klassen.

Bij de verborgene tekorten kun je het tekort nog specificeren met intern opgevangen (bevoegd of onbevoegd), extern opgevangen (bevoegd of onbevoegd) en klassen gecombineerd. Met extern opgevangen wordt bedoeld; met een ingehuurd kracht die niet bij het bestuur zelf in dienst is.

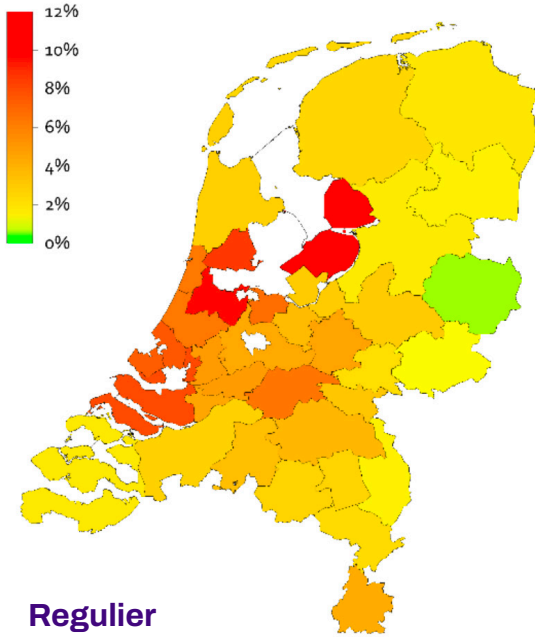
Landelijke tekorten in beeld

Het landelijke lerarentekort in het primair onderwijs bedraagt 8,1% van de totale werkgelegenheid in fte voor leraren. Een behoorlijke daling ten opzichte van het tekort van vorig jaar, dat was 9,7%. Bij reguliere banen was er in oktober 2024 een tekort van 5,6% van de werkgelegenheid.

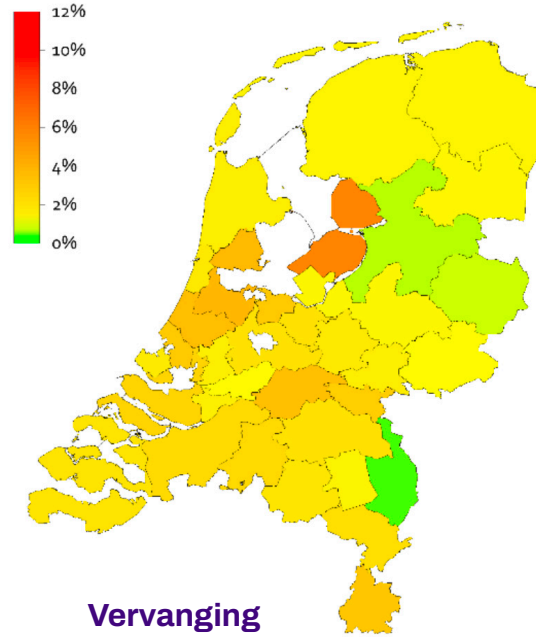
Aangevuld met de 2,4% tekort van de werkgelegenheid voor langdurige vervangingen levert dit totaal op van 8,1%. In onderstaande tabel zijn de geschatte tekorten in aantallen fte voor de verschillende onderwijstypen uitgesplitst.

Schooltype	Tekort regulier	Tekort vervaning	Totaal
Basisonderwijs	3.781	1.979	6.522
Speciaal Basisonderwijs	162	99	315
(Voort.) spec. onderwijs	461	255	893
Totaal	4.403	2.333	7.729

Tabel: Schatting actuele landelijke tekorten aan fte leraren per oktober 2023 (Bron: Centerdata)



Regulier



Vervanging

Kaart: Landelijke verdeling tekorten reguliere banen en tekorten langdurige vervanging basisonderwijs in percentages van de werkgelegenheid, oktober 2024 (Bron: Centerdata)

Het totale landelijke openstaande en verborgen tekort voor reguliere banen en langdurige vervangingen bedraagt ruim 7.700 fte. Hiervan is 69% een tekort bij reguliere banen.

Hoewel het gemelde tekort lager is dan in 2023, is het te vroeg om al heel positief te zijn. Door de daling in werkgelegenheid door het wegvallen van de NPO-gelden, is het de vraag of er hier sprake is van een structurele ontwikkeling of een tijdelijk effect.

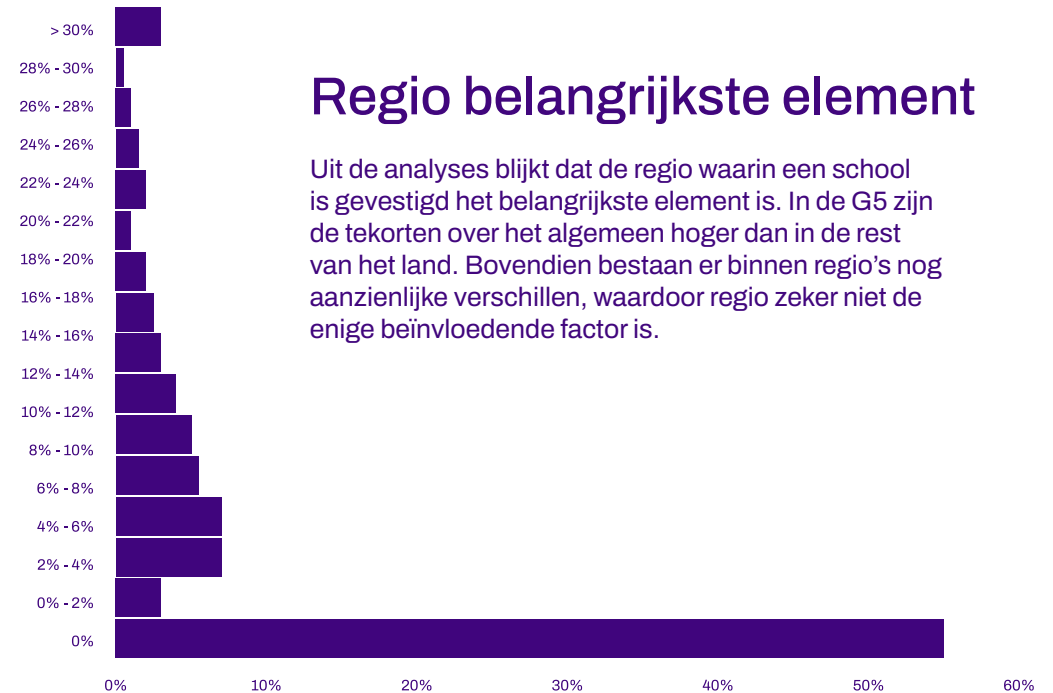
Tevens is te zien dat een eerdere trend zich doorzet; de gebieden waar het beter mee gaat, profiteren relatief meer van de vooruitgang. Als we naar de tekorten in fte kijken heeft het po landelijk 16% minder tekort dan in 2023. Maar voor de G5 is er sprake van 12% minder tekort en voor de rest van Nederland van 18% minder tekort.

Verdeling tekorten binnen regio's

Ook binnen regio's zijn er grote verschillen in het tekort aan leraren. Zo geeft bijvoorbeeld 53% (tegen 49% bij de voorgaande meting) van de scholen buiten de G5 aan *geen* tekort te hebben.

Onderstaande grafiek uit het rapport van Centerdata laat zien dat de verdeling van het totale tekort (openstaande en verborgen tekorten, regulier en vervanging) ongelijk verdeeld is. Zo geeft 7% van de scholen een tekort aan van 4%-6% en 3% een tekort groter dan 30%.

Met de grote hoeveelheid verzameld materiaal zijn statistische analyses uitgevoerd om te onderzoeken met welke kenmerken de tekorten samenhangen. Belangrijk is hierbij te beseffen dat de statistische analyse slechts een samenhang aangeeft en geen oorzakelijk verband.



Regio belangrijkste element

Uit de analyses blijkt dat de regio waarin een school is gevestigd het belangrijkste element is. In de G5 zijn de tekorten over het algemeen hoger dan in de rest van het land. Bovendien bestaan er binnen regio's nog aanzienlijke verschillen, waardoor regio zeker niet de enige beïnvloedende factor is.

Ook schoolweging belangrijk element

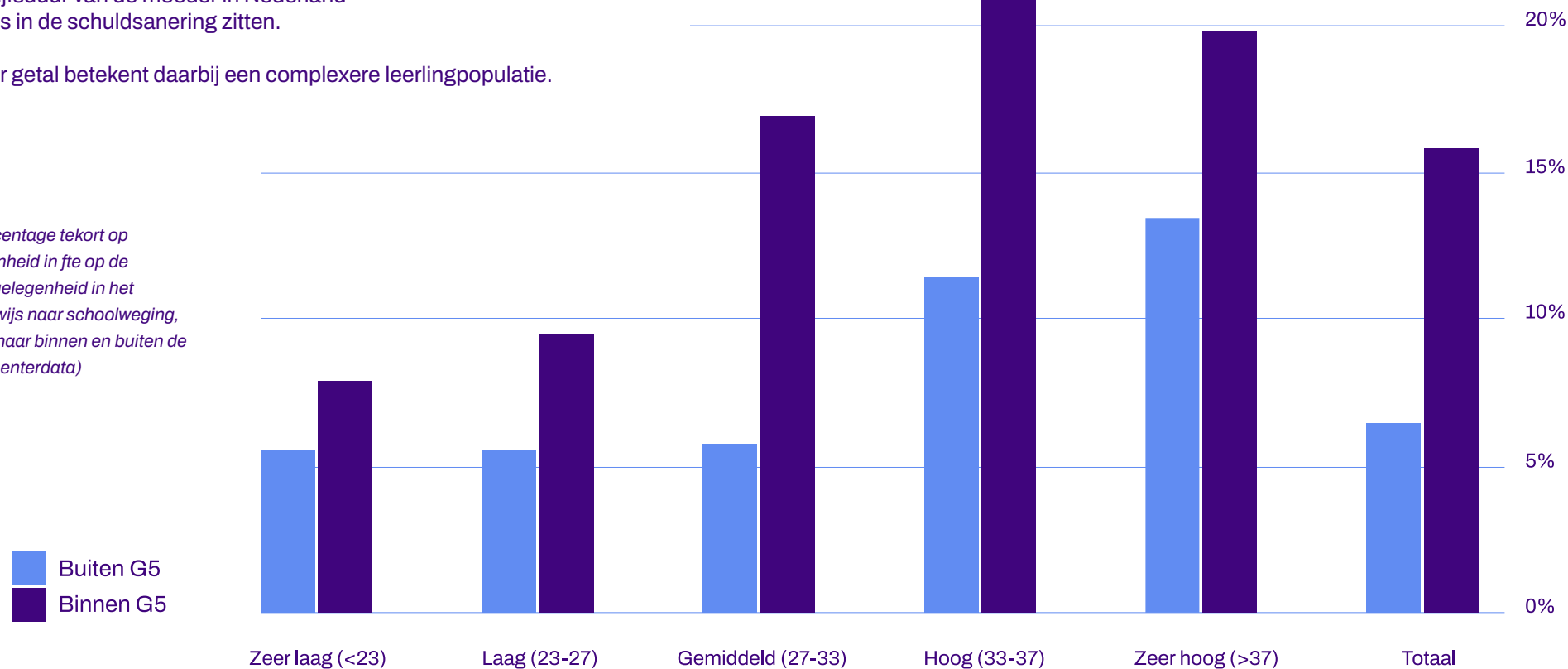
Een tweede belangrijk element is de schoolweging, oftewel de mate van complexiteit van de leerlingenpopulatie. Een hogere schoolweging gaat samen met grotere tekorten. Dit betekent niet dat een school met een complexere leerlingenpopulatie altijd hogere tekorten heeft, maar de kans daarop is wel groter.

Het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) berekent de schoolweging van een school op basis van de volgende kenmerken:

- het opleidingsniveau van de ouders
- het gemiddeld opleidingsniveau van alle moeders op school
- het land van herkomst van de ouders
- de verblijfsduur van de moeder in Nederland
- of ouders in de schuldsanering zitten.

Een hoger getal betekent daarbij een complexere leerlingpopulatie.

Figuur: Percentage tekort op werkgelegenheid in fte op de totale werkgelegenheid in het basisonderwijs naar schoolweging, uitgesplitst naar binnen en buiten de G5 (Bron: Centerdata)



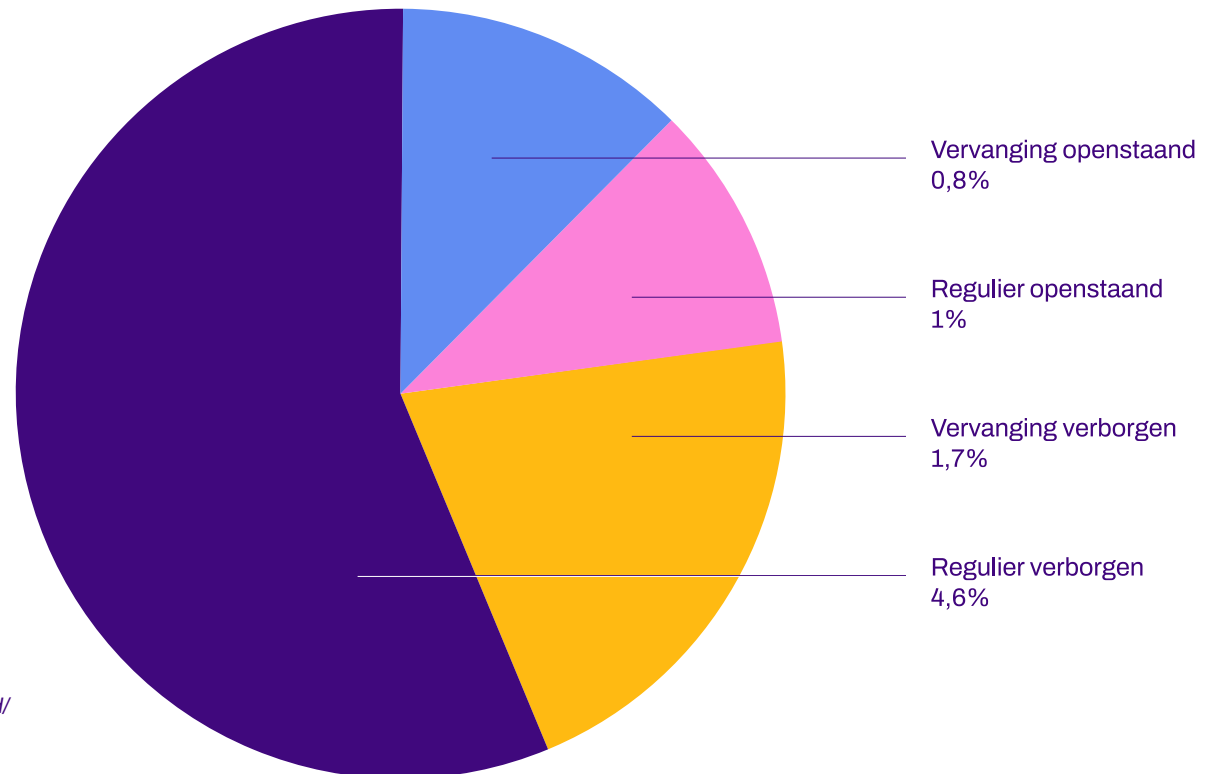
Verder zijn in heel Nederland verbanden gevonden met de hoogte van het ziekteverzuim en de hoeveelheid tijdelijke en kleine contracten voor leraren. Bij deze factoren is bij uitstek de vraag gerechtvaardigd of dit veroorzakers of juist gevolgen van een lerarentekort zijn. Het is ook goed mogelijk dat tekorten leiden tot meer werkdruk voor de leraren en daarmee gepaard gaand ziekteverzuim.

Verdeling tekorten openstaand en verborgen

Schooltype	Openstaand	Verborgen	Totaal
Basisonderwijs	1,7%	6,3%	8,0%
Speciaal Basisonderwijs	2,1%	5,7%	7,8%
(Voort.) spec. onderwijs	2,6%	5,8%	8,4%
Totaal 2024	1,8%	6,3%	8,1%
Totaal 2023	2,6%	7,2%	9,7%

Tabel: Totale tekorten (regulier en vervanging) oktober 2024 naar openstaand en verborgen (Bron: Centerdata)

In totaal bestond in 2024 bijna een kwart (22%) van het tekort in het primair onderwijs uit openstaande vacatures en driekwart (78%) uit verborgen vacatures. Het speciaal basisonderwijs kent zowel bij de openstaande als bij de verborgen vacatures een hoger tekort dan het basisonderwijs. Het voortgezet speciaal onderwijs heeft een hoger openstaand tekort dan het basisonderwijs. De cijfers uit 2023 laten zien dat de daling in 2024 zich zowel bij de openstaande als bij de verborgen tekorten heeft voorgedaan. Wanneer de indelingen regulier/vervanging en openstaand/verborgen worden gecombineerd, kan het landelijke tekort als volgt worden uitgesplitst:



Figuur: Onderverdeling tekorten leraren po landelijk in regulier/vervanging en openstaand/verborgen vacatures (Bron: Centerdata)

Ruim de helft van het tekort bestaat uit verborgen tekort bij de reguliere banen. We kunnen ons niet rijk rekenen met het feit dat 'slechts' 1,8% van de totale werkgelegenheid open staat (regulier + vervanging). De verborgen tekorten zijn serieuze problemen voor scholen waar men in feite met noodoplossingen werkt die men liever niet zou hanteren. Zeker als deze noodoplossingen voor langere tijd moeten worden gehanteerd, legt dit een groot beslag op de organisatie.

Ramingen over de arbeidsmarkt

Om een inschatting te maken van het toekomstige lerarentekort wordt de volgende werkwijze gehanteerd door Centerdata: Allereerst is het aantal onvervulde vacatures (per 1 okt '24) in beeld gebracht. Vervolgens zijn de verborgen tekorten (werkplekken die zijn opgevuld met niet wenselijke oplossingen) daarbij opgeteld. Hierbij gaat het om regulier personeel, vervanging is buiten beschouwing gelaten.

Vervolgens wordt er een leerlingenprognose gemaakt op basis van referentieramingen van OCW. Deze zijn steeds moeilijker te voorspellen, door instabiele wereldpolitiek (migratie) en sinds 2021 is het geboortecijfer ook regelmatig bijgesteld. De verwachte groei is in 2024 ten opzichte van de raming van 2023 sterk naar beneden bijgesteld. Landelijk daalt het leerlingenaantal tot 2031, waarna het weer stijgt. In Noord-Nederland, evenals in de regio's Zwolle en Twente, blijft het leerlingenaantal echter tot 2034 met 0–5% krimpen. Dit leidt tot een lager ingeschat tekort dan in de voorgaande ramingen.

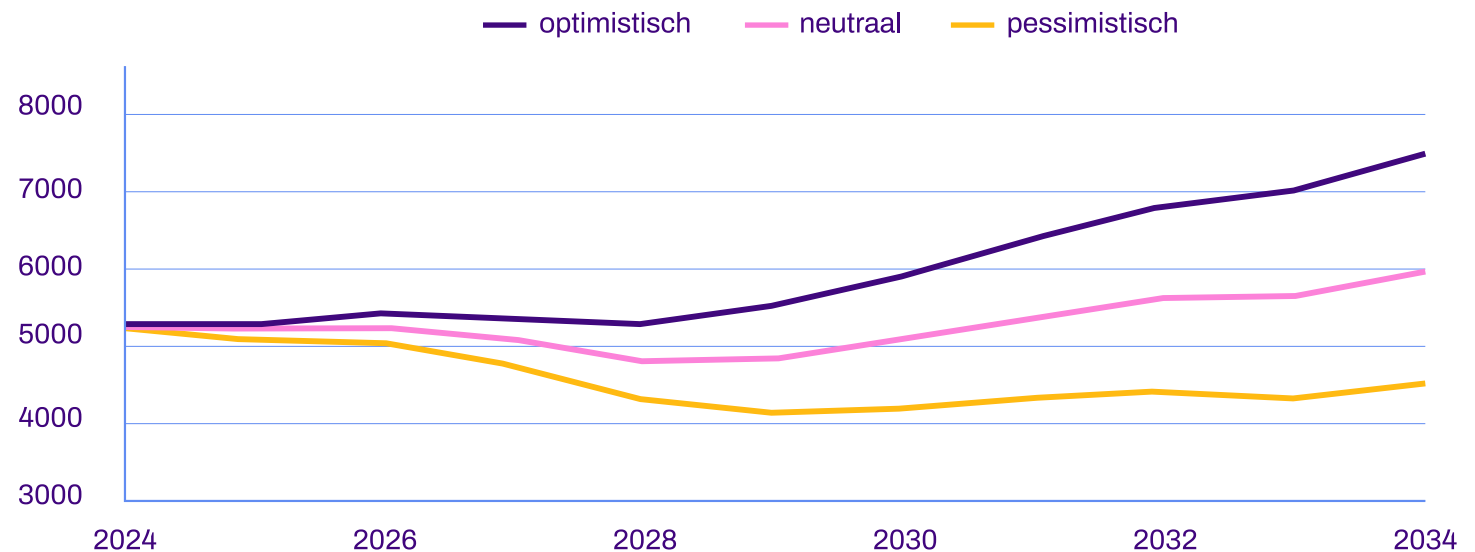
Op basis van de leerlingenprognose wordt de werkgelegenheid bepaald, die meebeweegt met het leerlingenaantal. De leerling-leraarratio is de afgelopen jaren licht gestegen, van 16,1 naar 16,4 in 2023.

De volgende stap is het bepalen van de instroom en uitstroom. De instroom bestaat uit het aantal afgestudeerde pabo-studenten, aangevuld met de stille reserve en de zij-instroom (landelijk circa 650 personen per jaar). Het beroepsrendement bedraagt 94%, wat betekent dat 94% van de pabo-afgestudeerden daadwerkelijk aan het werk gaat in het beroep waarvoor zij zijn opgeleid. Dit percentage is conjunctuurgevoelig: in tijden van hoogconjunctuur ligt het lager, doordat de concurrentie op de arbeidsmarkt toeneemt.

Figuur: Raming tekorten aan leraren en directeurs voor reguliere banen in het po 2024-2034 (Bron: Centerdata)

Vervolgens wordt de uitstroom in beschouwing genomen. Landelijk neemt deze enigszins af doordat het aantal 60-plussers afneemt en daarmee ook het aantal pensioneringen. Uitstroom vindt echter niet alleen plaats door pensionering, maar ook door vertrek uit het onderwijs om andere redenen. Voor de periode 2024–2034 wordt de totale uitstroom hoger ingeschat dan de instroom, wat leidt tot een daling van het aantal leerkrachten. Daarnaast is er sprake van doorstroom: leerkrachten die meer of minder gaan werken of van functie veranderen.

In de volgende figuur worden de geraamde tekorten weergegeven, uitgaande van de huidige bekende situatie (tekortenmeting 2023). Deze tekorten zijn uitgedrukt in benodigde fte met de juiste diplomering, zowel voor de vervanging van uitstroom als voor de uitbreidingsvraag. Zoals aangegeven wordt hierbij uitgegaan van een neutraal economisch conjunctuurscenario. Om de invloed van de economische conjunctuur inzichtelijk te maken, zijn in de onderstaande figuur tevens een optimistisch en een pessimistisch scenario van de economische conjunctuur opgenomen. Bij een optimistische conjunctuurontwikkeling is er meer vraag naar arbeid en worden de tekorten dus groter.



Nu gaat het om gefundeerde inschattingen; er wordt gerekend met drie scenario's: pessimistisch (laagconjunctuur), neutraal en optimistisch (hoogconjunctuur). Bij hoogconjunctuur bedraagt het tekort in 2034 ongeveer 7.500 fte, bij laagconjunctuur circa 4.500 fte en bij het neutrale scenario 6.000 fte. Zie pag. 13 voor kaartjes gebaseerd op het neutrale scenario.

De verwachtingen van de tekorten zijn berekend onder de veronderstelling van 'ongewijzigde omstandigheden'. In de praktijk kunnen omstandigheden echter al wijzigen door de bekendmaking van ramingen, en bij bestaande tekorten zullen zowel landelijk als lokaal beleidsinspanningen plaatsvinden.

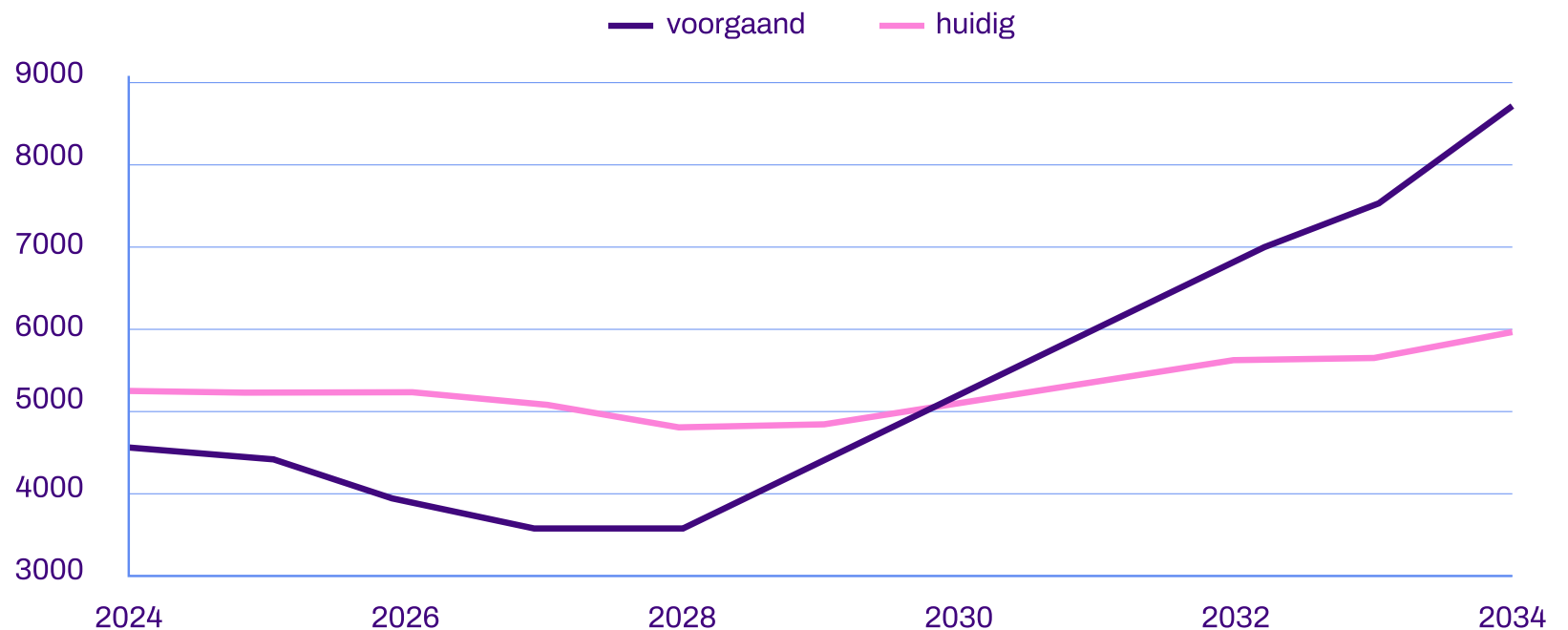
Een belangrijke veranderde omstandigheid is al bekend: het Nationaal Programma Onderwijs (NPO). Uit de tekortmeting van 2022 kan grofweg worden berekend dat er destijds in het primair onderwijs circa 6.000 fte extra leraren nodig waren voor dit programma, waarvan niet alles is ingevuld. Met het inmiddels deels afgeronde NPO (scholen konden eerder verstrekt geld nog steeds besteden) nemen de gevraagde aantallen fte aan leraren af, waardoor het tekort minder groot werd.

Vergelijking met voorgaande raming

Het ingeschatte tekort is ten opzichte van de vorige raming aanzienlijk bijgesteld. Voor dit project is dit relevant, omdat er eerder werd uitgegaan van een teruglopend tekort tot 2028, gevolgd door een sterk stijgend tekort daarna. De bijgestelde verwachting laat nu een veel gematigder verloop zien, met een aanhoudend, maar minder snel oplopend tekort.

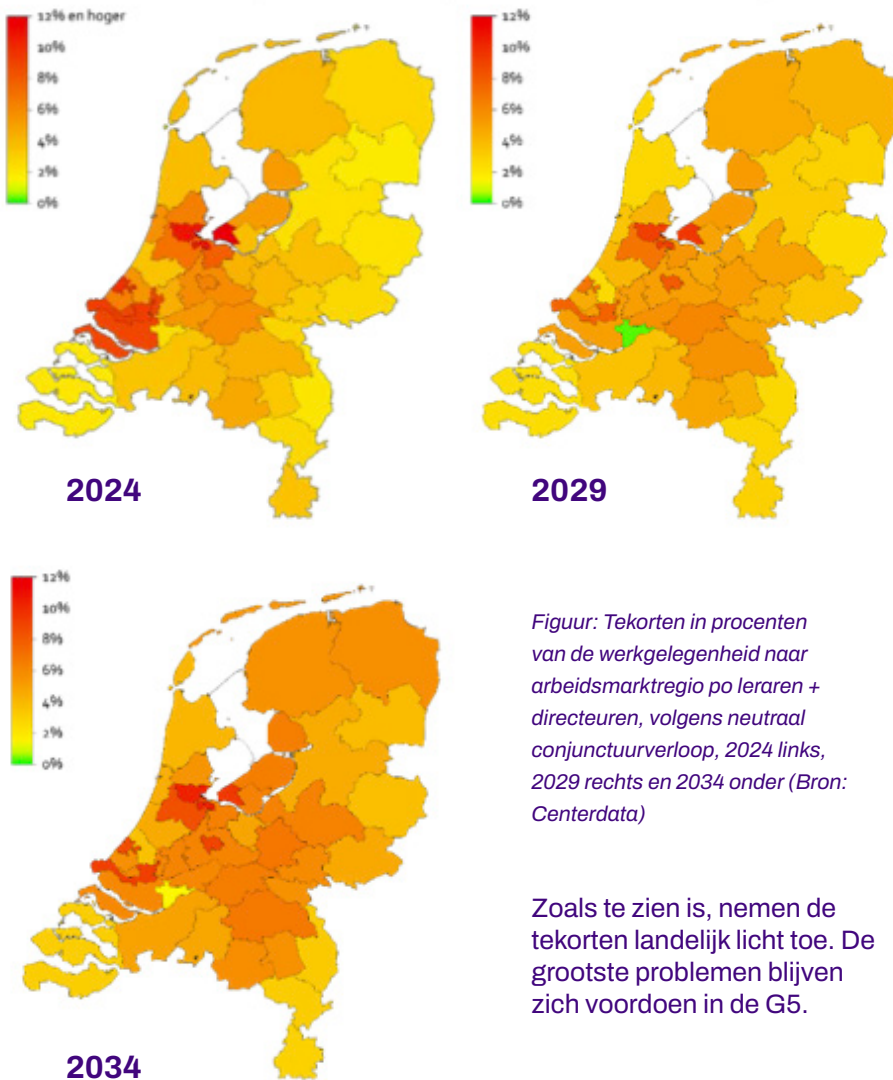
Belangrijkste oorzaken voor de verschillen zijn:

- Hogere raming van de afgestudeerden van de pabo
- Bijgestelde leerlingenaantallen (bevolkingsprognose CBS)
- Gedragsveranderingen bij leraren in de afgelopen jaren (minder vertrekkers en meer uren werken)



Figuur: Vergelijking arbeidsmarktraming po 2024 met arbeidsmarktraming po 2023, tekorten in fte (Bron: Centerdata)

Verwachte tekorten per regio



Figuur: Tekorten in procenten van de werkgelegenheid naar arbeidsmarktregio po leraren + directeuren, volgens neutraal conjunctuurverloop, 2024 links, 2029 rechts en 2034 onder (Bron: Centerdata)

Zoals te zien is, nemen de tekorten landelijk licht toe. De grootste problemen blijven zich voordoen in de G5.

De verwachting is dat in de praktijk de toekomstige regionale verschillen kleiner zullen zijn, omdat compenserende mechanismen gaan optreden (regionale stromen), vooral tussen nabijgelegen regio's. Met uitzondering van de G5 gebieden; zij verliezen al jaren leerkrachten aan andere regio's. De problematiek zal groter zijn in de regio's met groei en neemt af naarmate de krimp groter is.

Bij een toename van het tekort wordt bovendien verwacht dat de mobiliteit van leerkrachten toeneemt. Met hogere tekorten is de kans groter dat leerkrachten hun gewenste werkplek kunnen vinden.

Tekorten bij Scope

Om een globale inschatting van de toekomstige tekorten te maken, is de volgende beschikbare data verzameld.

	Aantal leerkrachten	Aantal FTE (x 0,62)	Toelichting
Leerkrachten in dienst bij Scope-besturen	3080	1900	Interne cijfers 07/2024
Verwachte uitstroom komende 4 jaar*	540	335	17,6% po leerkrachten stromen uit
Geschatte aantal afgestudeerden vanuit Viaa in 4 jaar	460	285	Geschat obv afstudeeraantallen van '22 t/m '25

Tabel: beschikbare data in- en uitstroom Scope

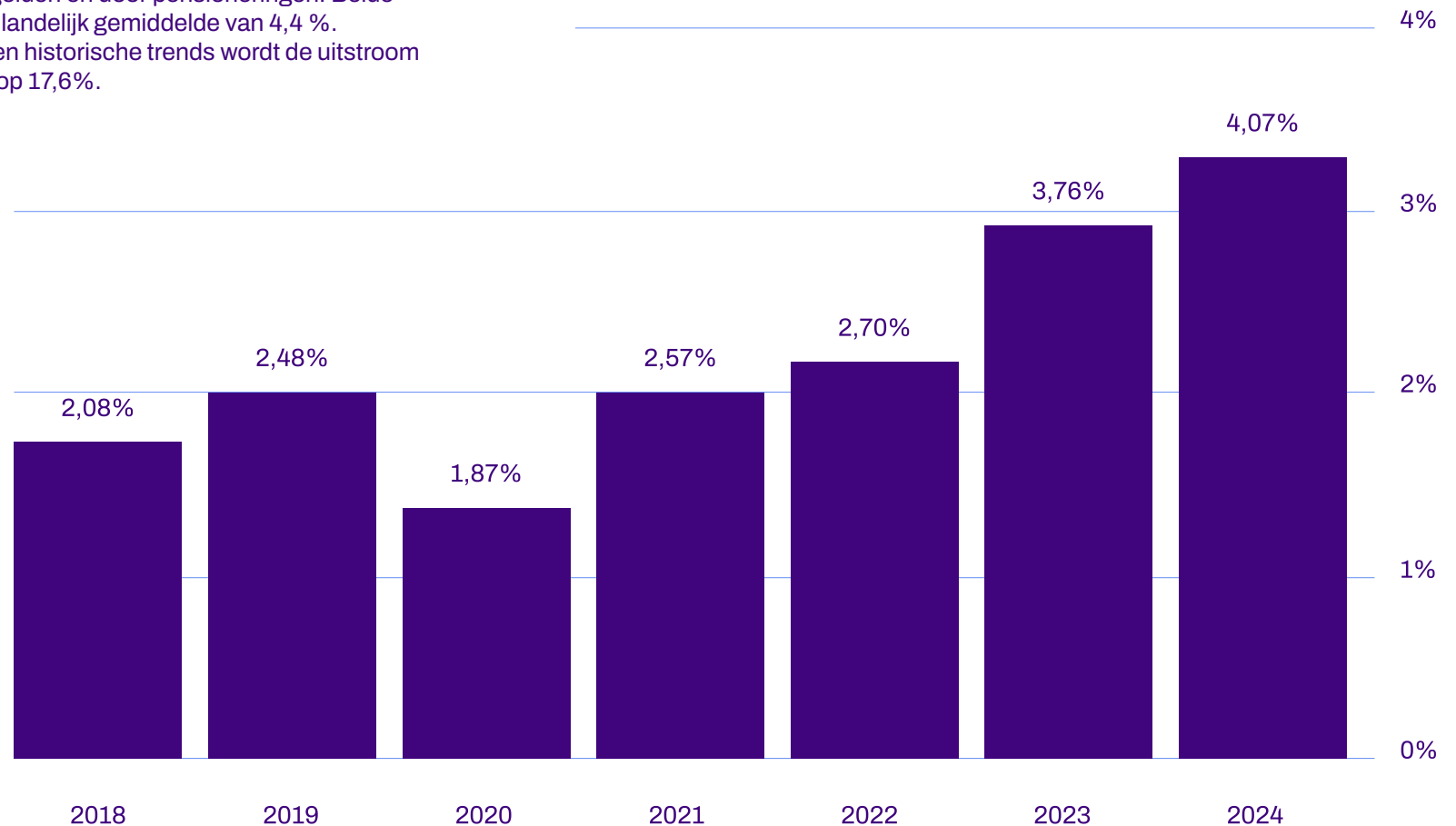
** op basis van gemiddeld definitief uitstroompercentage (4,07%)*

Vervangingsfonds gebaseerd op aantallen afgelopen jaren

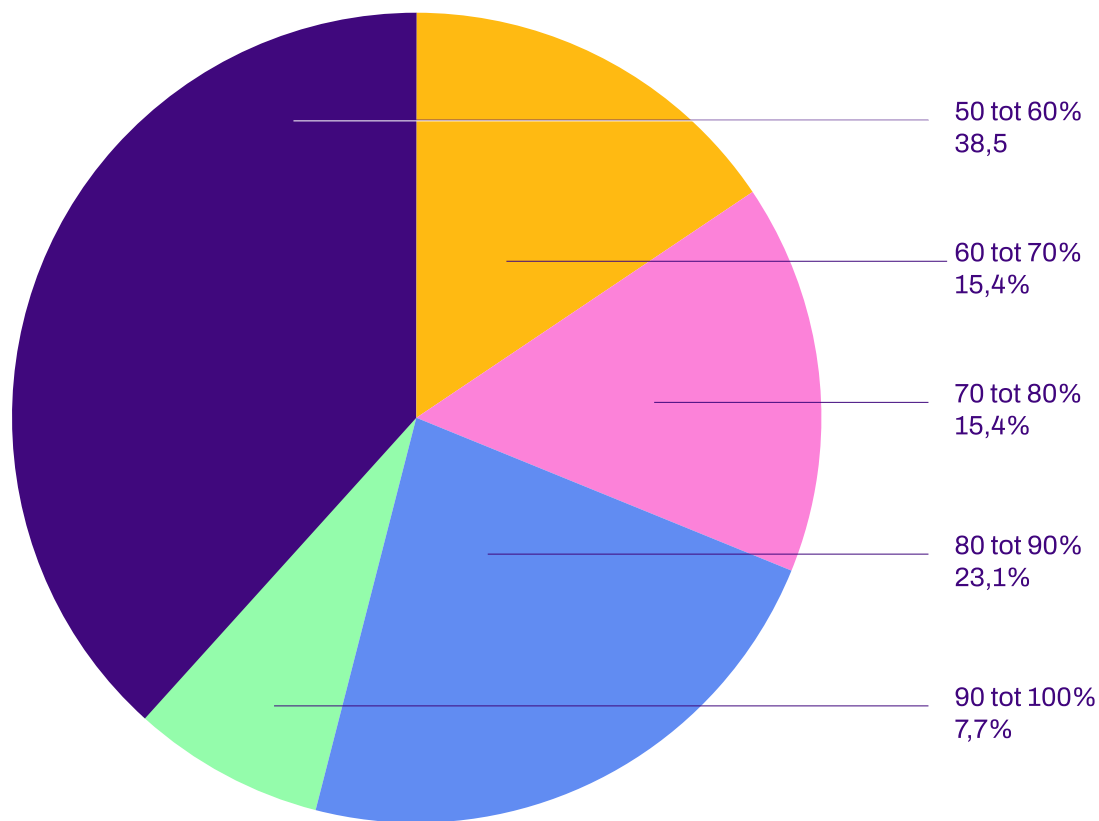
In november 2025 is een bestuurdersenquête onder de Scope-besturen uitgegaan. Elf van de dertien respondenten hebben de vraag naar de verwachte uitstroom in de komende 4 jaren beantwoord. Op basis van deze antwoorden werd een gemiddeld geschat uitstroompercentage berekend; 7,8% over 4 jaar. Het cijfer kan niet worden gezien als representatief voor Scope als geheel en is volgens het Vervangingsfonds te positief ingeschat.

Het Vervangingsfonds geeft aan dat de uitstroomcijfers van zowel Onderwijsregio Zwolle en omstreken als Scope sinds 2021 toenemen. Voor Scope van 2,57% tot 4,07% in 2024. Het Vervangingsfonds vermoedt dat deze stijging wordt veroorzaakt door de demografische krimp, het wegvallen van de NPO-gelden en door pensioneringen. Beide onderwijsregio's bewegen naar het landelijk gemiddelde van 4,4%. Uitgaande van de cijfers van 2024 en historische trends wordt de uitstroom over de komende vier jaar geschat op 17,6%.

De instroom kan worden geschat op basis van het aantal Vaa- studenten. Dit aantal is geschat op basis van de afstudeeraantallen van 2022 tot en met 2025. In de cirkeldiagram op pag. 15 is te zien dat bij 38,5% van de besturen die deelnamen aan de bestuurders-enquête in de afgelopen 5 jaren 50 tot 60% van de aangenomen leerkrachten afgestudeerd zijn van Hogeschool Vaa.



Figuur: Uitstroomcijfers van Scope
(Bron: Vervangingsfonds)



Om een betrouwbare uitspraak over de te verwachten tekorten of overschotten bij de Scope-besturen te doen ontbreken de volgende elementen:

- Goede inschattingen van leerlingenaantallen van locaties waar de Scope scholen staan
- Demografische gegevens van gebieden geven nog niet de individuele keuze van ouders voor christelijk of niet-christelijk onderwijs weer, dit beïnvloedt de leerlingenaantallen.
- Niet alle Viaa-studenten gaan naar Scope-scholen en niet alle leerkrachten van Scope scholen komen van Viaa, hierdoor is het instroomcijfer onbekend.
- We kijken naar uitstroomcijfers van de toekomst op basis van het verleden en hebben onvoldoende zicht op hoe de uitstroom zich ontwikkeld.

Figuur: Aandeel aangenomen leerkrachten in de afgelopen 5 jaar die zijn afgestudeerd bij Hogeschool Viaa (bron: Bestuurders enquête, 2025)

Daarnaast merken we op dat er grote verschillen zijn tussen de aan het onderzoek deelnemende besturen, zoals geografische ligging. Er zijn grote besturen zoals LEV of Cordeo en zij vallen geografisch buiten Onderwijsregio Zwolle en omstreken. Dit bemoeilijkt het leggen van een verband tussen het aantal afgestudeerden en de instroom op de arbeidsmarkt bij de Scope-besturen.

Ontwikkelingen in de loopbaan van (startende) leraren

Voor het project richten we ons de volgende doelgroepen:

1. Starters (startbekwaam)

- Starters zonder baan
- Starters met baan binnen Scope (nog niet op plek)
- Starters met baan binnen Scope (op de juiste plek)
- Zij-instromers - met baan binnen Scope (nog niet op plek)
- Zij-instromers - met baan binnen Scope (op de juiste plek)

2. Vakbekwame leerkrachten met mobiliteitswensen

Vanwege het belang van de instroom van pas afgestudeerden van de lerarenopleidingen laat OCW jaarlijks een monitoringsonderzoek naar deze groep uitvoeren (Loopbaanmonitor). De afgestudeerden worden gedurende 5 jaar na hun afstuderen gevolgd. Ook DUO voert onderzoeken uit naar de startende leerkrachten. In dit hoofdstuk worden relevante elementen uit diverse onderzoeken gepresenteerd. In het najaar 2025 is onder de starters van Scope een enquête afgenomen (47 respondenten) en er zijn 9 interviews met starters met een baan afgenomen. De resultaten van deze onderzoeken zijn in dit hoofdstuk verwerkt.

Opleidingsperiode

Uit het onderzoek blijkt dat, net als bij andere opleidingen, een toenemend aantal studenten al werkt tijdens de opleiding. Bij cohort 2022 was de participatiegraad hoog: een jaar voor het afstuderen werkt 85% van de pabostudenten. Wat daarbij opvalt is dat een relatief groot deel van deze studenten al werkt in een onderwijsbaan (38%). In 2017 was dat percentage nog maar 10%. In de delen van Nederland met grote arbeidsmarktcrappe is het aandeel dat al in het onderwijs werkt tijdens de opleiding veel hoger dan elders.

(Bron: Loopbaanmonitor onderwijs 2024)

Slechts 61 procent van de pabo-gediplomeerden is tevreden over de door hen gevolgde lerarenopleiding en de tevredenheid is de laatste jaren dalende. Sinds 2019 is de algehele tevredenheid bij beide groepen met 7 procentpunt gedaald, en daarnaast is ook de tevredenheid over de pedagogisch-didactische vaardigheden en differentiatievaardigheden die zij hebben geleerd, afgenomen. De cijfers van gediplomeerden die opgeleid zijn binnen Scope zijn anders. Bij Viaa wordt juist de aansluiting op de beroepspraktijk hoog gewaardeerd in de Nationale Studenten Enquête. Ook besturen waarderen de hoge kwaliteit van afgestudeerden. Uit trendcijfers blijkt dat pas afgestudeerde leraren die hun opleiding in deeltijd hebben gevolgd over het algemeen minder tevreden zijn dan degenen die een voltijdopleiding volgden. Vooral over het aanleren van pedagogisch-didactische vaardigheden, differentiatievaardigheden en de aandacht voor basisvaardigheden (taal, lezen, rekenen) zijn deeltijders minder tevreden.

(Bron: Loopbaanmonitor onderwijs 2024)

Jonge starters op de arbeidsmarkt

Jonge startende leraren kiezen een werkgever, zoals een schoolorganisatie, invalpool, uitzendbureau of zzp-constructie, voornamelijk op basis van de onderwijsvisie, waaronder de denominatie of het specifieke onderwijsconcept. Ook de manier van lesgeven kan hierbij een rol spelen. Daarnaast zijn het team, de schoolleider, de leerlingenpopulatie en de fysieke nabijheid van de school belangrijke overwegingen. Starters oriënteren zich bij hun werkgeverskeuze voornamelijk via stages, mond-tot-mondreclame of online platforms. Schoolorganisaties richten hun wervingsactiviteiten veelal op het behouden van stagiaires, hoewel sommigen ook pabostudenten benaderen.

(Bron: Jonge professionals in het primair onderwijs)

Redenen om niet direct in loondienst te treden bij een schoolorganisatie zijn onder andere de wens om eerst ervaring bij meerdere werkgevers op te doen, het overbruggen van de periode tussen afstuderen en de start van het schooljaar, of de intentie om tijdelijk te werken om daarna te gaan reizen.

Persoonlijke omstandigheden, zoals een tweede baan, studie of hobby, kunnen eveneens leiden tot de behoefte aan flexibiliteit of extra inkomen. Arbeidsvoorwaarden zijn op zichzelf geen primaire reden om niet in loondienst te gaan, maar de persoonlijke situatie kan eisen stellen aan arbeidsvoorwaarden (zoals zeggenschap over vakantiedagen of een leefbaar inkomen bij deeltijdwerk) die schoolorganisaties niet altijd kunnen bieden. De meeste starters in loondienst overwegen geen uitzend- of zzp-constructie vanwege de voorkeur voor baanzekerheid, een vast team en een eigen klas, twijfels over de financiële meerwaarde, of ethische bezwaren. Uitzendbureaus en zzp-platforms stellen echter dat een flexibele schil kan bijdragen aan een lagere werkdruk voor vast personeel en meer tijd voor kerntaken.

(Bron: Jonge professionals in het primair onderwijs)

Begeleiding startende leraren

Goede begeleiding van startende leraren is cruciaal voor hun professionele ontwikkeling en vakbekwaamheid. Het ministerie van OCW stimuleert scholen en besturen al langer om hierin te investeren.

Uit het Loopbaanmonitor-onderzoek blijkt dat verreweg de meeste starters ook startersbegeleiding krijgen op de werkplek, bijna 90% van de startende leraren. Kijken we naar de aard van de begeleiding, dan zijn er geen wezenlijke verschillen met voorgaande jaren. Net als in 2023, nemen startende leraren vaak deel aan een introductiebijeenkomst en worden zij ook vaak begeleid door een ervaren leraar en/of mentor/coach. In het po wordt er minder vaak dan in bijvoorbeeld het vo gebruikt van intervisie en worden ook minder frequent lessen bijgewoond en besproken met een ervaren docent.

Vergeleken met eerdere jaren is er landelijk gezien minder aandacht voor enculturatie. Het gaat dan om de kennismaking met collega's en het informeren van starters over het organisatorisch reilen en zeilen op school. Vooral in het po en vo wordt hier minder frequent aandacht aan besteed. Dit is opmerkelijk, omdat dit wel één van de onderdelen is van een effectief begeleidingsarrangement.

De begeleiding van startende leraren toont, net als in eerdere jaren, een grote variatie in intensiteit. Uit de Loopbaanmonitor blijkt dat sommige starters intensief worden begeleid en deelnemen aan een begeleidingsprogramma dat bestaat uit meerdere activiteiten. Andere starters worden niet of nauwelijks begeleid en moeten veel zelf uitvinden.

(Bron: Loopbaanmonitor, 2024)

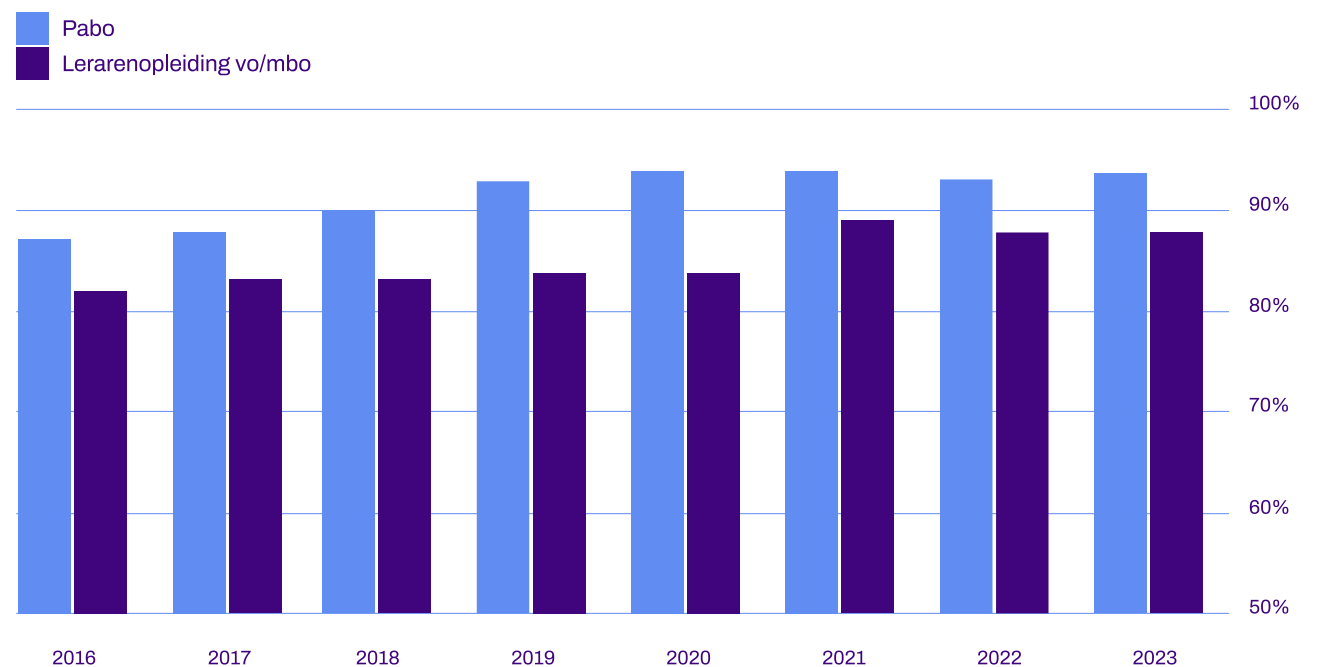
Dit verschil in begeleiding is terug te zien in de tevredenheid van starters. De meeste starters die begeleiding hebben gekregen, zijn daarover tevreden of zeer tevreden, maar hierbij geldt: hoe intensiever de begeleiding, hoe meer tevreden. Daarnaast speelt de aansluiting op de leerbehoeften van starters een belangrijke rol. Naarmate de begeleiding beter aansluit op de leerbehoeften, zijn starters daarover meer tevreden. Dit betekent dat intensieve begeleiding met voldoende maatwerk het meest wordt gewaardeerd door startende leraren.

Uit onderzoek van de OECD is bekend dat lesobservatie en feedback effectieve instrumenten zijn voor de professionalisering van leraren. De Loopbaanmonitor bevestigt dit en laat zien dat bij de meeste starters in po en vo (91%) ook lessen worden geobserveerd.

Opleidingsrendement en uitstroom

Uit de Alumni-enquête (Hogeschool Viaa) blijkt dat 42 van de 47 respondenten binnen een half jaar een baan in het onderwijs hebben gevonden. De overige 5 starters hebben of tijdelijk een baan gehad, zijn weer gaan studeren of waren nog aan het solliciteren. 36 van de respondenten geeft aan 0 tot 2 sollicitaties te hebben uitgestuurd, 6 personen hebben 3 tot 5 sollicitaties verstuurd en 2 meer dan 10. Dit bevestigt het bestaande beeld dat veel studenten hun eerste baan vaak op hun opleidingsschool beginnen. De studenten die niet bij hun opleidingsschool of in hun directe netwerk een baan hebben gevonden, geven aan dat er weinig vacatures in hun directe omgeving zijn en dat er veel concurrentie is. Enkelen geven aan dat er meer dan 40 reacties op een vacature zijn binnengekomen.

Als we kijken naar landelijke cijfers zien we dat zeer veel Pabo-afgestudeerden in het onderwijs aan de slag gaat.



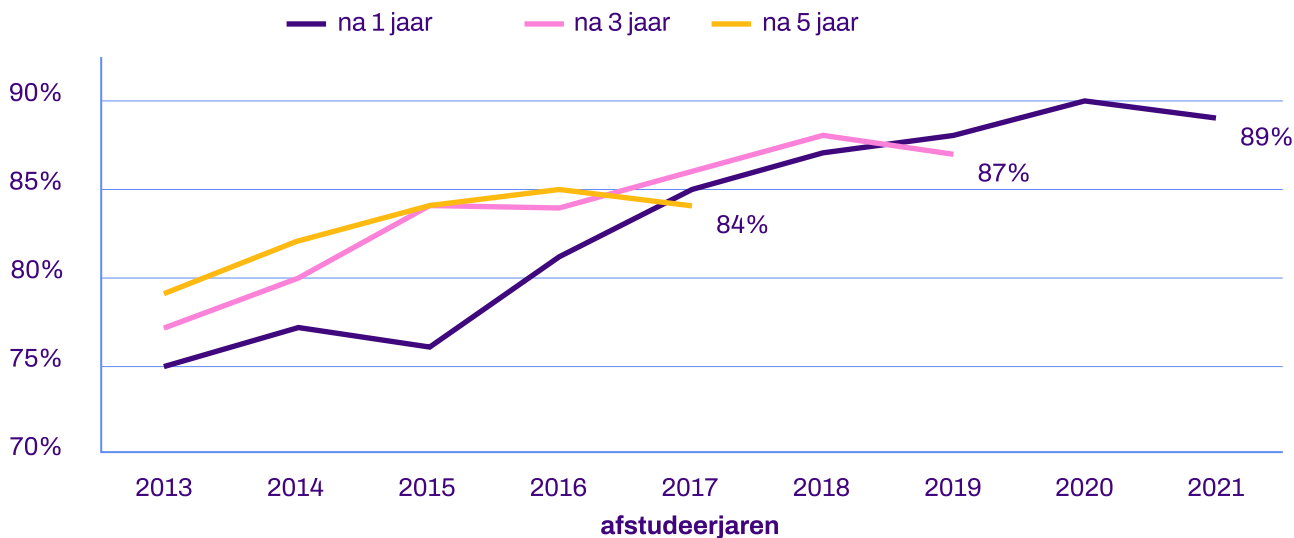
Figuur: Aandeel afgestudeerde leraren aan lerarenopleidingen (mede) werkzaam in het onderwijs een half jaar na het afstuderen voor verschillende afstudeercohorten (Bron: Centerdata/MOOZ, gegevens enquête).

Van degenen die in 2016 afstudeerden aan de pabo was 87% een half jaar later in het onderwijs werkzaam, voor afstudeerjaar 2023 is dat percentage gestegen naar 94%. Er is momenteel dus sprake van een bijzonder hoog opleidingsrendement.

Uit de landelijke enquête onder pas afgestudeerden komen in deze periode ook positieve ontwikkelingen naar voren wat betreft het type aanstelling en dienstverband. Zo is het aandeel gediplomeerden dat kort na afstuderen een reguliere baan in het onderwijs krijgt, duidelijk gestegen. Eveneens neemt het percentage met een vast dienstverband of uitzicht daarop toe.

Weliswaar vergroot de grafiek de verschillen, (door in te zoomen op 70 tot 90%), toch kunnen we concluderen dat in de loop der jaren het aandeel van de afgestudeerden met een onderwijsbaan, tussen de verschillende afstudeerjaren, behoorlijk is toegenomen.

Figuur: Aandeel pabo-afgestudeerden werkzaam in het onderwijs voor verschillende afstudeercohorten (Bron: Centerdata/MOOZ)



Niet alleen de mensen die recent zijn afgestudeerd hebben vaker een baan in het onderwijs, ook van de oudere cohorten is te zien dat er in de loop der jaren een hoger percentage van hen in het onderwijs werkt dan bij vorige cohorten het geval was. Voor het laatste meetjaar geldt dat de resultaten iets naar beneden gaan, waarvoor geen verklaring voorhanden is.

(Trendrapportage Arbeidsmarkt Leraren, 2024)

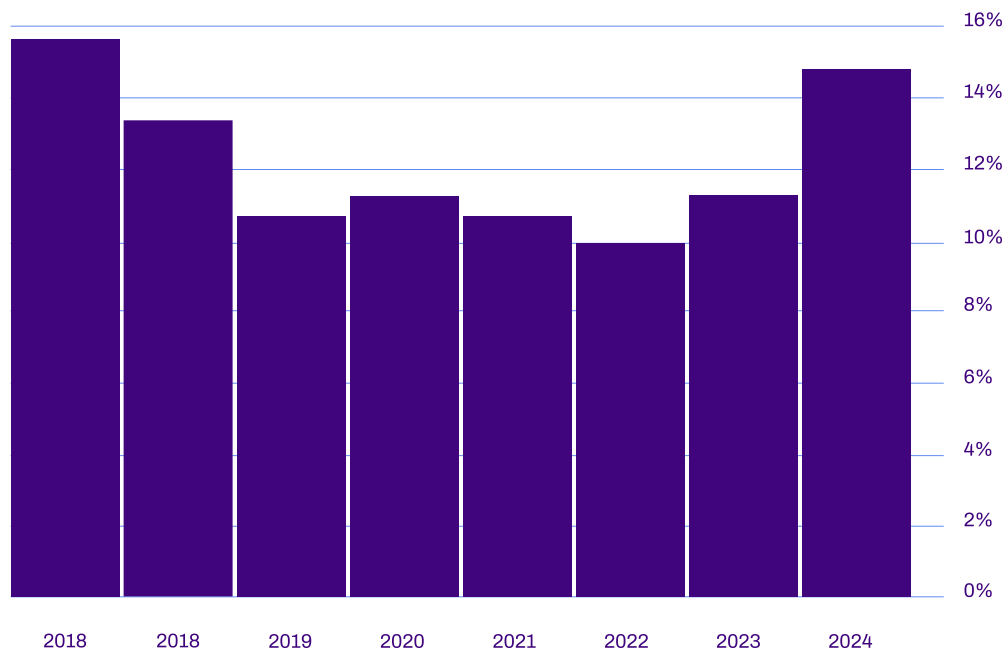
Pabo-afgestudeerden lijken ook vaker een ononderbroken loopbaan in het onderwijs te hebben: 79% van hen was zowel één als vijf jaar na afstuderen werkzaam in de sector, bij andere opleidingen lag dat veel lager rond de 60%.

(Bron: Loopbaanmonitor onderwijs 2024)

Om de uitvalpercentages van jonge leraren op een andere manier te onderzoeken, heeft DUO analyses uitgevoerd op basis van eigen bestanden. Dit verschilt wezenlijk van de hierboven genoemde meting, omdat het hier gaat om beginnende leraren, ongeacht of zij recent een diploma van een Nederlandse lerarenopleiding hebben behaald. Zij-instromers, bijvoorbeeld uit het niet-bekostigd contractonderwijs, hebben dat diploma vaak niet, net als leraren met een erkend buitenlands diploma.

Daarnaast wordt in deze analyse uitsluitend gekeken naar de onderwijssoort waarin men start en naar de functie van leraar.

Van alle instromende leraren wordt vervolgens bekeken in welke mate zij de daaropvolgende jaren als leraar in dezelfde onderwijssector werkzaam blijven. Steeds vaker stromen oudere zij-instromers in, en bij deze groep liggen de uitvalpercentages over het algemeen wat hoger.



Figuur: Mate waarin beginnende leraren po na een jaar niet meer te vinden zijn als leraar.
(Bron: DUO)

Een percentage van 15% lijkt op het eerste gezicht zorgelijk, maar het percentage betekent dat ze 'niet aanwezig zijn'. Ze kunnen bijvoorbeeld tijdelijk op zoek zijn naar ander werk, of werken voor een uitzendbureau en dan niet meer in de bestanden van DUO te zien zijn.

Uit de onderzoeken van DUO blijkt verder het volgende:

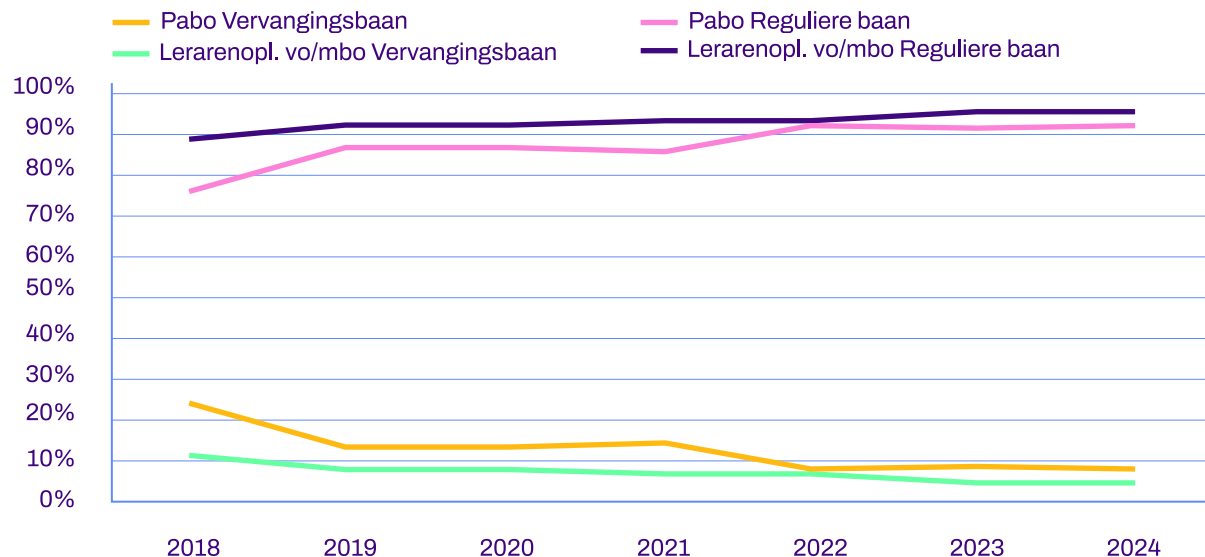
- In 2023 volgt 12% van de uitvallers een studie, waarvan driekwart een onderwijs-gerelateerde studie betreft.
- Uitvallers hadden veel vaker een tijdelijk contract dan degenen die wel actief blijven. Dit kan deels komen doordat men na een tijdelijk contract tijdelijk op zoek is naar werk of via een uitzendbureau werkt, waardoor men in de DUO-bestanden tijdelijk onzichtbaar is.
- Uitvallers hebben gemiddeld een lagere aanstellingsomvang dan degenen die blijven. Hierdoor is de uitval gemeten in fte lager dan wanneer deze op basis van personen wordt bekeken.

In de Loopbaanmonitor kijkt men alleen naar (net) afgestudeerden met een eerste onderwijsdiploma, ongeacht leeftijd, ongeacht functie in het onderwijs en ongeacht de onderwijssector. Hun onderzoeksresultaten zijn anders dan die van DUO. De loopbaanmonitor concludeert dat de aantallen afstudeerders, en hun beroepsrendementen, niet stijgen (voor cohort 2018 is het 79% voor Pabo). De uitstroomkansen uit de sector zijn al jaren vrij stabiel, en dalen niet, zelfs niet terwijl de beloning buiten het onderwijs minder lijkt dan in het onderwijs. Er worden de komende jaren grotere tekorten verwacht in het onderwijs. Vooralsnog lijken deze verwachte tekorten niet te leiden tot (veel) hogere aantallen afstudeerders, of tot hogere beroepsrendementen.

In de Loopbaanmonitor-enquête is ook gevraagd of men ook uitkijkt naar een andere baan. De enquête is afgenomen onder studenten die in 2023 voor het eerst een lerarenopleiding hebben afgerond. De vragen gaan over de periode in mei/juni 2024, minimaal een half jaar na afstuderen. 79% van de ondervraagden geeft aan dat ze niet op zoek zijn, 12% zoekt naar een baan in het onderwijs en slechts 3% zoekt expliciet buiten het onderwijs, 6% zoekt zowel in als buiten het onderwijs.

Soort aanstellingen starters

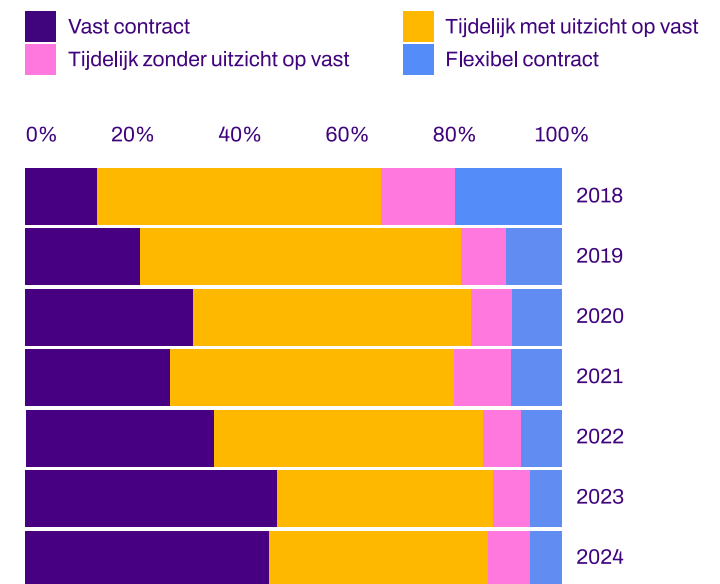
Vooral in het po was het enkele jaren geleden heel gebruikelijk dat afgestudeerden van de lerarenopleiding via tijdelijke vervangingsbanen langzaam een reguliere baan in het onderwijs verworven. De afgelopen jaren is dat behoorlijk aan het veranderen, zoals in de onderstaande figuur is te zien.



Figuur: Pas afgestudeerde leraren die in het onderwijs werken, percentage naar soort baan (regulier/vervanging) cohort 2018-2023 (Bron: Centerdata/Mooz)

Inmiddels heeft een zeer ruime meerderheid, die na een half jaar in het onderwijs werkt, een reguliere baan. Het feit dat steeds meer pabo-afgestudeerden een reguliere baan verwerven heeft een effect op het steeds geringer aantal beschikbare vervangers in het po. De stijging van het aandeel reguliere banen bij de afgestudeerden van de pabo heeft ook zijn weerslag op het soort arbeidscontract dat de startende leraren krijgen.

In zes jaar is het aandeel leraren met een (uitzicht op) vast contract in het primair onderwijs fors gestegen, van 65% naar 86%. Tegelijkertijd is het aandeel flexibele contracten teruggebracht van bijna 20% naar 6%. Onder flexibele contracten vallen geen banen via uitzendbureaus of vergelijkbare constructies. Het gaat om contracten bij een of meerdere scholen waarbij de leraar op oproepbasis wordt ingezet, vaak als invaller.



Figuur: Pas afgestudeerde leraren die na het afstuderen in het po werken, percentage naar soort contract (vast/tijdelijk) peiljaar 2018-2024 (Bron: Centerdata/Mooz)

Het aandeel starters dat als uitzendkracht werkt of op basis van detachering is beperkt. Alles bij elkaar gaat het hierbij om 2 procent van de pabo-afgestudeerden (0,9% uitzendkracht, 1,1% detachering, 0% payroll).

Tot slot wordt aandacht besteed aan de aanstellingsvorm. Bij pabo-afgestudeerden die in het onderwijs werkzaam zijn, heeft ongeveer 80% een aanstelling van 0,8 fte of meer.

Op basis van het voorgaande concluderen we dat de arbeidsmarkt voor startende leerkrachten zich gunstig ontwikkeld. Het aandeel afgestudeerden dat werkzaam is in het onderwijs neemt toe, waarbij steeds meer afgestudeerden een reguliere baan vervullen in plaats van een invalbaan. Meer afgestudeerden hebben (een vooruitzicht op) een vast contract en meer afgestudeerden hebben een fulltime baan.

(Bron: Trendrapportage 2024)

Overstappers en zij-instromers

Overstappers zijn mensen die al een carrière hebben opgebouwd en vervolgens de overstap naar het onderwijs willen maken. Als zij kiezen voor een loopbaan in het onderwijs, kunnen ze dit doen via de (deeltijd) pabo of het zij-instroomtraject. Zij-instromers volgen een duaal traject, waarin werken en leren wordt gecombineerd. Het scholingsdeel wordt verzorgd door de lerarenopleiding, maar verschilt van het reguliere studentenprogramma. Begeleiding op de werkplek vindt plaats door een werkplekbegeleider. Voorafgaand aan het zij-instroomtraject ondergaan kandidaten een geschiktheidsonderzoek (assessment), waarin wordt beoordeeld of zij direct als leraar kunnen worden aangesteld, binnen twee jaar een bevoegdheid kunnen behalen en welke aanvullende scholing en begeleiding nodig is.

Uit onderzoek van het Landelijk Onderwijsloket (2020-2022) komt naar voren dat er in de 'klantreis van de overstapper' behoorlijke hiaten zitten ten opzichte van datgene wat een overstapper wenst. Dit kan het aantal overstappers en zij-instromers negatief beïnvloeden. De volgende zaken worden genoemd:

1. **Door het vakjargon, de procedures en de vele regels, verlies je de doelgroep. Er is geen ruimte voor de overstapper.**
 2. **Er zitten hiaten in de klantreis, informatie is moeilijk vindbaar en regionaal versnipperd.**
- A. **De praktijk ervaren; is het onderwijs iets voor mij?**
Opties om dit te ervaren zijn: Webevents van het Onderwijsloket, informatieavonden van lokale onderwijsloketten of meeloopdagen op scholen. Er is ook de training 'Zin in Lesgeven'. Bovengenoemde opties zijn te weinig om echt te ervaren hoe het is en in sommige regio's worden de oriëntatiemogelijkheden helemaal niet aangeboden.
 - B. **Bekwaamheid checken, kan ik het wel?**
Voordat overstappers hun huidige baan opzeggen om het onderwijs in te gaan, willen zij weten welke bekwaamheden een docent moet hebben en in hoeverre zij daar al aan voldoen (eerder verworven competenties). In Nederland is het voorafgaand aan de overstap niet mogelijk om op deze vragen betrouwbare antwoorden te krijgen. Dit leidt ertoe dat veel potentiële overstappers van de overstap afzien.
 - C. **Een route kiezen, wat past het beste bij mij?**
Volg je een docentenopleiding in deeltijd of kies je voor een zij-instroomtraject. Het Onderwijsloket legt helder uit wat het verschil is tussen deze opties en een studieadviseur van een lerarenopleiding denkt soms ook mee (mits je daar zelf heen gaat). Naast bovenstaande keuze wil de overstapper ook de keuze maken tussen de verschillende typen onderwijs; Dalton, Montessori, christelijk of openbaar, onderbouw, bovenbouw, po, vo, mbo, etc. Er is geen organisatie die je kan helpen om de keuze te maken, die je kan vertellen waar je op moet letten en kan adviseren over wat het beste bij je past.
 - D. **Een baan zoeken, wie neemt mij aan?**
In praktijk blijkt het lastig om als zij-instromer een plek te vinden. Sommige regioloketten hebben een eigen vacaturebank, maar veel verwijzen door naar meesterbaan.nl. Er is een enkel regionaal onderwijsloket dat een actieve rol als bemiddelaar aanneemt, maar meestal moeten zij-instromers het 'zelf maar blijven proberen'.
 - E. **Vorbereiden op een baan, wie helpt me op weg?**
Als het gelukt is om een zij-instroomaanstelling te krijgen, mag je vaak na de zomervakantie direct lesgeven, terwijl de lerarenopleiding vaak pas enkele weken later start. Waar kunnen zij terecht met hun vragen in de zomerperiode als de school dicht is en de nieuwe collega's vakantie hebben?
 - F. **Vinger aan de pols, wie begeleidt me?**
Zij-instromers lopen er tegenaan dat het reguliere systeem niet op hen van toepassing is, maar de school heeft vaak geen capaciteit om hen hierin te begeleiden.

Het Onderwijsloket beveelt aan om aanbod te ontwikkelen om de negatieve ervaringen in de klantreis te voorkomen en het aanbod op landelijk niveau te coördineren, zodat overstappers het aanbod goed kunnen vinden. De uitvoer van het aanbod moet wel zo veel mogelijk regionaal gebeuren. Zo heeft de overstapper het overzicht en krijgt hij/zij in elke regio dezelfde ondersteuning.

Voorbeelden van aanbod dat de negatieve ervaring in de klantreis kan voorkomen:

Negatieve ervaring

De geschiktheid en waarde van overstappers wordt vaak te laat vastgesteld, waardoor het voor hen moeilijk is in te schatten wat ze al kunnen en wat ze nog moeten leren. Er is echter grote behoefte aan dit inzicht. Wanneer overstappers weten waar ze aan toe zijn, kunnen zij ook een duidelijk beeld van hun kennis en vaardigheden overbrengen aan de scholen waar ze solliciteren. Meer inzicht in hun waarde voor het onderwijs, bijvoorbeeld op basis van bekwaamheidseisen, is daarom helpend voor alle betrokken partijen.

Aanbod dat kan worden ontwikkeld

Dit kan worden gerealiseerd door het geschiktheidsonderzoek naar voren te halen en het laagdrempelig te maken. Het geschiktheidsonderzoek kan daarbij worden gesplitst in een light-assessment in de oriëntatiefase en een diepgaander assessment bij het vormgeven van het opleidingstraject. Dit maakt het matchen van overstapper en school makkelijker (of het vooraf inschatten dat iemand niet geschikt is).

(Bron: Kansen en knelpunten in de klantreis van de overstapper)

Korte-termijnvisie

Het Onderwijsloket geeft ook aan dat er bij sommige scholen een korte-termijnvisie heerst. Het aannemen van zij-instromers lost het probleem van een gat in de formatie van nu niet direct op. Tevens moet een ervaren leerkracht de zij-instromer begeleiden en dat kost nog meer capaciteit. Door deze korte-termijnvisie worden weinig zij-instromers aangenomen, waardoor ook op langere termijn het lerarentekort niet wordt opgelost.

In de bestuurders-enquête bij Scope geven enkele besturen aan dat zij regelmatig zij-instromers aannemen. Het merendeel

van de respondenten ervoer het traject als lastig en intensief met grote investeringen. Er worden weinig succesverhalen gedeeld. Meerdere besturen geven aan dat ze liever investeren in voltijd pabo, deeltijd pabo, traineeships (met eventueel uitleg)

Motieven van zij-instromers

In het Loopbaanmonitor-onderzoek zijn alle personen benaderd die in schooljaar 2021/22 zijn begonnen met de zij-instroom. Daarnaast zijn alle personen bevraagd die in het mbo in het schooljaar 2020/21 zijn gestart met hun PDG-traject. Het gaat dus om zij-instromers die op het moment van enquêteren al enige tijd in het onderwijs werkzaam waren.

Figuur: Motieven om als zij-instromer in het onderwijs te gaan werken, naar sector 2023/2024 (Bron: Centerdata/Mooz)



Aan de respondenten werd gevraagd welke motieven zij hadden om zij-instromer te worden; meerdere antwoorden waren mogelijk.

De ideële motieven overheersen bij de keuze om het onderwijs in te gaan. De meer materiële zaken worden ook genoemd, maar zijn minder belangrijk. De motieven van pas afgestudeerde leraren komen overeen met de motieven van de zij-instromers.

Begeleiding zij-instromers

De begeleiding van zij-instromers in het beroep komt in grote lijnen overeen met die van pas afgestudeerde leraren. Ook zij worden vaak begeleid door een ervaren docent of mentor/coach, en daarnaast worden er lessen bijgewoond en besproken met een ervaren leraar/docent. De inhoudelijke focus is bij zij-instromers vooral gericht op klassenmanagement (orde houden), de omgang met leerlingen en op didactische vaardigheden. Daarnaast wordt ook aandacht besteed aan het afstemmen van de instructie op verschillen tussen leerlingen, het effectief inzetten van digitale leermiddelen en het bieden van maatwerk aan zorgleerlingen.

Vergeleken met pas afgestudeerde leraren, worden zij-instromers 'intensiever' begeleid. In het po geven zij-instromers vaak eerst een tijdje samen met een collega les, in dubbele bezetting en worden ze veelal door een mentor of coach begeleid. Niet alleen is het gemiddeld aantal activiteiten waaraan zij deelnemen groter, maar datzelfde geldt voor het aantal onderwerpen dat aan bod komt. Dit wijst op een bredere focus. Daarnaast blijkt dat lesobservatie en feedback bij zij-instromers een veel belangrijker onderdeel vormen van de begeleiding dan bij pas afgestudeerde leraren, en dat er vaker aandacht wordt besteed aan het afstemmen van de instructie op verschillen tussen leerlingen. De begeleiding van zij-instromers heeft, al met al, een meer uitgewerkt karakter.

De meeste zij-instromers zijn tevreden over het werk in het onderwijs en de inhoud van het scholingstraject. Het gaat dan vooral om de aandacht voor het toepassen van pedagogische en didactische inzichten. Ook over de begeleiding tijdens het zij-instroomtraject, zijn de meeste zij-instromers tevreden. In het po is 71% van de zij-instromers tevreden over de begeleiding door de begeleider op de werkplek.

De doorgaande leerlijn voor zij-instromers en starters

Om ervoor te zorgen dat startende leraren zich snel ontwikkelen in hun vak, is goede begeleiding van belang. Idealiter bouwt deze begeleiding voort op de kennis en vaardigheden die tijdens de opleiding zijn opgedaan, een zogenaamde doorgaande leerlijn. Uit de enquête blijkt echter dat een dergelijke leerlijn niet altijd aanwezig is. Ongeveer 53% van de pas afgestudeerde leraren vindt dat de begeleiding goed aansluit op hun opleidingskennis en -vaardigheden, terwijl de rest dit minder goed beoordeelt of geen uitgesproken mening heeft.

Zij-instromers beoordelen de aansluiting over het algemeen minder positief, vooral in het primair onderwijs. Circa 40% van de zij-instromers in het po vindt dat scholing en begeleiding goed op elkaar zijn afgestemd. Op opleidingsscholen in het po wordt de aansluiting beter beoordeeld dan op niet-opleidingsscholen, wat wijst op een vaker aanwezige doorgaande leerlijn op deze scholen.

De wijze waarop leraren worden opgeleid is de laatste jaren aan het veranderen. Steeds vaker wordt de opleiding door lerarenopleidingen en scholen samen vormgegeven in zogenaamde opleidingsscholen. Een deel van de opleiding wordt daarbij verplaatst van de hogeschool of universiteit naar de scholen. Uit dit onderzoek komen enkele positieve signalen over opleidingsscholen naar voren:

- Pabo-gediplomeerden die hun eindstage hebben gelopen op een erkende opleidingsschool zijn meer tevreden over de opleiding dan afgestudeerden die elders stage liepen. Vooral over het aanleren van pedagogisch-didactische vaardigheden en differentiatievaardigheden zijn zij meer tevreden.
- Pas afgestudeerde leraren die hun eindstage op een erkende opleidingsschool deden, zijn vaker tevreden zijn over de voorbereiding op de beroepspraktijk dan degenen die op een niet-opleidingsschool hun eindstage liepen.
- Voormalige studenten van opleidingsscholen zijn ook positiever over de begeleiding in de klas en op school dan pas afgestudeerde leraren die hun eindstage niet binnen een opleidingsschool volgden.
- Startende leraren die op een opleidingsschool werken, worden intensiever begeleid dan collega's op niet-opleidingsscholen. Dit

laatste geldt zowel voor pas afgestudeerden als voor zij-instromers in het beroep. Starters die op een opleidingsschool werken, nemen vaker deel aan begeleidingsprogramma's en intervisiegroepen en worden ook vaker begeleid door een mentor/coach dan starters op niet-opleidingsscholen.

- De inzet van zij-instromers verschilt in het po sterk tussen opleidingsscholen en niet-opleidingsscholen. De meeste zij-instromers die op een erkende opleidingsschool zijn gestart, hebben eerst een tijdje met een collega lesgegeven (in dubbele bezetting). Zij-instromers die op een niet-opleidingsschool zijn gestart, doen dat minder vaak en staan vaker direct zelfstandig voor de klas.

(Bron: Loopbaanmonitor, 2024)

Tevredenheid & werkdruk leerkrachten

Beginnende leraren ervaren over het algemeen veel werkdruk op hun school. Dit geldt zowel voor pas afgestudeerde leraren als voor de zij-instromers in het beroep. De belangrijkste oorzaken van werkdruk zijn (net als vorig jaar) de hoeveelheid administratieve en niet-lesgebonden taken. Daarnaast spelen ook de samenstelling van de leerlingenpopulatie, de omvang en diversiteit van de groep en het handhaven van discipline een rol. Om de werkdruk van startende leraren te verminderen, hebben zij recht op extra duurzaamheidsuren of een reductie van de lestaak. Daarnaast krijgt een deel van de starters meer voorbereidingstijd voor hun lessen dan ervaren leraren. Regressie-analyses laten zien dat deze extra voorbereidingstijd een gunstig effect heeft op de ervaren werkdruk: starters die meer tijd hebben om zich voor te bereiden, ervaren minder werkdruk. Dit geldt zowel voor pas afgestudeerden als voor zij-instromers.

Ondanks de hoge werkdruk zijn de meeste starters tevreden over hun baan, vooral over de inhoud van hun werk en het werken in het onderwijs. Gemiddeld geven startende leraren een rapportcijfer van 7,8 voor hun werk en het werk in het onderwijs. De tevredenheid over het salaris in het primair onderwijs is de laatste jaren bovendien significant toegenomen.

(Bron: Loopbaanmonitor, 2024)

Uit regressie-analyse blijkt dat de werktevredenheid nauw samenhangt met de begeleidingsintensiteit. Startende leraren die intensief worden begeleid, zijn gemiddeld genomen meer tevreden met hun werk dan degenen die geen begeleiding krijgen. Dit wijst erop dat een begeleidingsarrangement dat bestaat uit meerdere onderdelen leidt tot een grotere werktevredenheid. Daarnaast hebben ook de aansluiting bij de leerbehoeften en de person-job-fit een positief effect op de werktevredenheid. Naarmate de begeleiding beter aansluit bij de leerbehoeften van starters en het werk in het onderwijs overeenkomst met hun verwachtingen, neemt de werktevredenheid toe. Dit onderstreept het belang van maatwerk.

(Bron: Loopbaanmonitor, 2024)

Professioneel zelfvertrouwen

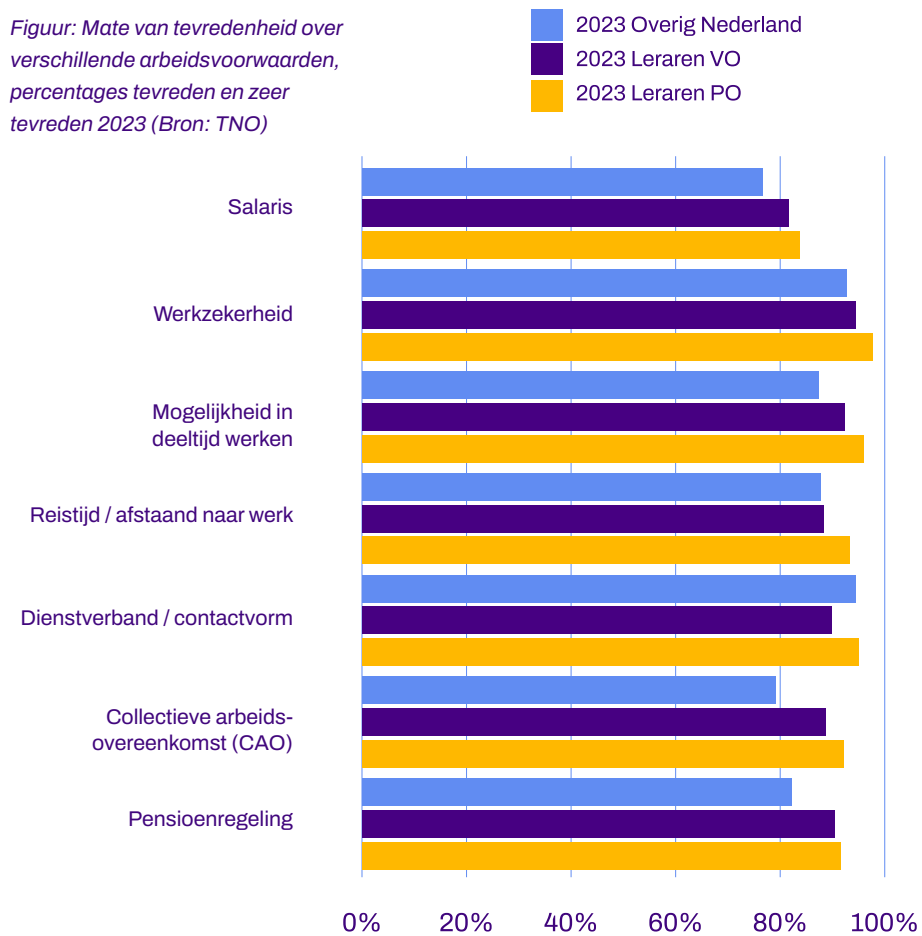
De meeste startende leraren voelen zich bekwaam om les te geven. Ze geven aan een veilig leerklimaat te kunnen creëren, leerlingen te motiveren, duidelijk te maken welk gedrag verwacht wordt, en alternatieve uitleg te bieden wanneer leerlingen iets niet begrijpen. Minder ervaren voelen zij zich in het signaleren en aanpakken van leerproblemen, het gebruik van niet-klassikale lesmethoden, het toepassen van verschillende beoordelingsstrategieën en het kiezen van toetsvormen passend bij de leerdoelen. Dit geldt zowel voor pas afgestudeerden als voor zij-instromers, hoewel zij-instromers in het primair onderwijs over het algemeen minder vertrouwen hebben in hun eigen kunnen.

Verklarende analyses laten zien dat intensieve begeleiding een positief effect heeft op het bekwaamheidsgevoel van startende leraren: hoe intensiever de begeleiding, hoe hoger het gevoel van bekwaamheid en hoe sneller de ontwikkeling verloopt. Daarnaast beïnvloeden de (gepercipieerde) kwaliteit van de lerarenopleiding en het scholingstraject het bekwaamheidsgevoel, vooral op het gebied van pedagogisch-didactische en differentiatievaardigheden. Startende leraren die de scholing op deze aspecten als positief beoordelen, voelen zich meer bekwaam dan degenen waarbij dit minder aan bod is gekomen. Dit onderstreept het belang van goede scholing en begeleiding, waarbij aansluiting bij de leerbehoeften van startende leraren cruciaal is.

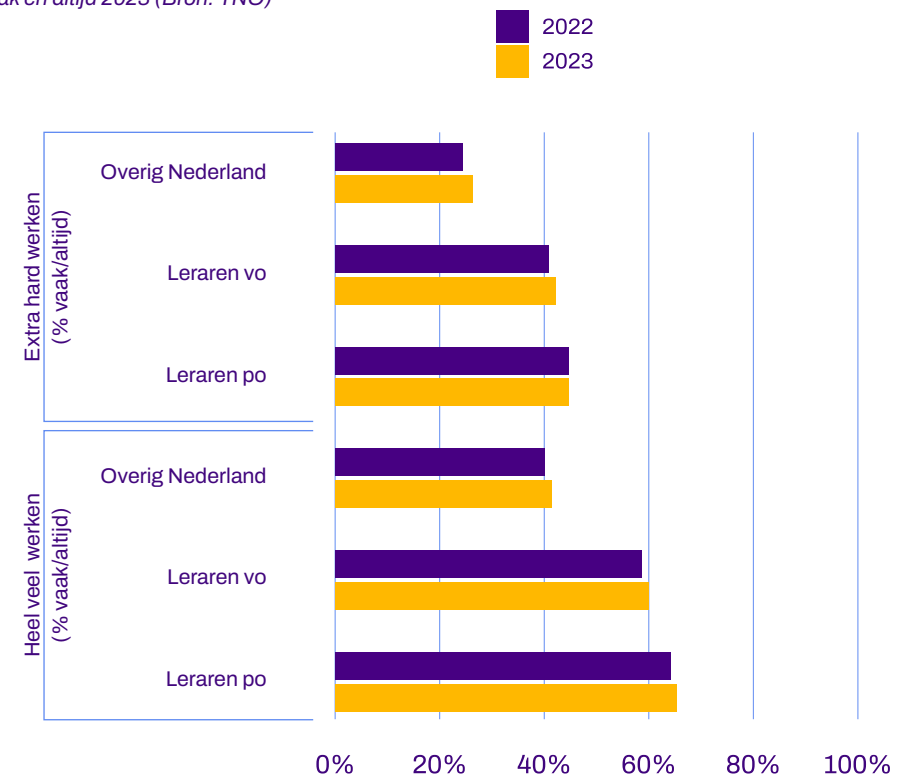
TNO onderzoekt jaarlijks de tevredenheid van Nederlanders over hun baan. Dit biedt inzicht in de algemene tevredenheid van leerkrachten, ongeacht hun loopbaanstadium. Uit het onderzoek blijkt dat de meeste Nederlanders tevreden zijn over hun arbeidsvoorwaarden. Leraren zijn op vrijwel alle arbeidsvoorwaarden nog iets vaker (zeer) tevreden dan de rest van Nederland. Een uitzondering vormen leraren in het voortgezet onderwijs, die iets minder vaak tevreden zijn over hun dienstverband of contractvorm, al blijft ook hier de overgrote meerderheid (zeer) tevreden.

Als er wordt gekeken naar ervaren werkdruk ziet men het volgende beeld: een groter deel van de leerkrachten ervaart werkdruk dan dat de gemiddelde Nederlander doet.

Figuur: Mate van tevredenheid over verschillende arbeidsvoorwaarden, percentages tevreden en zeer tevreden 2023 (Bron: TNO)



Figuur: Beleving van werkdruk voor leraren po en vo en overig Nederland: moet men heel veel werk doen + moet men extra hard werken, percentages vaak en altijd 2023 (Bron: TNO)



Werkomgeving

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de wensen en behoeften van startende leraren met betrekking tot hun werkomgeving, maar ook hoe de werkomgeving van invloed is op het welbevinden en goed kunnen functioneren van leerkrachten.

Wensen en behoeften van jonge startende leraren met betrekking tot hun werkomgeving

Een aantrekkelijke werkomgeving wordt in de literatuur beschreven als een goede 'fit' tussen werkgever en werknemer op het niveau van de baan, het team, de leidinggevende en de organisatie. De resultaten van interviews en een verkennende enquête uit het onderzoek van de auteurs van 'Jonge professionals in het primair onderwijs' bevestigen deze bevindingen.

Betekenisvol werk is een cruciaal aspect van de baan voor jonge starters. Zij willen impact maken op kinderen en bijdragen aan hun ontwikkeling. Voldoende uitdaging, afwisseling en ruimte voor eigen ontwikkeling zijn eveneens belangrijk. Een voldoende salaris is noodzakelijk, maar is niet doorslaggevend voor de aantrekkelijkheid van de werkomgeving. Over het algemeen zijn starters tevreden over het startsalaris, maar sommigen zien onvoldoende groeimogelijkheden in salaris en loopbaan.

Van een leidinggevende verwachten jonge starters voornamelijk ondersteuning en vertrouwen. Dit houdt in dat een leidinggevende fysiek aanwezig is, proactief informeert naar hun welzijn, interesse toont en toegankelijk is voor vragen. Vertrouwen betekent dat starters professionele ruimte krijgen om hun werk (binnen kaders) naar eigen inzicht in te richten.

Een veilige werkomgeving waarin fouten zijn toegestaan, is essentieel. Verder hebben starters behoefte aan waardering en bevestiging. Hoewel begeleiding en feedback van de leidinggevende gewenst zijn, is het ook belangrijk dat zij terecht kunnen bij collega's of een externe begeleider, aangezien sommigen zich bezwaard voelen om de leidinggevende te belasten of zich kwetsbaar op te stellen.

Binnen het team zoeken starters vooral sociale steun van collega's, zodat zij met vragen of voor ondersteuning bij hen terecht kunnen. Tegelijkertijd is het belangrijk dat collega's de starters als volwaardig teamlid behandelen en hen serieus nemen. Een goede werksfeer is eveneens van belang. Voor de meeste geïnterviewden reikt dit verder dan alleen werkgerelateerde gesprekken; zij waarderen ook de mogelijkheid om tijdens pauzes over andere onderwerpen te praten en informele bijeenkomsten met collega's te hebben. Sommigen zien collega's als vrienden, terwijl anderen werk en privé gescheiden houden. Mannelijke geïnterviewden hebben overwegend behoefte aan mannelijke collega's, hoewel dit niet voor iedereen geldt.

Op organisatieniveau is het belangrijk dat de onderwijsvisie en -organisatie aansluiten bij de visie van de jonge starter. Sommige starters willen direct meedenken over de onderwijsvisie, waarbij het belangrijk is dat hun inbreng serieus wordt genomen en zij gelijkwaardig worden behandeld ten opzichte van ervaren leraren. Anderen willen zich eerst bekwamen in het lesgeven of hebben geen behoefte aan inspraak. Daarnaast moeten praktische zaken, zoals toegang tot systemen, op orde zijn. Gezien de uitdagingen die sommige starters in hun eerste jaren ervaren, is het ten slotte niet aan te raden hen direct voor een 'pittige' klas te plaatsen.

Hoewel alle geïnterviewde jonge starters enthousiast zijn over het leraarschap en veel energie putten uit het werken met kinderen, ervaren sommigen de eerste jaren als uitdagend. Dit uit zich met name in een hoge ervaren werkdruk, grote verantwoordelijkheid, aandacht voor zorgleerlingen, additionele taken naast het lesgeven, overwerk en een strak rooster. Sommige starters ervaren weinig problemen en zijn bijvoorbeeld goed in het stellen van grenzen of in prioriteiten stellen.

Begeleiding van startende leraren is reeds uitvoerig beschreven. Hoewel 90% van de starters begeleiding ontvangt, varieert de intensiteit en kwaliteit sterk tussen scholen. Starters hebben vooral behoefte aan begeleiding op gebieden waar zij nog moeite mee hebben, zoals differentiëren, klassenmanagement en de omgang met ouders. Zowel de starter als de begeleider moeten voldoende tijd krijgen voor de begeleiding.

Al met al zien starters en schoolleiders veel overeenkomsten tussen de behoeften van jonge starters en hun ervaren collega's. Een belangrijk verschil is dat ervaren leraren meer routine hebben, waardoor zij minder voorbereidingstijd nodig hebben en sneller kunnen schakelen. Jonge starters hebben echter vaak nog geen eigen routine ontwikkeld en staan daardoor open voor veranderingen en nieuwe ontwikkelingen. Ook zijn starters vaak meer bedreven in technologie en volgens sommigen pragmatischer.

Volgens de cao hebben starters in de eerste drie jaar recht op 40 extra inzetbaarheidsuren. Niet alle geïnterviewden waren hiervan op de hoogte, maar degenen die dit wel waren, vinden de uren nuttig voor extra voorbereidingstijd of professionalisering. Overig aanbod van sociale partners waar starters behoefte aan hebben, is begeleiding (bijvoorbeeld in de vorm van online netwerken of intervisiebijeenkomsten) en het praktisch toepasbaar maken van wet- en regelgeving. Jonge starters zien tevens een rol voor sociale partners in het positiever uitdragen van het beroepsbeeld.

(Bron: Jonge professionals in het primair onderwijs)

Andere aspecten van het werk waar jonge starters moeite mee hebben en die kunnen leiden tot uitstroom, zijn het contact met ouders en het klassenmanagement. Ook diverse uitkomsten van hr-beleid zijn gerelateerd aan uitstroom: tijdelijke contracten, deeltijdbanen, onduidelijke verwachtingen, geen goede communicatie, weinig zeggenschap over werktijden en pauzes, en een gebrek aan autonomie.

Daarnaast speelt steun van collega's een rol en is het belangrijk dat starters als volwaardig teamlid worden behandeld. Ten slotte spelen persoonlijke kenmerken van jonge professionals in het primair onderwijs soms een rol bij de beslissing om uit te stromen. De thuissituatie of gezondheidssituatie van de starter kan meewegen, net als de wens om weer te gaan studeren.

Er zijn ook starters die zichzelf toch minder geschikt achten voor het beroep of waarvan de prestaties achterblijven. Ze hebben bijvoorbeeld moeite met orde houden of kunnen het werk thuis niet van zich afzetten. Stress kan leiden tot een verminderd geloof in eigen kunnen en ten slotte tot uitstroom.

Ook uit het rapport 'De invloed van organisatiepatronen op de leeromgeving voor Samen Opleiden en Professionaliseren' blijkt dat:

- Schoolopleiders, instituutopleiders en coaches een cruciale rol spelen bij de begeleiding van (aanstaande) leraren.
- Een inspirerende leeromgeving, waarin leraren samenwerken, elkaar uitdagen en ondersteunen (warm bad), essentieel is, maar ook vaak moeilijk te realiseren.
- De schoolorganisatie een bron van frustratie kan zijn, wat invloed heeft op het werkplezier en de motivatie van leraren.

Aanbevelingen met betrekking tot de werkomgeving

Uit het onderzoek 'Jonge professionals in het primair onderwijs' worden enkele aanbevelingen gedaan om een aantrekkelijke werkomgeving voor jonge startende professionals te creëren. Deze aanbevelingen worden opgedeeld in aanbevelingen voor schoolbesturen en regio's en vervolgens aanbevelingen voor scholen.

Aanbevelingen voor schoolbesturen en regio's

Creëer passende werkplekken voor starters

Wanneer een vacature ontstaat voor een pittige klas of op een school waar het personeelsbeleid (nog) niet zo soepel loopt, kan het voor schoolorganisaties makkelijk zijn om deze in te vullen met een jonge starter. Zo behouden ze de gewilde banen voor hun zittende personeel, dat daardoor misschien eerder behouden blijft voor de organisatie. Maar

een deel van de starters ervaart al extra werkdruk en stress. Om deze groep starters te behouden voor de sector, is het aan te raden om ze niet meteen in een lastige situatie te brengen of in ieder geval te zorgen voor een passend vangnet. Bedenk als schoolorganisatie of als regio hoe een passende werkplek voor een jonge starter eruit moet zien. Ga in gesprek met starters over wat bij hen past en waar ze zich comfortabel bij voelen.

Zorg voor begeleiding binnen en buiten het team

Starters hebben op verschillende niveaus behoefte aan begeleiding. De leidinggevende is belangrijk, maar een deel van de starters durft ontwikkelpunten niet altijd met de leidinggevende te delen. Begeleiding door collega's en onafhankelijke externen is daarom ook cruciaal. Daarnaast willen jonge starters graag ervaringen uitwisselen met andere starters, bijvoorbeeld in (online) netwerken of intervisiesessies. Onderwijsregio's kunnen hier een rol spelen, bijvoorbeeld door netwerken van starters te faciliteren of door begeleidingsteams in te richten. Niet alle starters hebben dezelfde behoefte aan begeleiding. Het is belangrijk maatwerk te geven. Een facultatieve invulling van de inductie-, intervisie-, en begeleidingsprogramma's kan hierin uitkomst bieden.

Zoek naar manieren om flexibiliteit te bieden

Jonge starters hebben soms moeite met het 'stramien' van het po, met vaste werktijden, pauzes en vakanties. Ze vinden hun werk belangrijk, maar hebben daarnaast ook vaak activiteiten als een opleiding of tweede baan. Bovendien vinden ze de werkdruk in het po soms te hoog om het hele jaar voltijds te werken. Om jongeren voor de sector te behouden, kan het behulpzaam zijn om te inventariseren op welke manieren je als werkgever aan hun flexibiliteitsbehoefte tegemoet kan komen. Denk bijvoorbeeld aan de mogelijkheid om buiten lestijd thuis te werken of aan vervanging voor leraren die buiten schoolvakanties een vrije dag op willen nemen. Verder onderzoek kan de mogelijkheden in kaart brengen.

Maak loopbaanpaden voor leraren inzichtelijk

Niet alle jonge starters zien voldoende loopbaanpaden voor leraren. Loopbaanpaden hoeven echter niet altijd verticaal te zijn, maar kunnen ook bestaan uit verdieping, verbreding of uitbreiding van het takenpakket. Jonge starters zijn zich hier niet altijd van bewust. Tegelijkertijd zijn ze ambitieus en willen ze graag verder komen. Maak daarom de loopbaanpaden binnen het beroep van leraar inzichtelijk en zorg dat jonge starters weten wat ze moeten doen om carrière te maken. Kleinere schoolorganisaties hebben

niet altijd mogelijkheden om een scala aan loopbaanpaden aan te bieden. De rol van de regio is daarom cruciaal. Om aan ambities tegemoet te komen, zou bijvoorbeeld een (regionaal) high potential-programma kunnen worden ingericht. Een gezamenlijk detachingsprogramma binnen de regio kan ervoor zorgen dat leraren uitdagingen buiten de eigen organisatie op kunnen pakken en tegelijkertijd diverse werkervaring opbouwen.

Aanbevelingen voor schoolorganisaties

Zorg voor heldere wederzijdse verwachtingen van het beroep

Het werk als leraar komt niet altijd overeen met de verwachtingen van jonge starters. Sommigen schrikken van het werk dat er naast het lesgeven bij komt (administratie), de vaste werktijden waar ze aan gebonden zijn of de hoeveelheid tijd die ze kwijt zijn aan lesvoorbereiding. Om negatieve verrassingen te voorkomen, is het belangrijk om al in stages en sollicitatiegesprekken duidelijk te zijn over wat het betekent om leraar te zijn.

Houd contact met uitgestroomde starters

Als jongeren al aan het begin van hun loopbaan uit het beroep stromen, kan het zijn dat ze er nog niet aan toe waren om (voltijds) les te geven. Wellicht hebben ze tijd nodig om nog door te studeren, om levenservaring op te bouwen of andere beroepen uit te proberen. Dat wil niet zeggen dat ze op de lange termijn geen interesse meer hebben in het po. De kans dat ze nog terugkomen, kan groter zijn als de laatste leidinggevende contact met ze onderhoudt of in ieder geval zorgt voor een goede offboarding.

Zorg dat het hele team toegerust is om een aantrekkelijke werkomgeving te bieden

Het hele team op een school heeft er een aandeel in of starters zich thuis voelen, als volwaardig collega worden gezien, goed begeleid worden en hun weg vinden in de school. Een gezonde schoolomgeving en positief schoolklimaat kunnen de knelpunten verlichten die starters ervaren. Het is daarom belangrijk om iedereen te trainen in hoe ze met een jonge startende collega om kunnen gaan en wat hun rol is. Zorg er bijvoorbeeld voor dat teamleden zich bewust zijn van de invloed van hun gedrag op de werkervaring van stagiaires of starters, dat ze weten hoe belangrijk het is om interesse te tonen in de starter, en dat ze weten hoe ze sparringpartner kunnen zijn.

Ga er niet vanuit dat je weet wat een starter nodig heeft, of dat de starter dit zelf aangeeft

Jonge starters hebben verschillende behoeften en uitdagingen. Sommigen gaat het lesgeven relatief makkelijk af, anderen ervaren in het begin spanningen. Sommigen willen al direct bijdragen aan onderwijsontwikkeling, anderen hebben daar geen interesse in of willen zich eerst in het lesgeven bekwamen. Zorg bij het taakbeleid en de begeleiding van jonge starters voor maatwerk. Houd er rekening mee dat niet alle starters grenzen durven te stellen of aan durven te geven wat hun behoeften zijn. (Bron: Jonge professionals in het primair onderwijs)

Aanbevelingen voor sociale partners

Informeer jonge starters over de extra duurzaamheidsuren

Jonge starters weten vaak niet dat ze recht hebben op duurzaamheidsuren. Een flyer of handreiking met uitleg over wat de duurzaamheidsuren inhouden en waar starters ze voor in kunnen zetten, kan hen helpen om de uren goed te gebruiken.

Informeer jonge starters over wat van ze verwacht mag worden

Jonge starters zijn gevoelig voor hoge werkdruk omdat ze soms nog niet goed weten wanneer ze 'genoeg' doen. Sociale partners zouden hier een rol kunnen spelen door bijvoorbeeld informatiebijeenkomsten te organiseren.

Organiseer online netwerken voor jonge starters

Jonge starters hebben behoefte aan contact met leeftijdsgenoten om bijvoorbeeld uit te wisselen hoe ze met knelpunten omgaan. Niet iedereen heeft leeftijdsgenoten binnen de eigen organisatie. Een landelijk online netwerk zou hen kunnen helpen om met leeftijdsgenoten in contact te komen.

Draag een positief beroepsbeeld uit

Jonge starters ergeren zich er soms aan dat mensen denken dat ze het alleen maar heel zwaar hebben als ze zeggen dat ze leraar zijn. De geïnterviewde jonge starters zijn juist enthousiast over hun beroep. De sociale partners kunnen beter uitdragen wat er leuk is aan werken in het onderwijs. Met name mannen verdienen aandacht als doelgroep om in het onderwijs te komen werken.

Vakbonden: blij jonge starters actief benaderen

Jonge starters weten niet altijd wat een vakbond is en wat lidmaatschap voor hen kan betekenen. Ze gaan niet snel zelf op zoek naar informatie, maar willen wel graag actief benaderd worden op opleidingen of scholen.

Blijf ervaringen van jonge starters onderzoeken en monitoren

Jonge starters geven aan dat ze het waarderen dat dit onderzoek wordt uitgevoerd. De sociale partners kunnen bijvoorbeeld met peilingen en bijeenkomsten blijven monitoren wat er leeft onder jonge starters. Toekomstig onderzoek zou de ervaren werkdruk en administratiedruk beter in beeld kunnen brengen of mogelijkheden kunnen inventariseren om flexibiliteit te bieden. Waar ontstaan de grootste knelpunten en hoe zou de druk kunnen worden verlaagd?

Scope besturen over de starters arbeidsmarkt

In de bestuursenquête, afgenomen onder de besturen van Scope, zijn vragen gesteld over de visie van de bestuurders op de arbeidsmarkt voor startende leerkrachten en hoe ze hier op anticiperen.

Kansen en uitdagingen arbeidsmarkt starters bij Scope

De besturen geven als uitdagingen op de arbeidsmarkt weer de hoge uitstroom van starters en de hoge taakbelasting voor de startende leerkrachten.

Daarnaast vinden de besturen dat ze niet altijd tegemoet kunnen komen aan de wensen van de starters m.b.t. een vast contract of fulltime baan, waardoor werken gedurende de inductieperiode vaker dan gewenst versnipperd is over meerdere banen en groepen. Ze geven aan dat er binnen de formatie, mede door de wensen van zittende leerkrachten, niet altijd een goede startersplek gecreëerd kan worden.

Het komt ook voor dat starters helemaal geen baan in het onderwijs kunnen vinden en alleen invalwerk kunnen doen of zelfs het onderwijs verlaten. De besturen zien kansen in het binden van starters aan de organisatie door geschikte startersplekken te creëren.

De bestuurders geven aan dat ze de volgende strategieën hanteren om starters te behouden:

- Vaste invalbanen
- Vanuit LIO-stage in gesprek over mogelijke plaatsing
- Goede onboarding, bijvoorbeeld een 3 jarig inductiebeleid met jaarlijkse focusgebieden, en inwerkprogramma
- Goede startersbegeleiding met intervisie, beeldcoaching en betrokkenheid van hr
- Starters een eigen groep gedurende eerste jaren van hun loopbaan
- Vaste invalbanen met stamschool-constructie (team en school als thuishonk en aanspreekpunt)
- Bekostiging van de gympleiding
- Zorgen dat de starter zich gezien en gehoord voelt binnen het team
- Zorgen voor voldoende ontwikkelmogelijkheden voor de starters
- Bovenformatief aannemen om een werkplek te bieden
- Een contract bieden voor het aantal uren dat de starter wil werken
- Inzetten op goed gekwalificeerde schoolopleiders zodat tijdens de studie al een duidelijk beeld ontstaat over de organisatie en de verwachtingen van de organisatie t.o.v. de starter

Oplossingsmogelijkheden om om te gaan met een toekomstig leraren tekort.

Uit de enquête blijkt dat de besturen de volgende oplossingen overwegen of onderzoeken:

- De besturen geven aan dat ze eigen stagiaires willen opleiden of onderwijsondersteunend personeel willen omscholen. Ook traineeships behoren tot de mogelijkheden.
- Er zijn besturen die onderzoeken of onderdelen van de functie uitgevoerd kunnen worden door ondersteuners zonder lesbevoegdheid.
- Bij een toekomst tekort denken sommige bestuurders dat andere onderwijsconcepten een oplossing kunnen bieden, zoals Unit Onderwijs. Het gaat hier mede om onderwijs anders organiseren, bijvoorbeeld met co-teaching.
- Onderscheidend zijn in een duidelijke onderwijsvisie en de christelijke identiteit.
- Werken aan goed werkgeverschap en pro-actief anticiperen op de arbeidsmarkt. Dit houdt in, het zorgen voor verbinding met je medewerkers, waar mogelijk aansluiten bij wensen en behoeften en daarmee zorgen dat medewerkers niet onnodig het onderwijs verlaten.

- Werken aan een aantrekkelijk beroepsprofiel, o.a. door promotie van PABO op het vo
- Goed onderwijsbestuur waarbij het vak van leraar serieus wordt genomen; meer naar autonomie en verantwoordelijkheid met afwegingsbevoegdheid en minder gestandaardiseerd en geprotocolleerd.
- Blijvende samenwerking met opleidingsinstituten, investeren in goede werkplekbegeleiders en goede opleidingsscholen.
- Strategische personeelsplanning; goed in beeld brengen wat je te doen hebt als onderwijs/opvanglocatie en dat afzetten tegen je huidige personeelsbestand. Daarbij meenemend de verwachte ontwikkelingen mee (uitstroom maar ook leerlingenaantal groei/krimp of veranderende doelgroep (schoolweging). En hier tijdig op inspelen en niet op het moment zelf de brand blussen.
- Zoveel mogelijk LIO-ers behouden en opleidingsplekken bieden voor deeltijd-Pabo studenten

Kansen bovenbestuurlijke samenwerking (risico's en priorisering)

De besturen geven aan dat zij op het gebied van werkgeverschap kansen zien in een gezamenlijke flexpool (zoals de reeds opgezette BBI), mits de scholen in dezelfde regio zijn gesitueerd en er sprake blijft van een goede binding met de werkgever. Samenwerking via detachering (een bovenbestuurlijke marktplaats) of in een mobiliteitscentrum kan helpen bij het inspelen op ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.

Daarnaast wordt gedacht aan uitwisseling van kennis, ervaringen, beleid, casuïstiek en bestuurskantorfuncties (administratie, systeeminrichting, arbo, etc.), evenals gezamenlijke professionalisering. Het bundelen van krachten op deze gebieden, maar ook bij het organiseren van bijeenkomsten of begeleiding voor starters, wordt als kans gezien. Het gezamenlijk zorgdragen voor het behoud van arbeidsplaatsen in het onderwijs in de regio wordt ook genoemd. Tegelijkertijd zien besturen het belang om het eigen 'huis' goed op orde te hebben als voorwaarde voor bovenbestuurlijke samenwerking.

Voor de samenwerking wordt het gezamenlijk bepalen van uitgangspunten en het nemen van een gelijkwaardige, gedeelde verantwoordelijkheid gezien als belangrijke voorwaarden. Betaalbaarheid en haalbaarheid worden gezien als risico's, evenals gebrek aan borging.

Arbeidsmobiliteit

In dit hoofdstuk gaan we in op de arbeidsmobiliteit. Dit kan op verschillende manieren worden bekeken:

Macroniveau: economische ontwikkelingen, wet- en regelgeving, demografische samenstelling van leerlingen en personeel. Bijvoorbeeld het uitwisselen van medewerkers tussen besturen, (onderwijs) regio's of branches (baan- of functiewissel)

Mesoniveau: werkgeverschap, personeelsbeleid, push- en pullfactoren. Bijvoorbeeld het uitwisselen van medewerkers binnen de school of eigen bestuur.

Microniveau: ambities, ontwikkelbehoeften, privé-omstandigheden. Bijvoorbeeld een baan of functiewissel op persoonlijk niveau

Voor individuen kan meer mobiliteit een verbetering van welzijn, vergroting van kennis en werkplezier opleveren. Jonge werknemers zijn over het algemeen mobieler dan oudere. Ook werkgevers zien voordelen bij meer mobiliteit.

(Bron: Verkenning-Regionale-Mobiliteit-2024)

Beperkt aantal concrete initiatieven voor regionale arbeidsmobiliteit

Ondanks de samenwerking om tekorten te verminderen, zijn er weinig concrete initiatieven voor regionale mobiliteit. Bestuurders, beleidsmakers en projectleiders erkennen het belang van mobiliteit, maar ervaren het thema als complex, waardoor de vertaalslag naar actie bemoeilijkt wordt. Zij benadrukken de behoefte aan maatwerk en creativiteit bij het stimuleren van vrijwillige mobiliteit, en zijn terughoudend met het opstellen van strakke kaders. Gedwongen mobiliteit wordt unaniem afgewezen, gezien de negatieve impact op personeelsbehoud. De toenemende krapte op de arbeidsmarkt kan de mobiliteit versterken.

De meeste bestaande voorbeelden van mobiliteitsinitiatieven zijn afkomstig uit grootstedelijke gebieden. Dit kan te wijten zijn aan de grotere tekorten in deze regio's, en mogelijk ook aan de Convenanten Noodplan Lerarentekort die hier in samenwerking met het ministerie van OCW zijn opgesteld voor de periode 2020-2024.

Bron: Verkenning-Regionale-Mobiliteit-2024.pdf

Loopbaanperspectief van jonge starters

In 2023 verscheen een rapport van Nynke van Miltenburg, Michiel van Rijn, Julia Marthaler waarin zij onderzoek doen naar de wensen en behoeften van jonge professionals in het onderwijs. Zij hebben naast het raadplegen van bestaande literatuur, verschillende starters geïnterviewd (23).

Alle geïnterviewde jonge starters willen vooralsnog leraar blijven. Zij willen zich de komende jaren verder bekwamen in het beroep, bijvoorbeeld op het gebied van klassenmanagement, omgang met ouders en differentiëren. Een deel weet reeds dat zij op lange termijn leraar willen blijven, aangezien het werk hen energie geeft en zij voldoende doorgroeimogelijkheden zien, zoals specialisatie, verbreding, begeleiding van starters of coördinerende taken. Anderen ambiëren op lange termijn een ander beroep, eventueel gecombineerd met het leraarschap. Sommigen vinden het werk als leraar te intensief om tot aan hun pensioen voltijds te blijven doen of zien onvoldoende (rendement van) doorgroeimogelijkheden. Hr-medewerkers stellen daartegenover dat sommige huidige starters (te) hoge verwachtingen hebben. Sommige starters ambiëren andere functies binnen de sector (zoals intern begeleider, schoolleider of gymleraar), terwijl anderen de sector willen verlaten, maar doorgaans wel gebruik willen blijven maken van de opgebouwde expertise.

(Bron: Jonge professionals in het primair onderwijs)

Ontwikkel- en loopbaanpaden

Om het beroep van leerkracht minder statisch te maken wordt gekeken naar ontwikkelrichtingen en loopbaanpaden. In onderstaande, nog steeds actuele, model uit 2017 van Snoek e.a. worden de ontwikkelrichtingen van het beroep leerkracht in het primair onderwijs uitgewerkt.

Het beroep van leraar is een prachtig, belangrijk en complex beroep is, waarin leraren zich voortdurend moeten vernieuwen en ontwikkelen. De huidige structuur maakt deze ontwikkelingsmogelijkheden echter onvoldoende zichtbaar.

Er worden vier domeinen onderscheiden waarin leraren zich kunnen ontwikkelen:

- Het ondersteunen van het leren van leerlingen: Dit is de kern van het beroep en omvat het stimuleren, inspireren en ondersteunen van het leerproces van leerlingen. Specialisaties zijn mogelijk in schoolvakken, pedagogische ondersteuning en didactiek.
- Het ontwikkelen van onderwijs: Dit betreft het ontwerpen en bijstellen van onderwijs dat de eigen klaspraktijk overstijgt, zoals curriculumontwikkeling, lesmateriaal-ontwikkeling en praktijkgericht onderzoek.
- Het organiseren van onderwijs: Dit domein omvat het organiseren van de condities voor goed onderwijs, zowel binnen het team, op schoolniveau, als op lokaal en landelijk niveau.
- Het ondersteunen van collega's: Leraren kunnen zich ontwikkelen in het begeleiden en coachen van aanstaande leraren en collega's, bijvoorbeeld als werkplekbegeleider of schoolopleider.

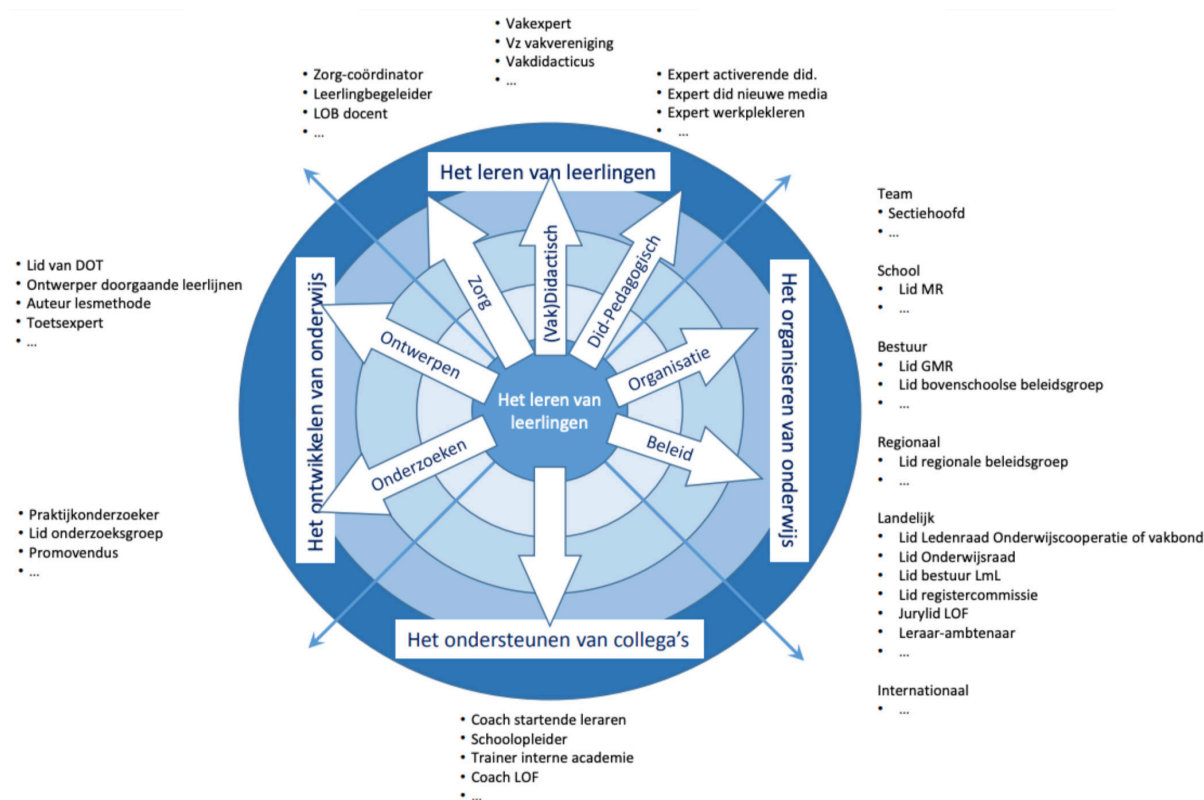
De vier domeinen bieden een breed scala aan mogelijkheden voor professionele groei en loopbaanontwikkeling, zowel door verdieping binnen één domein als door verbreding naar meerdere domeinen. De ontwikkeling gaat van 'in opleiding' naar 'starter', 'ervaren' en 'meesterschap'.

Bij de ontwikkeling van leraren zijn vier aspecten van belang:

- Toelating tot de nieuwe rol
- Ondersteuning bij de ontwikkeling
- Facilitering van de nieuwe rol (tijd, ruimte)
- Erkenning van de benodigde competenties (formeel of informeel)

Dit vergt doordachte hr-processen en strategische personeelsplanning van schoolbesturen en afstemming in de teams.

Het beroepsbeeld, zoals hieronder grafisch weergegeven kan door verschillende 'groepen' worden gebruikt:



- **Leraren:** Om na te denken over ambities, professionele identiteit, en om sturing te geven aan hun ontwikkeling en loopbaan.
- **Schoolbesturen:** Om functiebeleid en strategisch personeelsbeleid (HRM) te verbinden met de ontwikkelrichtingen en om leraren te ondersteunen bij hun groei.
- **Lerarenopleidingen:** Om de aantrekkelijkheid van het beroep zichtbaar te maken, keuzemodules aan te bieden en de begeleiding van (startende) leraren te verbeteren.
- **Landelijke samenwerking:** Om referentiekaders te ontwikkelen, de herregistratie van leraren te differentiëren en de condities voor loopbaanmogelijkheden te creëren.

Snoek onderscheidt drie logica's voor loopbaanpaden:

- **Individu gedreven:** Leraren formuleren hun eigen ambitie, bespreken dit met de schoolleider en kiezen een opleiding, waarna ze een passende rol op school opnemen.
- **Systeem gedreven:** Een transparant, centraal loopbaanstelsel en beloningsmodel met erkende functies en rollen, gekoppeld aan opleidingstrajecten.
- **Team gedreven:** Het schoolteam ontwikkelt een schoolplan met onderwijskundige ambities en verdeelt de benodigde rollen en kwaliteiten, gekoppeld aan flexibele beloning.

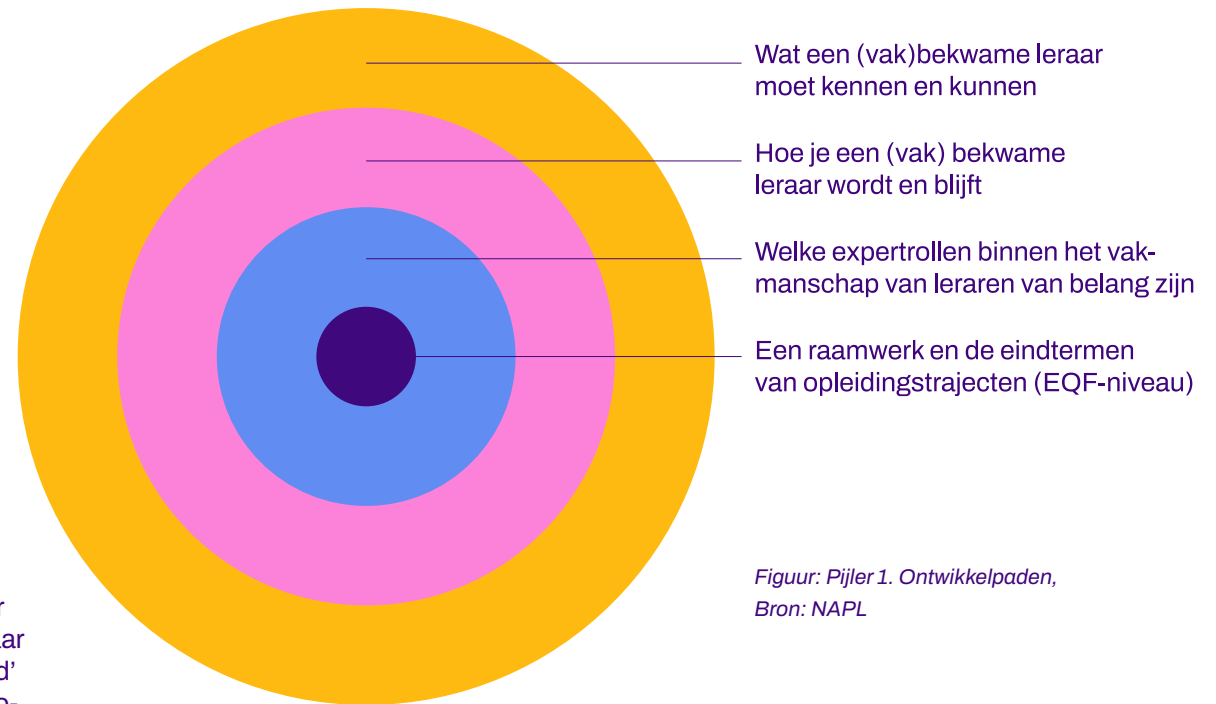
Figuur: Beroepsbeeld leerkracht, Bron: M. Snoek en B. de Wit, presentatie Lerarencongres, 6-10-2017

Nationale Aanpak Professionalisering Leraren

De Nationale Aanpak Professionalisering Leraren (NAPL) bouwt aan een samenhangend geheel van voorzieningen (infrastructuur) om de professionele ontwikkeling van leraren gedurende hun gehele loopbaan continu te stimuleren, met als doel de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren en de economische welvaart en het verdienvermogen van Nederland te versterken. Het programma richt zich op het investeren in leraren, het centraal stellen van hun vraag, het stimuleren van een leercultuur, en het bieden van toegang tot een kwalitatief goed aanbod van professionaliseringstrajecten.

Het NAPL-programma bestaat uit meerdere bouwstenen:

- **Ontwikkelpaden:** Er worden zes ontwikkelpaden ontworpen voor het po, vo en mbo. In februari 2026 worden de paden 'van start naar vakbekwaam' en 'van vakbekwaam naar curriculum bekwaamheid' opgeleverd. De ontwikkelpaden vormen het 'raamwerk' voor de co-creatielabs en de tegemoetkoming in de kosten van deelname.
 - Co-creatielabs zijn samenwerkingsverbanden van publiek-private opleiders, onderwijsregio's en de schoolpraktijk. Ze werken aan het ontwikkelen, testen en evalueren van nieuw aanbod, het opwerken van bestaand aanbod en het digitaal ontsluiten ervan.
 - De samenwerking in een co-creatielab omvat leraren, hr professionals, schoolleiders, schoolbesturen, lerarenopleiders en private opleiders.
- **Kwaliteitsborging:** Er zijn op dit moment geen landelijke kwaliteitseisen voor professionaliseringstrajecten voor leraren en docenten. Daardoor is het aanbod van nu erg verschillend. In kwaliteit, maar ook in doelen, duur en opzet.
- **Digitaal platform:** Een digitaal platform is in ontwikkeling om leraren de mogelijkheden te bieden zich te ontwikkelen, inclusief informatie over leren, geld en advies.



Figuur: Pijler 1. Ontwikkelpaden, Bron: NAPL

Wet Bio

De Wet op de Beroepen in het Onderwijs (Wet BIO), in werking sinds 2006, is de wet die de bekwaamheidseisen voor onderwijspersoneel in het Nederlandse primair, voortgezet en speciaal onderwijs regelt. Deze wet stelt eisen aan de competenties van leraren, vereist continue professionele ontwikkeling, en legt de plicht bij scholen om deze bekwaamheid te waarborgen en bij te houden in een bekwaamheidsdossier. De wet is in 2017 aangepast om de eisen concreter en beter toetsbaar te maken.

Wat de Wet BIO regelt:

- **Bekwaamheidseisen:** De wet legt vast aan welke eisen onderwijsprofessionals moeten voldoen op het gebied van bekwaamheid.
- **Professionele ontwikkeling:** Leraren zijn verplicht om gedurende hun loopbaan te blijven werken aan hun competenties en deze verder te ontwikkelen.
- **Bekwaamheidsdossier:** Scholen zijn verplicht een dossier bij te houden voor iedere leraar, waarin de bekwaamheid en de ontwikkeling ervan wordt gedocumenteerd.
- **Toezicht:** De Inspectie van het Onderwijs houdt toezicht op de naleving van deze eisen.

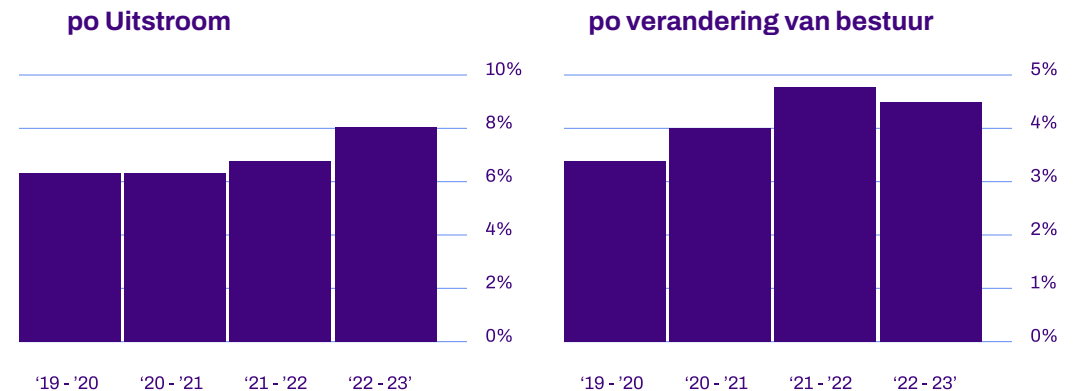
In september 2025 presenteerde men de kwaliteitseisen voor leraren. De bekwaamheid van een leraar wordt uitgedrukt in verschillende competenties:

- **Vakinhoudelijk en didactisch:** Beheersing van de leerstof en de kennis om deze begrijpelijk en aansprekend over te brengen.
- **Pedagogisch:** Kennis van ontwikkelingstheorieën en het kunnen bieden van een veilige leeromgeving.
- **Interpersoonlijk:** Professionele omgang met leerlingen.
- **Organisatorisch:** Creëren van een overzichtelijke en taakgerichte sfeer.
- **Samenwerken:** Effectieve samenwerking met collega's, ouders en schoolleiding.
- **Reflectie en ontwikkeling:** Continu werken aan de eigen bekwaamheid en beroepsopvattingen.

Door het beschrijven van de ontwikkelpaden geeft NAPL 'taal' aan de ontwikkelrichting van starters: van startbekwaam, naar vakbekwaam en vervolgens naar diverse expertises. Als de mobiliteit van leerkrachten toeneemt en er binnen het beroep meer doorontwikkelmogelijkheden komen dan is er ook aandacht nodig voor strategische personeelsplanning. Bij deze ontwikkelingen moet het schoolbestuur oog hebben voor het individu, het team én de school als geheel. Het gaat om een wisselwerking, die momenteel nog onvoldoende op elkaar is afgestemd.

Uitstroom

Een onderdeel van mobiliteit is uitstroom. In dit onderdeel wordt niet alleen gekeken naar de uitstroom van startende leraren uit het onderwijs, maar naar de hele groep leerkrachten. DUO berekent sinds enkele jaren in hoeverre leerkrachten overstappen naar andere sectoren en in hoeverre leerkrachten overstappen naar een ander bestuur.



Figuur links: Gemiddeld percentage leraren dat jaarlijks de onderwijssector po verlaat, overgangen 2019-2020 tot en met 2022-2023 exclusief degenen die naar een van de andere onderwijssectoren overstappen (zoals vo/mbo)

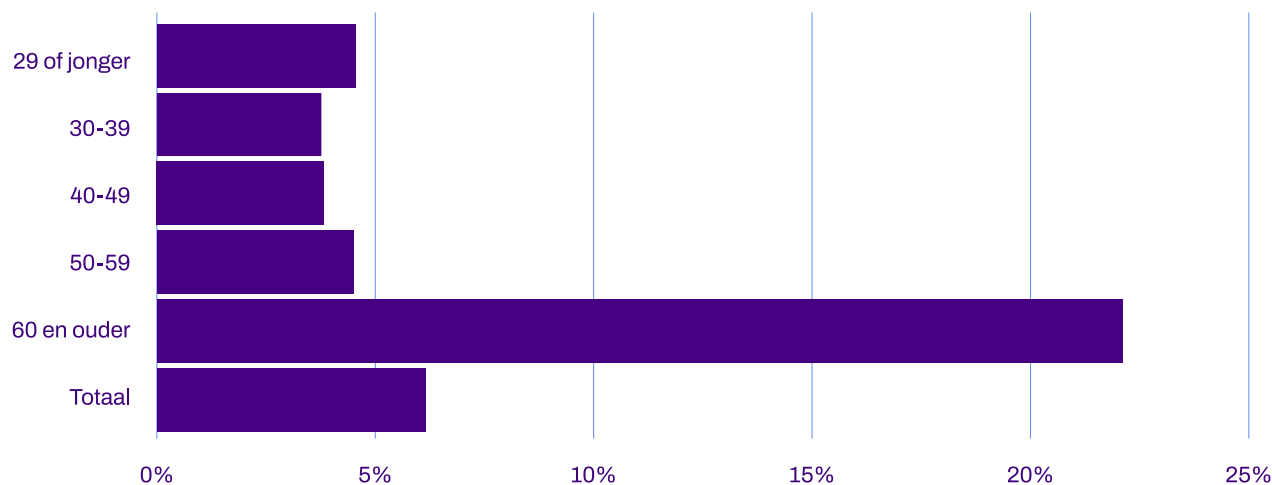
Figuur rechts: Ontwikkeling aantal overstappers; leraren die naar een ander bestuur gaan 2019-2034 (Bron: Duo)

Bij de bovenstaande cijfers moet worden opgemerkt dat het gaat om gegevens uit de salarisadministraties. Dit betekent dat iemand die op 1 oktober van een bepaald jaar in het bestand voorkomt en het jaar daarop niet, dan wordt geregistreerd als 'uitstroom'. Het feit dat leraren in een bepaald jaar het onderwijs verlaten, wil echter niet zeggen dat zij nooit meer terugkeren. Het is mogelijk dat deze personen later opnieuw in het onderwijs aan de slag gaan of via een andere constructie werken, bijvoorbeeld via uitzendwerk of detachering.

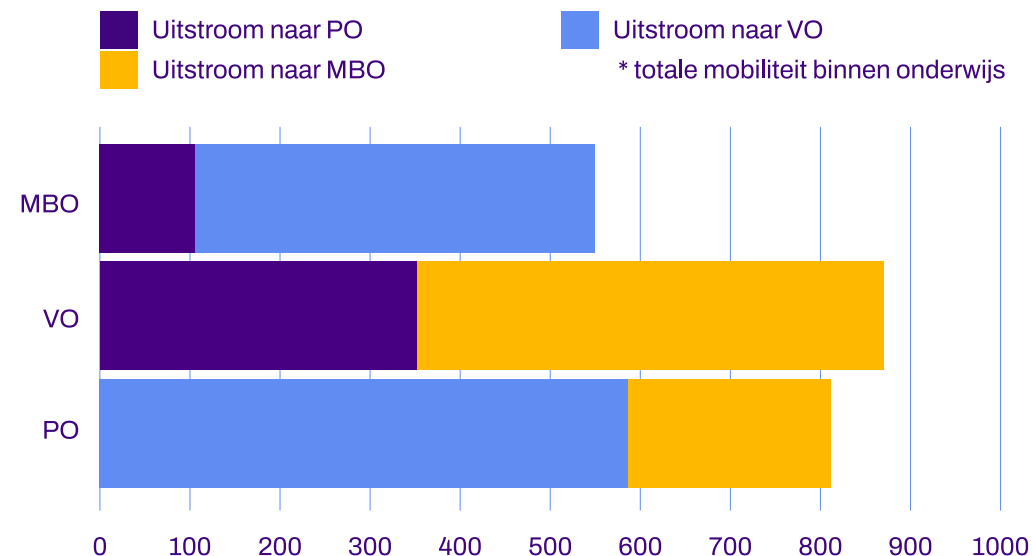
Uitstroom naar het hoger onderwijs wordt in deze cijfers als uitstroom uit de sector meegerekend, terwijl deze mensen niet permanent voor de onderwijssector verloren gaan. Hetzelfde geldt voor degenen die overstappen naar bijvoorbeeld de Inspectie of het Ministerie van Onderwijs.

Bij het analyseren van de uitstroom moet worden bedacht dat het hier om een mix van verschillende bestemmingen gaat. Belangrijke redenen zijn onder andere pensioen of een baan elders. Daarnaast kunnen oorzaken buiten het beroep liggen, zoals ziekte of emigratie. DUO beschikt niet over gegevens over pensioengerechtigden om dit deel van de uitstroom volledig inzichtelijk te maken. Wel is het mogelijk een overzicht te geven van uitstroom naar leeftijd, waaruit het aandeel pensioenuitstroom duidelijk wordt.

↓ *Figuur: Gemiddeld percentage leraren per leeftijdsgroep dat jaarlijks het po verlaat, overgang in 2019 tot en met 2023 Exclusief overstap naar vo/mbo. (Bron: DUO)*



Als laatste laten we nog zien hoe de mobiliteit tussen mbo, vo en po is.



↑ *Figuur: Gemiddeld aantal leraren per jaar dat in de periode 2019-2023 overstapt naar een andere onderwijssector vanuit en naar po, vo en mbo (Bron: DUO)*

De uitstroom van leraren is licht toegenomen, maar blijft veruit het grootst onder oudere leraren die met pensioen gaan. Een mogelijke verklaring is dat na de corona-jaren, waarin de arbeidsmarkt relatief stil lag, nu in veel andere sectoren actief personeel wordt gevraagd. Desondanks blijft de mobiliteit tussen de sectoren procentueel nog steeds zeer laag.

De mobiliteit binnen de sector neemt toe, wat deels een reactie kan zijn op de corona-jaren, maar ook samenhangt met het toenemende lerarentekort, waardoor het voor leraren gemakkelijker is om werk bij een andere school te vinden.

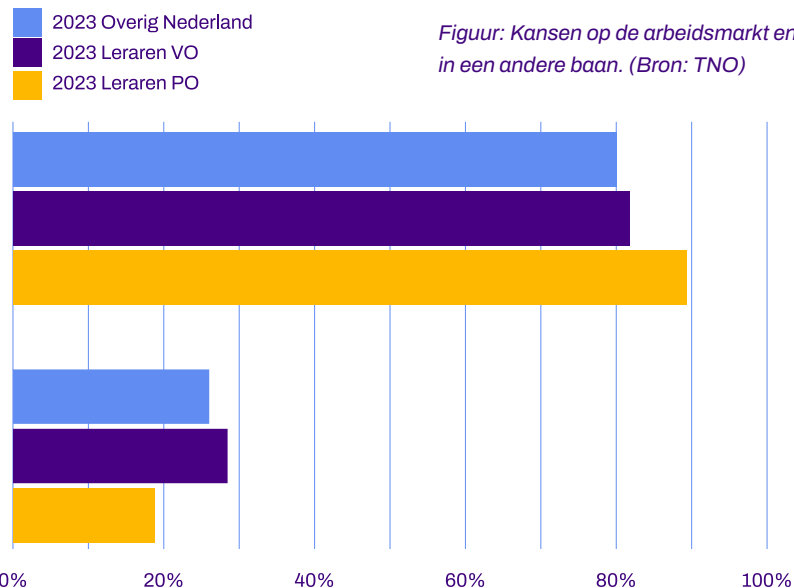
Leerkrachten in het primair onderwijs zijn ervan overtuigd dat zij relatief eenvoudig elders een baan kunnen vinden. Toch heeft slechts 20% daadwerkelijk stappen ondernomen om ander werk te zoeken, wat aanzienlijk lager is dan in het voortgezet onderwijs of in de rest van Nederland.

Uit de Alumni-enquête, gehouden onder afgestudeerden van Hogeschool Viaa, blijkt dat van de 47 respondenten er 3 actief op zoek zijn naar een andere baan binnen het onderwijs, 9 personen kijken af en toe rond en 36 geven aan niet op zoek te zijn naar een andere baan.

Landelijk voelt ruim driekwart van de leraren zich verbonden met de organisatie waar ze werken. De bereidheid om over te stappen naar een andere werkgever voor hetzelfde salaris is laag.

Ik zou gemakkelijk een nieuwe baan/functie kunnen krijgen bij een andere werkgever

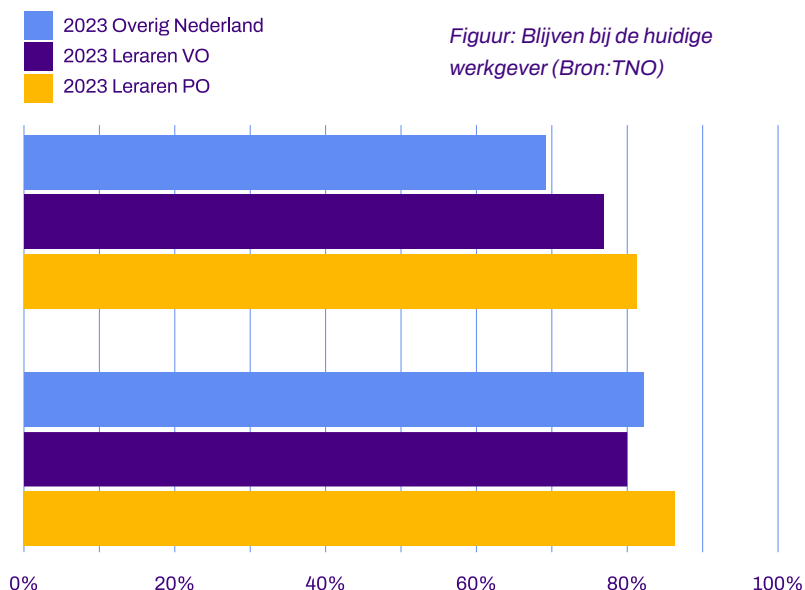
Ik heb in het afgelopen jaar daadwerkelijk iets ondernomen om ander werk te vinden



Figuur: Kansen op de arbeidsmarkt en interesse in een andere baan. (Bron: TNO)

Ik voel me verbonden met de organisatie/het bedrijf waarvoor ik werk (Eens)

Ik zou bij mijn huidige werkgever blijven werken, ook als ik ergens anders hetzelfde werk voor hetzelfde salaris zou kunnen gaan doen (%(helemaal)eens)



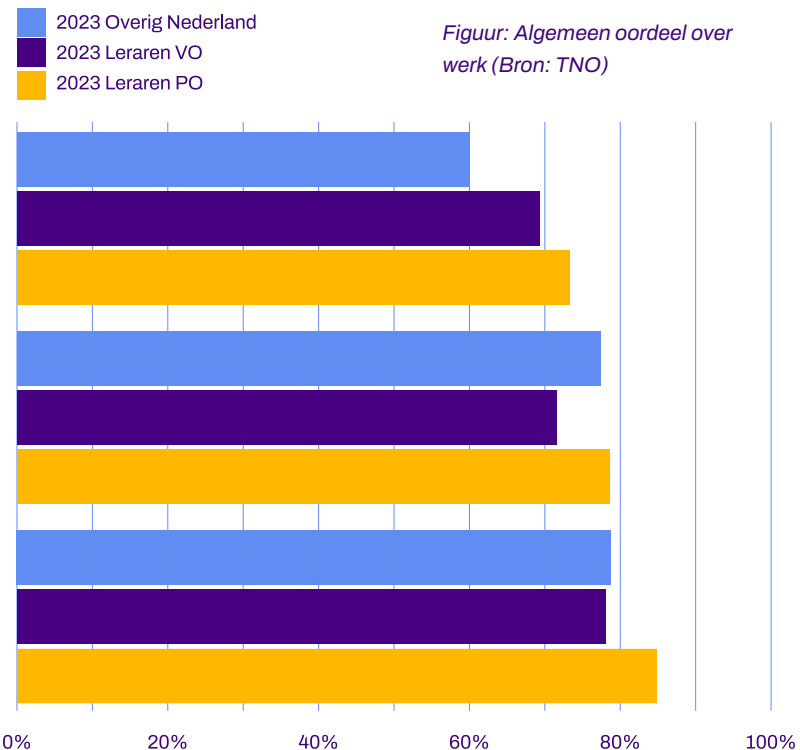
Figuur: Blijven bij de huidige werkgever (Bron: TNO)

Ondanks de hoge werkdruk is het enthousiasme voor de baan voor de leraren groter dan voor de gemiddelde werknemer. Het is gezien het bovenstaande dan ook geen verrassing dat 78% van de leraren en 85% van de leraren po aangeven in het algemeen tevreden te zijn met de baan.

Ik ben enthousiast over mijn baan (% Enkele keren per week (6) of elke dag (7))

Ik ben, alles bij elkaar genomen, tevreden met mijn arbeidsomstandigheden (%(Zeer)tevreden)

Ik ben, alles bij elkaar genomen, tevreden met mijn werk (% (Zeer) tevreden)



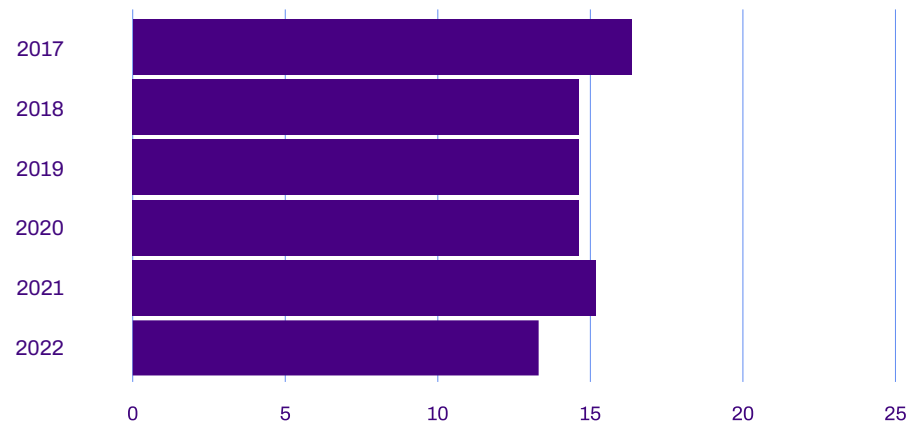
Figuur: Algemeen oordeel over werk (Bron: TNO)

Voor afgestudeerden van de pabo is de gemiddelde afstand tussen de woonplaats tijdens het afstuderen en de plaats van de eerste baan tussen de cohorten 2016 en 2022 afgenomen van 16,5 naar 13,4 kilometer.

Afgestudeerden vinden een baan die gemiddeld dichterbij de plaats ligt waar men tijdens het afstuderen woonde. In praktijk betekent dit ook dat er minder trek is naar gebieden die grotere tekorten hebben.

(Bron: Trendrapportage 2024)

Figuur: Gemiddelde afstand in kilometers tussen de woongemeente ten tijde van afstuderen en de werkgemeente 1 jaar na het afstuderen voor de verschillende afstudeerjaren (Bron: Loopbaanmonitor Centerdata/Mooz)



3. Beschrijving concept Talentcentrum

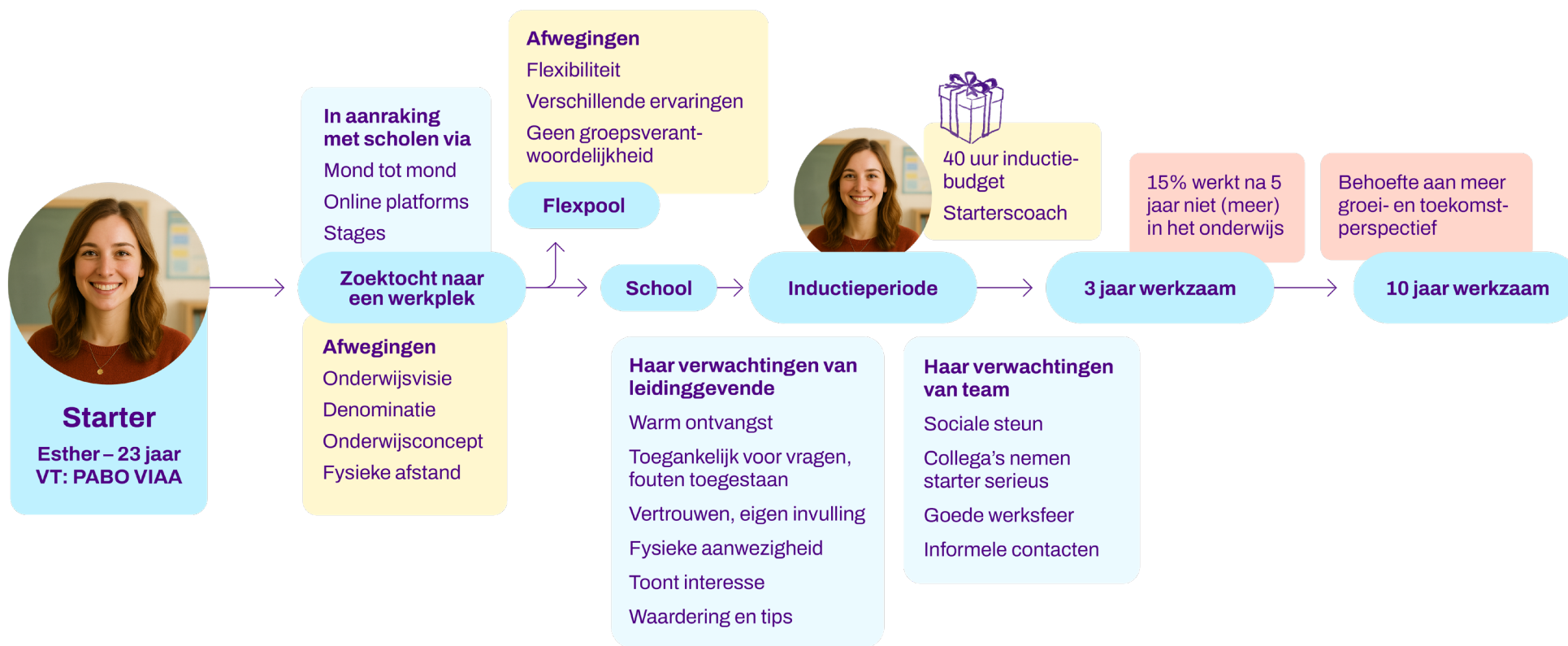
In dit hoofdstuk vatten we voorgaande delen samen en schetsen we de gewenste richting. Het Talentcentrum als concept wordt beschreven.

Landelijke tekorten en regionale verschillen

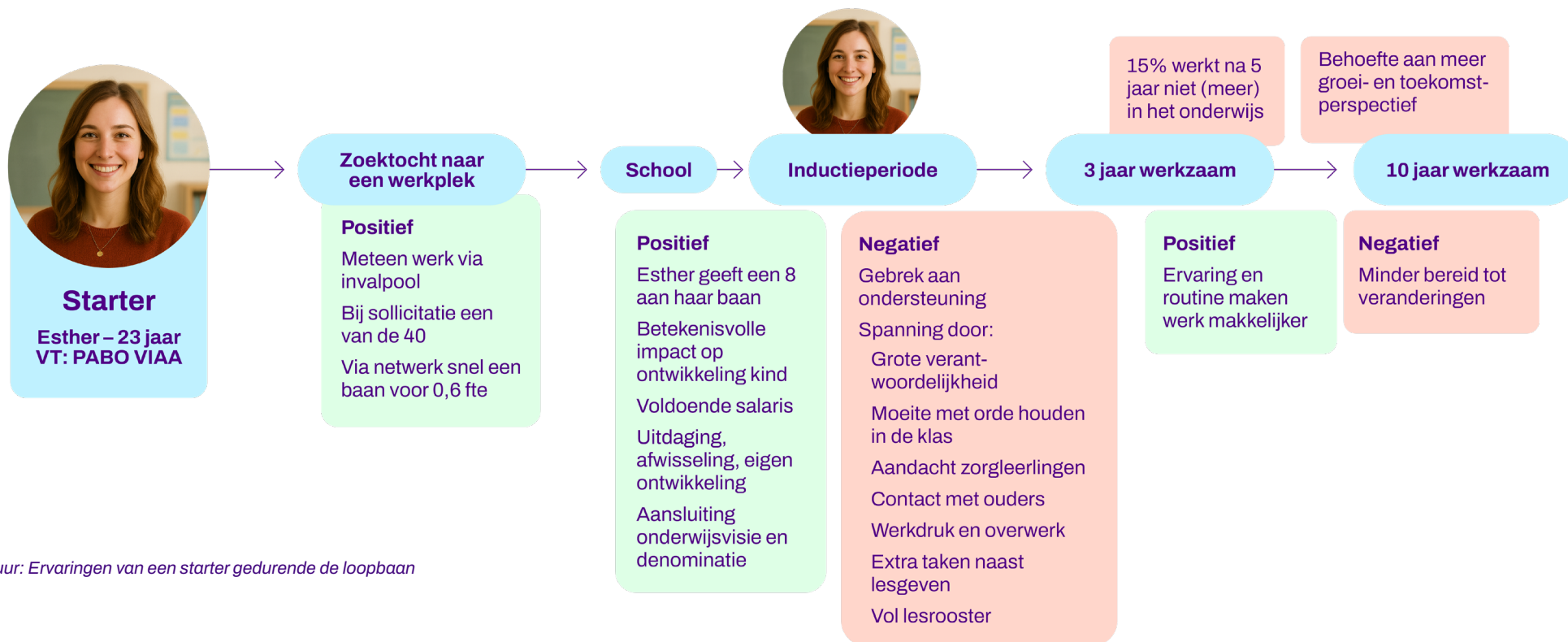
De komende jaren nemen de tekorten op de arbeidsmarkt voor leerkrachten in het primair onderwijs licht toe. Hoewel de meest recente cijfers naar beneden zijn bijgesteld, wordt verwacht dat de tekorten in het komende decennium niet verder afnemen. Daarbij zijn de verschillen tussen scholen in de mate waarin zij tekorten ervaren groot. Ruim de helft van het landelijke tekort bestaat uit zogenoemde verborgen vacatures binnen reguliere functies.

Verwachtingen en ervaringen starters & zij-instromers

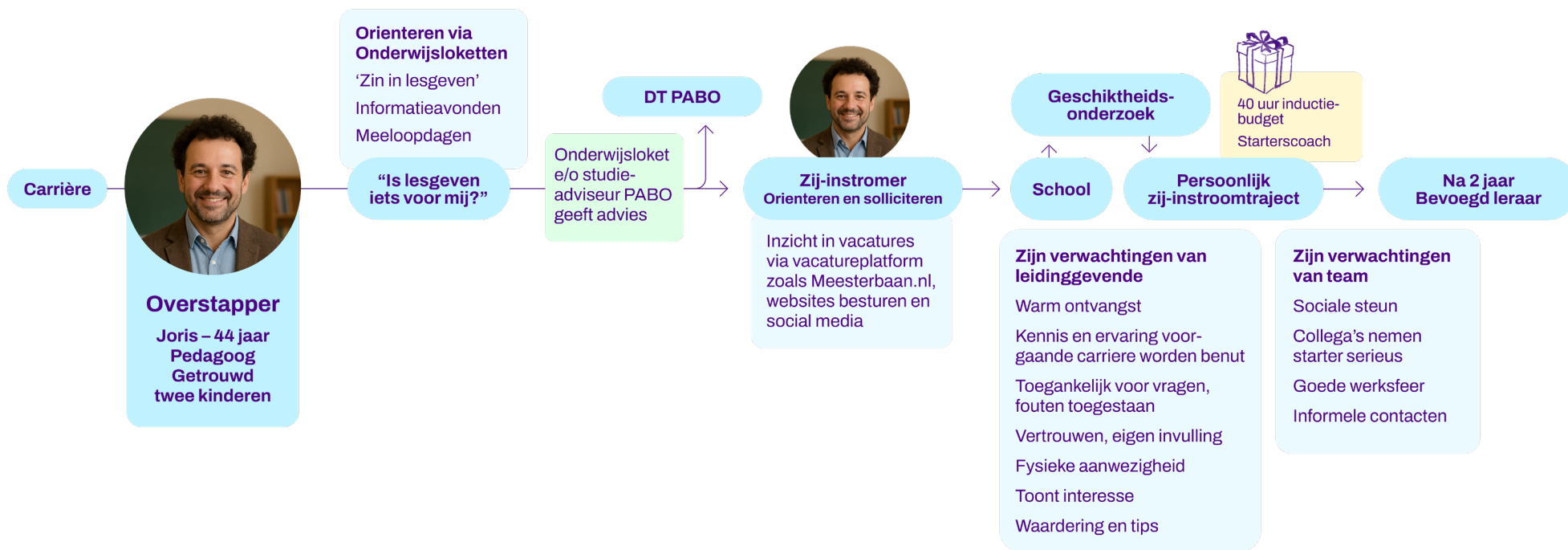
In de volgende afbeeldingen is een 'voorbeeld' onderwijscarrière geschetst van een starter en zij-instromer. In deze afbeeldingen wordt samengevat wat er uit de landelijke onderzoeken, de uitgevoerde enquêtes en interviews naar voren is gekomen.



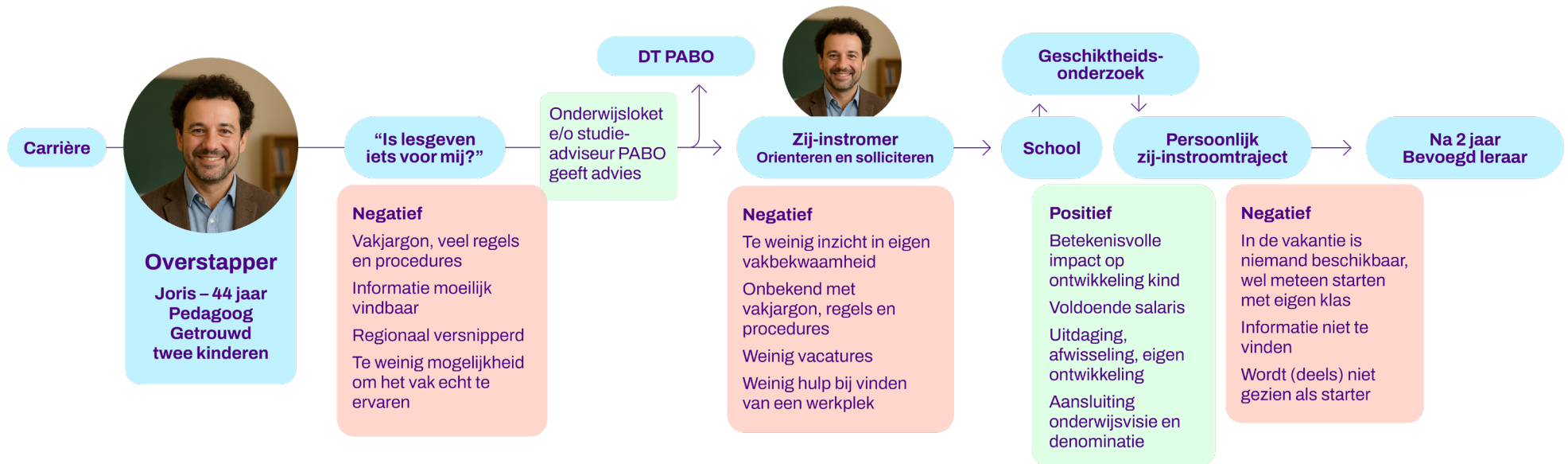
Figuur: Verwachtingen van een starter gedurende de loopbaan



Figuur: Ervaringen van een starter gedurende de loopbaan



Figuur: Verwachtingen Zij-instromer



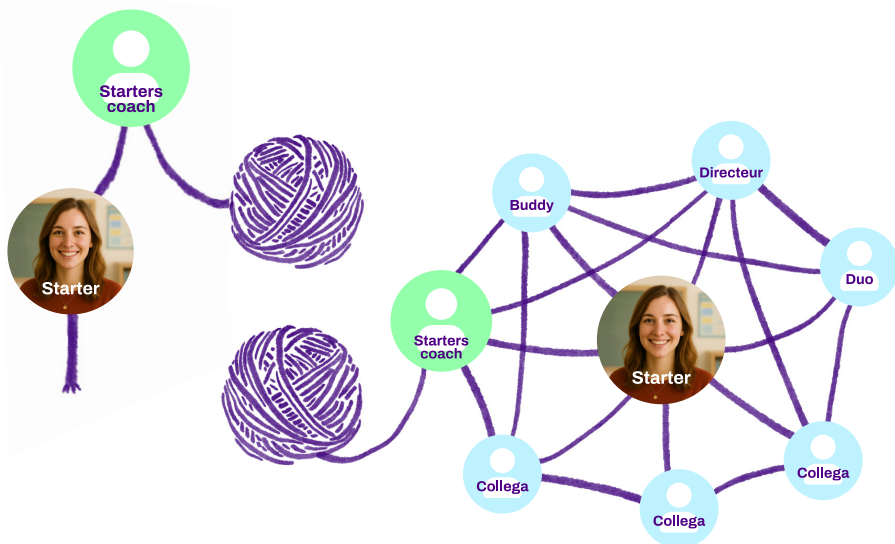
Figuur: Ervaringen Zij-instromer

Starters binnen Scope

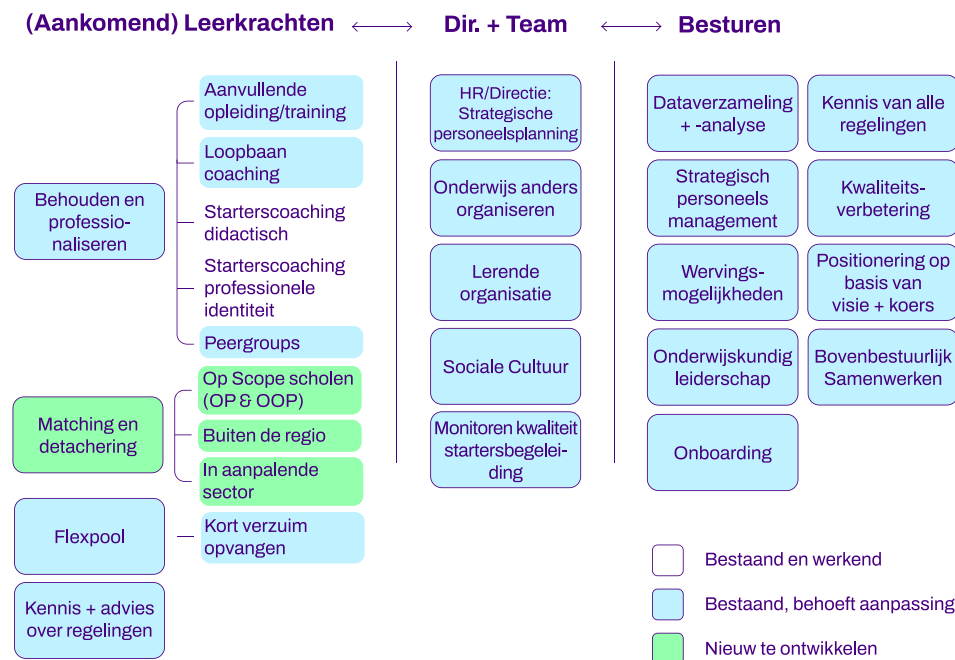
Scope bereidt zich met dit project voor op twee belangrijke ontwikkelingen:

- In de komende jaren verschuift de situatie van een overschot of gering tekort naar een olopend tekort aan leerkrachten.
- Het beroep van leerkracht zal zich, door de krapte op de arbeidsmarkt en beter omschreven ontwikkelpaden, ontwikkelen van een relatief statisch naar een meer mobiel beroep.

Door de organisatie rondom startende leerkrachten te verbeteren kunnen de ervaringen van starters worden versterkt en hun ontwikkeling tot bekwaam leerkracht worden bevorderd. Hiervoor kunnen de scholen/besturen bovenbestuurlijk samenwerken, van elkaar leren en organisatiekracht opbouwen. Daarbij de focus leggen op het creëren van een plezierige werkomgeving, met een lerende cultuur en een collegiale sfeer. Met name dit laatste blijkt van groot belang en wordt consequent bevestigd in onderzoeken en interviews. In de volgende schets is links de situatie getekend waarbij de starter afhankelijk is van de begeleiding van de starterscoach. In het rechterdeel is begeleiding van de starter een gedeelde verantwoordelijkheid waardoor er een hecht netwerk rondom de starter ontstaat en de starter zelfs bij het 'uitvallen' van een van de personen voldoende vangnet behoudt.



Als we alle learnings uit de vorige hoofdstukken toepassen op de Scope-organisatie dan hebben de volgende zaken allemaal effect op de leer- en werkomgeving van de startende leerkracht. In het kort gezegd, zijn het allemaal 'knoppen waaraan gedraaid kan worden' om ervaringen van starters te verbeteren en hun ontwikkeling tot vakbekwaam leerkracht te bevorderen.



Figuur: Alle onderdelen binnen Scope die effect hebben op starters

In blauw zijn alle zaken weergegeven die al bestaan, maar een aanpassing behoeven. In wit staan de items die aanwezig zijn en goed functioneren, en in groen de items die nog niet in de organisatie aanwezig zijn. In de bijlagen is per 'tegel' op basis van interviews en werksessies beschreven hoe de huidige situatie eruit ziet en wat als wenselijk wordt beschouwd.

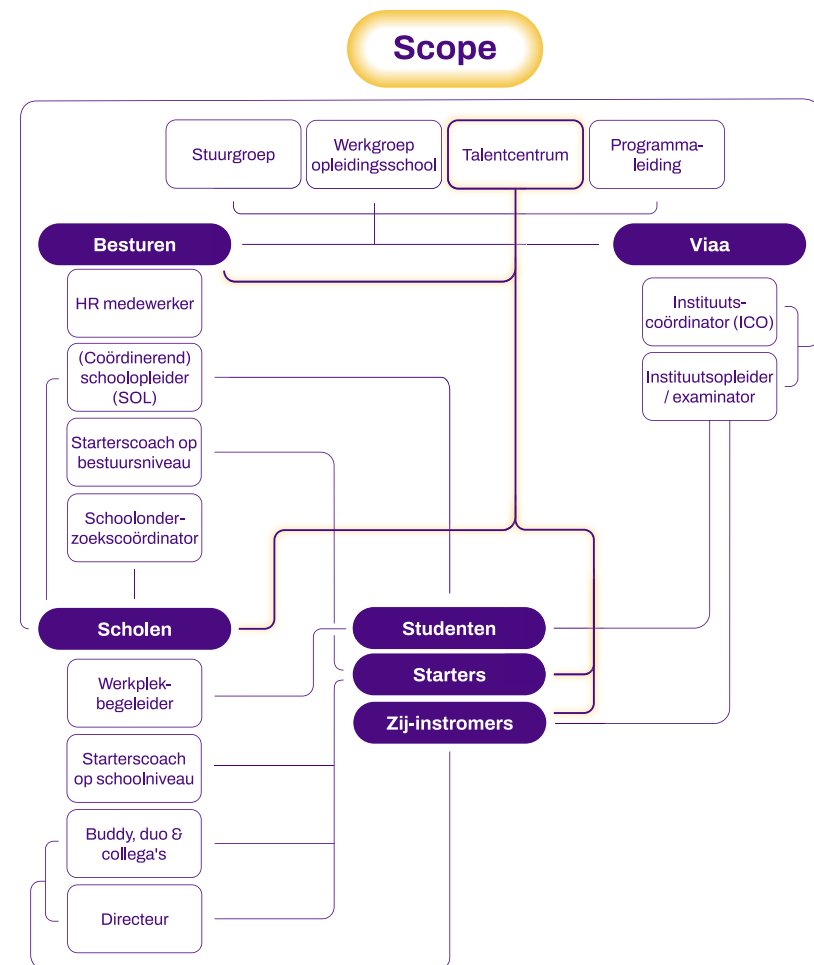
Het Talentcentrum

Zoals vermeld, zijn er verschillende ‘knoppen’ waaraan gedraaid kan worden om de ervaringen van starters te verbeteren en hun ontwikkeling tot vakbekwaam leerkracht te bevorderen.

De schets hieronder laat zien dat het Talentcentrum enerzijds een link heeft met de landelijke partners, zoals RE, NAPL het ministerie en het Onderwijsloket. Anderzijds heeft het Talentcentrum, door middel van de inzet van een Talentmakelaar met een makel- en schakelfunctie, invloed op aankomende leerkrachten, de directie en het team bij aangesloten scholen en besturen.



De Talentmakelaar richt zich op het versterken van de verbindingen tussen de verschillende actoren in het netwerk rondom starters binnen de Scopebesturen. Een schets van de positie van het Talentcentrum in dit speelveld levert het volgende beeld op.



Om de taken van het Talentcentrum richting te geven, worden acties gestart binnen drie pijlers:

- Starters in beeld
- Geweldige start
- Kennisdeling en bewustwording

Op de volgende pagina's wordt per pijler kort toegelicht welke acties worden ondernomen en welke rol de Talentmakelaar daarin vervult.

Succes- en faalfactoren Talentcentrum

De succes- en faalfactoren voor het Talentcentrum zijn in kaart gebracht. Daarbij is met name gekeken naar de randvoorwaarden die noodzakelijk zijn om het Talentcentrum succesvol te laten functioneren:

Mandaat en handelingsmogelijkheden

Het mandaat van de Talentmakelaar dient helder te worden uitgewerkt en vooraf te worden afgestemd. Het moet duidelijk zijn op welke terreinen de Talentmakelaar daadwerkelijk beslissingsbevoegdheid heeft en waar de rol beperkt blijft tot adviserend of faciliterend optreden.

Voorwaarden voor deelname

Deelname aan het Talentcentrum is niet vrijblijvend. Het is van belang om de voorwaarden, verwachtingen en verplichtingen van deelnemende besturen en scholen expliciet vast te leggen.

Verantwoording en rapportage

Er moet duidelijk worden vastgelegd aan wie de Talentmakelaar verantwoording aflegt en op welke wijze en met welke frequentie de rapportage plaatsvindt.

Duo-opzet

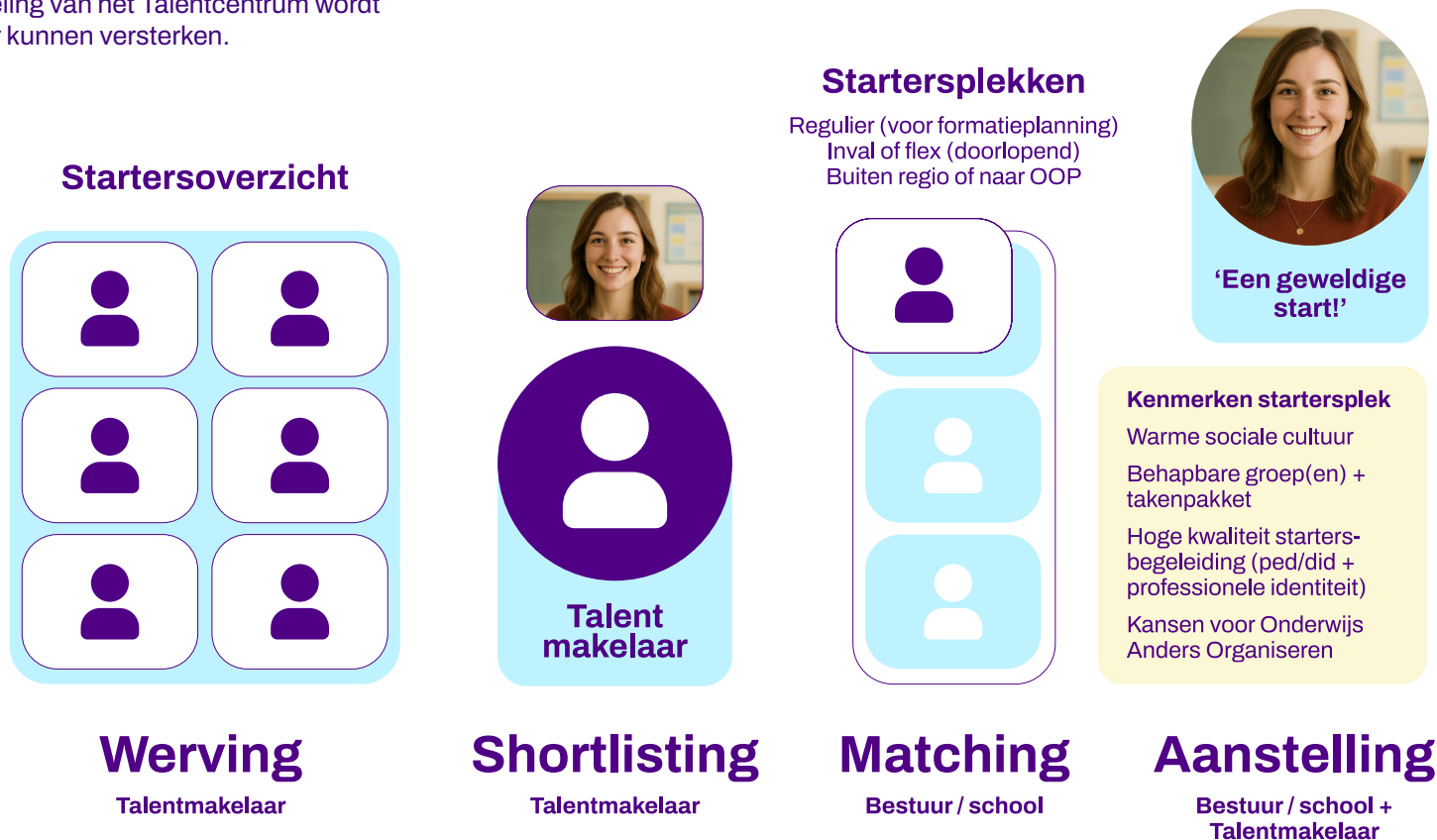
Het overwegen van een duo-functie voor de Talentmakelaar kan meerwaarde hebben, met name in relatie tot de samenwerking tussen besturen en scholen. Een duo-opzet biedt continuïteit, onderlinge afstemming. Bovendien biedt een duo-opzet een back-up en de mogelijkheid tot sparren.

Starters in beeld

In pijler 1., Starters in beeld, wordt er een bovenbestuurlijk platform ingericht, waarbij voor starters goede startersplekken in beeld worden gebracht. Er wordt aangestuurd op het creëren van goede startersplekken vóór de formatieplanning. Dit om te voorkomen dat de starters (vooral) ‘sprokkelbanen’ krijgen, wat hun professionele ontwikkeling (meestal) niet ten goede komt. Omgekeerd krijgen besturen zicht op de wensen en kwaliteiten van de beschikbare starters. De Talentmakelaar (makel- en schakelfunctie) functioneert in dit geheel als de facilitator en verbinder. Binnen Onderwijsregio Zwolle en omstreken loopt een pilot omtrent de Mobiliteitsmakelaar. In de doorontwikkeling van het Talentcentrum wordt onderzocht waar beide projecten elkaar kunnen versterken.

Deze pijler heeft raakvlakken met de groen gekleurde tegels uit de figuur. Deze tegels hebben effect op de leer- en werkomgeving van de startende leerkracht. Dit zijn de ‘knoppen waaraan gedraaid kan worden’ om ervaringen van starters te verbeteren en hun ontwikkeling naar vakbekwaam leerkracht te bevorderen.

Figuur: Weergave van Pijler 1 Starters in beeld



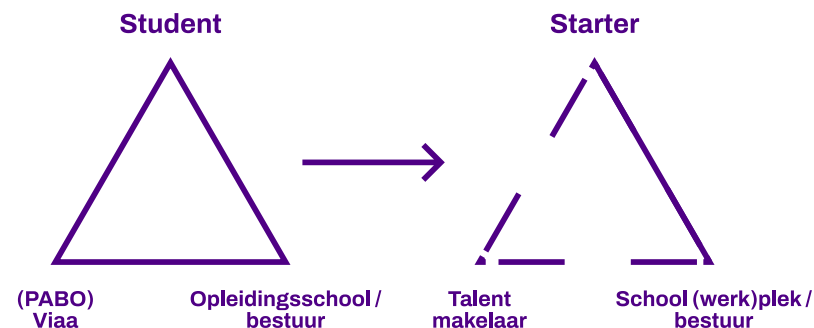
De rol van de Talentmakelaar bij Starters bestaat uit:

- Inhoudelijk beheer platform Starters in Beeld
- Zorgdragen voor beleid en afspraken (o.a. AVG)
- Werving aanmelding starters voor platform
- Intakes met starters
- Shortlisting en voorstellen starters bij besturen
- Werving startersplekken bij besturen (vanuit bewustwording)
- Contacten met stakeholders

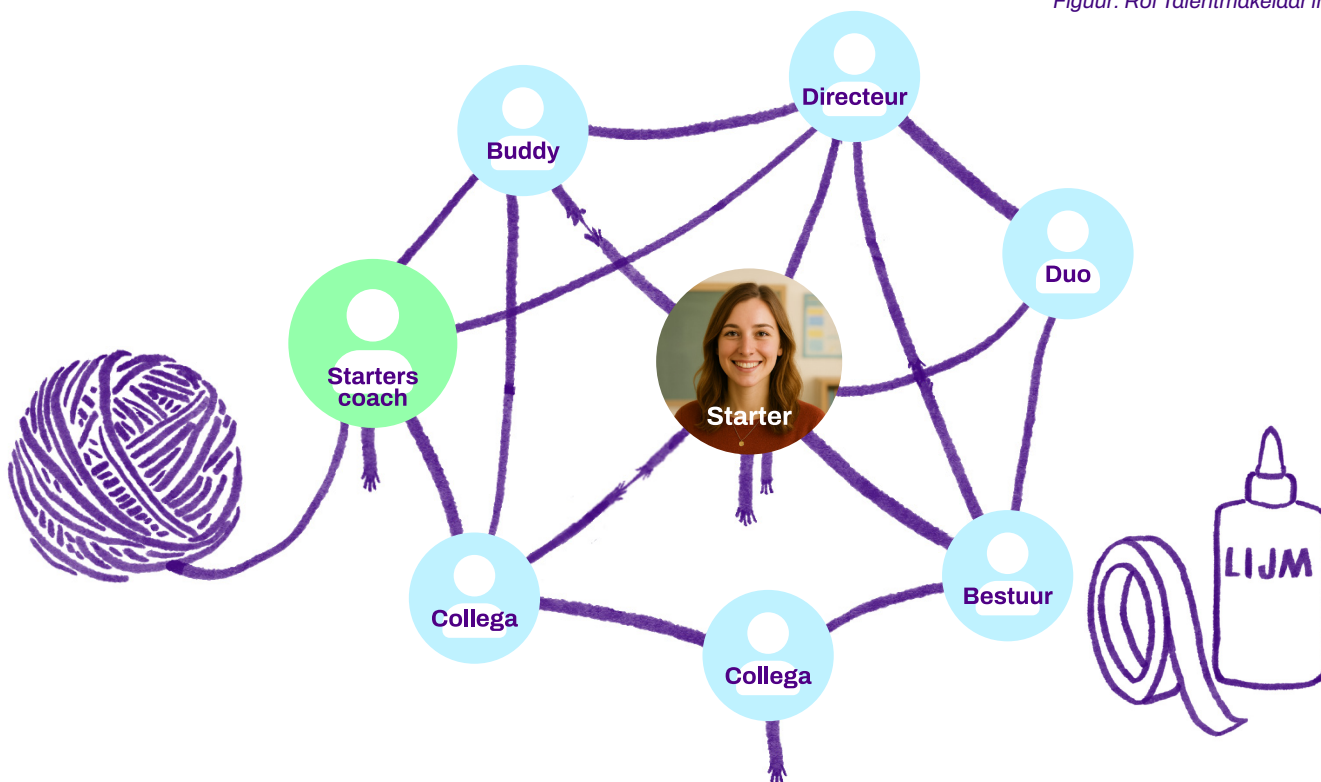


Een geweldige start

In pijler 2, Een geweldige Start, draait het om het bieden van een stevig netwerk en goede begeleiding voor de starter door de scholen en besturen. Zoals in de figuur rechtsboven te zien is, is de Talentmakelaar als bovenbestuurlijk contactpersoon, indien nodig, beschikbaar bij een hulpvraag rondom een starter. Dit kan gaan om een concrete case, of om hulp bij startersbeleid of onboarding. De Talentmakelaar heeft een makel- en schakelfunctie en kan doorverwijzen, verbinden en verduidelijken. Het bovenbestuurlijke netwerk en de kennis van diverse (landelijke) regelingen maken de Talentmakelaar tot een onafhankelijke ‘vraagbaak’ voor alle partijen.



Figuur: Rol Talentmakelaar in Pijler 2 Geweldige Start



Figuur: Rol Talentmakelaar in Pijler 2 Geweldige Start

Rol van de Talentmakelaar bij Een geweldige start:

- Zorgdragen dat bestaande passende interventies rondom begeleiding student en mobiliteit worden doorgetrokken naar starters, i.s.m. Werkgroep Opleidingsscholen, starterscoaches, etc.
- Als ‘starterspecialist’ besturen/scholen proactief helpen bij, adviseren over en bevragen naar het opstellen en uitvoeren van het startersbeleid en onboarding
- Besturen/scholen proactief helpen bij het vergroten van de kwaliteit van het vangnet (incidenteel of structureel)
- Bij behoefte meedenken over oplossingen t.a.v. vangnet in de school, evt. netwerk hierbij inzetten, tevens sparringpartner starterscoach
- Structurele problemen bij besturen/scholen constateren en hen op constructieve wijze hiermee confronteren

Onderstaande items zijn geen taken van de Talentmakelaar:

- Het begeleiden of coachen van de starters in de scholen
- Mediation bij arbeidsconflicten
- Collega’s aanspreken op gedrag (bijv. buddy, duo)

Deze pijler heeft raakvlakken met de groen gekleurde tegels uit de figuur. Deze tegels hebben effect op de leer- en werkomgeving van de startende leerkracht. Dit zijn de ‘knoppen waaraan gedraaid kan worden’ om ervaringen van starters te verbeteren en hun ontwikkeling naar vakbekwaam leerkracht te bevorderen.



Talentmakelaar informeert

In de derde pijler, Talentmakelaar informeert, worden alle betrokken partijen op een laagdrempelige manier voorgelicht en bewust gemaakt van actuele onderwerpen rondom starters. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het verstrekken van informatie over ontwikkelpaden van NAPL, verandering in CAO's, nieuwe opleidingsmogelijkheden, bijeenkomsten, etc.

Naast het delen van kennis in netwerken richt deze pijler zich ook op kennisdeling via een digitale tool. Daarnaast worden besturen gestimuleerd om relevante data bij te houden en te verstrekken, zodat een database ter onderbouwing van het beleid kan worden opgebouwd.

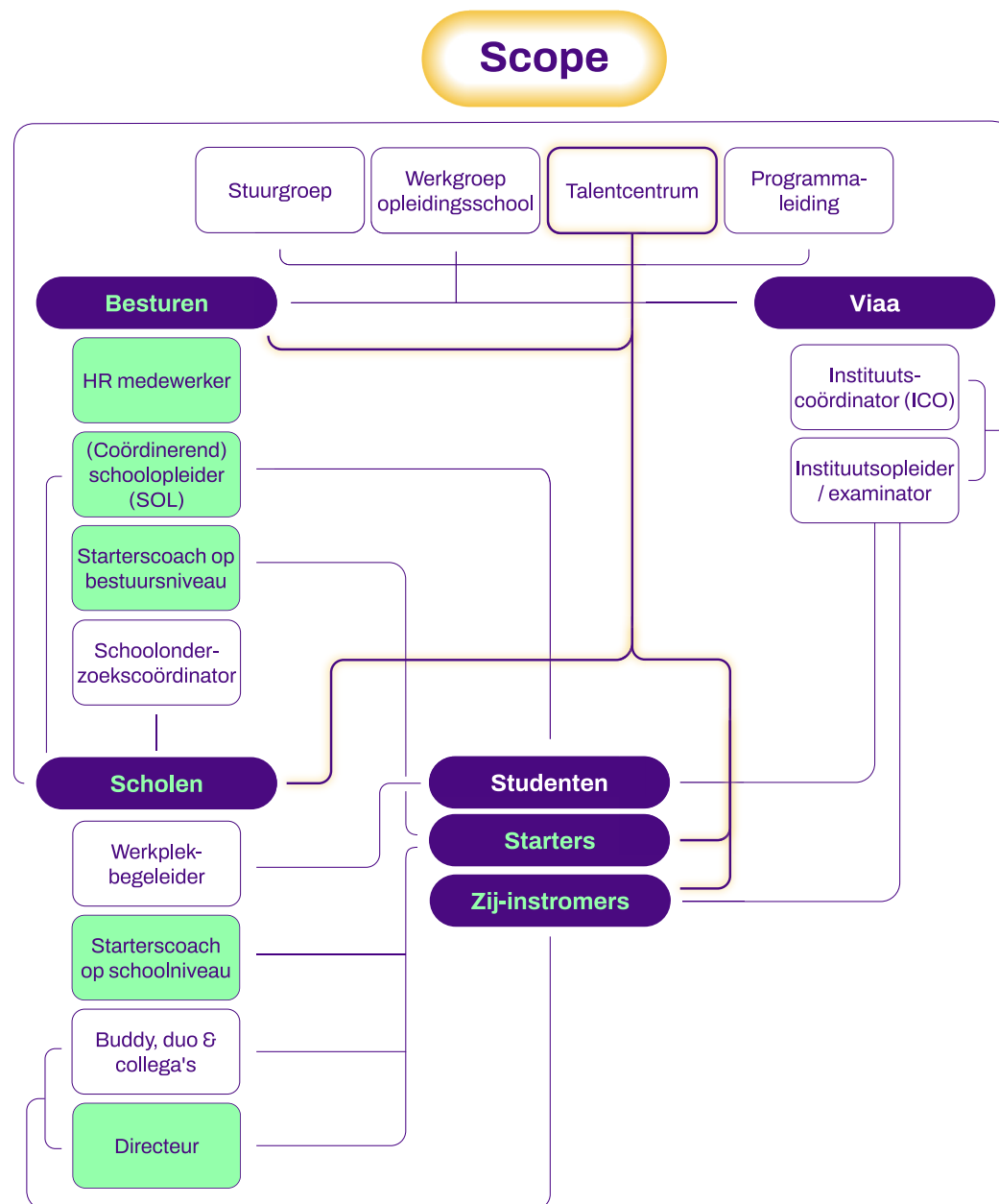
Deze pijler heeft raakvlakken met de groen gekleurde tegels uit de figuur. Deze tegels hebben effect op de leeren werkomgeving van de startende leerkracht. Dit zijn de 'knoppen waaraan gedraaid kan worden' om ervaringen van starters te verbeteren en hun ontwikkeling naar vakbekwaam leerkracht te bevorderen.



In de figuur zie je waar het Talentcentrum binnen Scope gepositioneerd wordt en met wie de Talentmakelaar in de organisatie contact heeft.

De rol van de Talentmakelaar bij pijler 3:

- Kennisdeling via presentaties bij bestaande netwerken rondom starters
- Vraagbaak voor aanvullende vragen/hulp en advies voor scholen/besturen
- Kennisdeling via prikkelende boodschappen, zoals via een 'kennisquiz' nieuwsbrief-tool
- Zorgdragen dat data wordt bijgehouden en geanalyseerd. Hieruit conclusies trekken en aanbevelingen opstellen en delen
- Kennisdeling en kennisverwerving t.a.v. starters in po



4. Plan van aanpak en uitrol

Vervolg en planning 2026

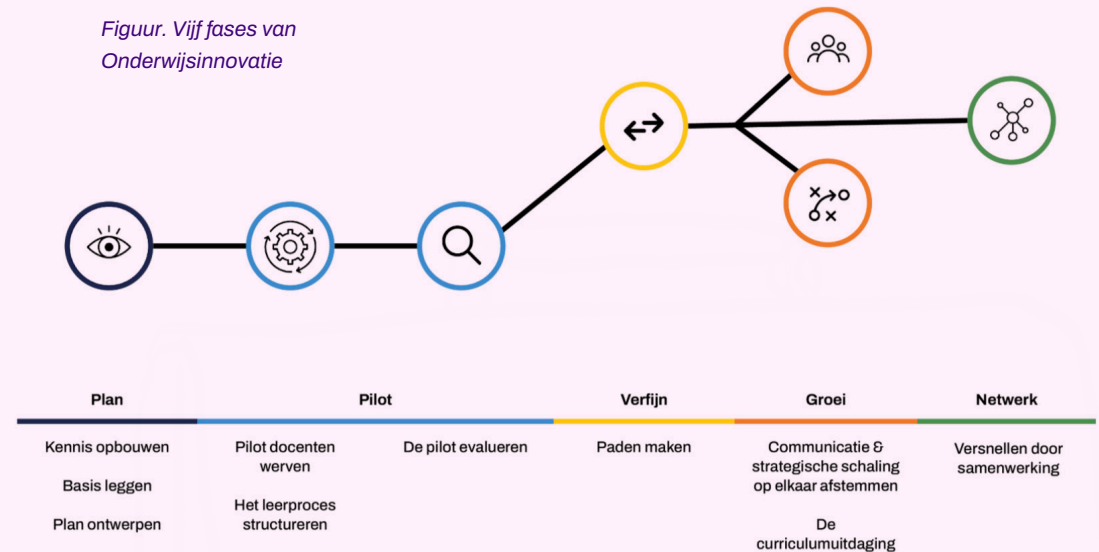
Scope zet haar samenwerking vanaf 2026 voort in de vorm van Scope Samen Opleiden. Een groot deel van de bij Scope aangesloten schoolbesturen sluit zich per 2026 aan bij Onderwijsregio Zwolle en omstreken.

Vanaf 2026 bestaat Onderwijsregio Zwolle uit 69 schoolbesturen in het primair onderwijs. Daarnaast zijn binnen deze onderwijsregio ook schoolbesturen uit het voortgezet onderwijs, mbo-instellingen en hbo-opleidingsinstellingen aangesloten.

In deze paragraaf wordt ingegaan op de gevolgen van deze samenvoeging voor het project Talentcentrum.

In de figuur rechts zijn de vijf fases van Onderwijsinnovaties beschreven. Het project Talentcentrum bevindt zich eind 2025 aan de start van de pilotfase. In deze fase is het belangrijk dat het concept kleinschalig (en beschermd) wordt ontwikkeld en getest. In deze fase wordt snel geleerd en iteratief ontworpen. Er is daarom gekozen om de eerste pilots binnen Scope uit te voeren. Echter is het de intentie om het project z.s.m. binnen Onderwijsregio Zwolle en omstreken verder uit te rollen.

Figuur. Vijf fases van Onderwijsinnovatie



Integratie in Onderwijsregio Zwolle en omstreken

Voor een goede integratie is het belangrijk dat het project Talentcentrum past bij de ambities en uitvoeringsrichtingen die Onderwijsregio Zwolle en omstreken heeft omschreven voor de komende jaren.

Ambities Onderwijsregio Zwolle en omstreken

1. Werkgevers en opleiders leiden samen professionals van de toekomst op.
2. Anticiperen op technologische en maatschappelijke ontwikkelingen. OR stimuleert interprofessioneel en integraal samenwerken en samenwerking over sectoren heen. Dit vraagt om anders organiseren; bestaande structuren kritisch bezien en beschikbare mensen en middelen optimaal benutten.
3. Aantrekkelijke regio om te werken en te leren. Samen werven, matchen, opleiden, begeleiden en professionaliseren, beschikken over een breed en aantrekkelijk aanbod voor studenten en medewerkers. OR vervult een makel-schakelfunctie, met als resultaat dat studenten en medewerkers eigenaarschap, keuzevrijheid en professionele ruimte ervaren met betrekking tot hun studiekeuze en (loopbaan)ontwikkeling.

Kenmerkende vraagstukken Onderwijsregio Zwolle voor planperiode 26-29

Werven & matchen

- Meer aanbod dan leerwerkplekken/zij-instroomplekken
 - Opgave: klantreis optimaler inrichten. Dit heeft betrekking op matching met beschikbare leerwerkplekken, ontwikkelpaden voor geïnteresseerden met een afstand tot de arbeidsmarkt en routing richting andere sociale sectoren dan onderwijs (warme overdracht)
- Beperkte regionale infrastructuur voor behoud en mobiliteit
 - Opgave: het ontwikkelen van een regionale infrastructuur voor behoud en mobiliteit dmv o.a. mobiliteitspool/vervangingspool, structurele doorleenaafspraken tussen besturen, en de mogelijke uitbouw van het talentcentrum.

Opleiden & begeleiden

- Toekomstbestendige inrichting Samen Opleiden

Professionaliseren

- Professionaliseren is eigenstandig door werkgevers georganiseerd
 - Opgave: brede en beschikbare professionaliseringsaanbod in de regio samen te brengen en waar mogelijk gezamenlijk aan te bieden. Dit in relatie tot aantrekkelijke ontwikkelpaden en de wens om onze professionals wendbaar en duurzaam te behouden. Onderwijsregio heeft daarbij Makel-schakelfunctie

Leren omgaan met schaarste

- Oplossingen
 - Opgave: dialoog over onderwijs in 2040 (visievorming en vervolgens omzetten in nieuwe koers met activering)

Programma met 3 pijlers

- Werven en matchen
- Opleiden en begeleiden
- Professionaliseren

Als we deze pijlers naast die van Het Talentcentrum (Starters in beeld, Geweldige start en Kennisdeling en bewustwording) plaatsen dan valt op dat er veel onderdelen van het project in diverse pijlers van Onderwijsregio Zwolle e.o. en omstreken vallen.

De kennis en ervaringen van beide onderwijsregio's kunnen wederzijdse projecten versterken. Tegelijkertijd moet worden voorkomen dat vergelijkbare initiatieven naast elkaar worden ontwikkeld. We stellen daarom voor om Onderwijsregio Zwolle en omstreken vanaf Q1 2026 actief te betrekken bij het project, bijvoorbeeld als werkgroeplid en in Q2 2026 door het 'leveren van de Talentmakelaar'.

Voor Het Talentcentrum zien we globaal de volgende planning:

Periode	Fase	Betrokken
Q3 & 4, 2025	Plan en opstart pilot	Scope
Q1, 2026	Pilotfase	Scope & OR Zwolle (als werkgroeplid)
Q2, 2026	Verfijn fase	Scope & OR Zwolle (als Talentmakelaar)
Q3 en verder	Groei en netwerk fase	OR Zwolle & Scope

Tabel: globale planning Talentcentrum

5. Samenvatting

Het gedane onderzoek in het project Het Talentcentrum onderstreept de noodzaak om te investeren in het binden en behouden van de startende professional binnen de Scope-besturen en onderwijsregio Zwolle en omstreken. Hoewel het landelijke lerarentekort in het primair onderwijs (po) in oktober 2023 met 8,1% iets is gedaald ten opzichte van het voorgaande jaar (9,7%), wordt verwacht dat de tekorten de komende jaren licht zullen toenemen en in het komende decennium niet verder afnemen. Voor 2034 wordt, uitgaande van een neutraal economisch scenario, een tekort van circa 6.000 FTE in reguliere functies in het po geraamd.

Het toekomstige tekort en de kwetsbare positie van starters

Volgens Centerdata ontstaat er vanaf circa 2028 een aanzienlijk lerarentekort, voornamelijk door de uitstroom van een groeiende groep leerkrachten die met pensioen gaat. De huidige situatie, gekenmerkt door het aflopen van NPO-gelden en krimp in bepaalde regio's, zorgt ervoor dat er nu minder vacatures zijn, waardoor starters onvoldoende aan de regio gebonden kunnen worden. Als het de komende jaren niet lukt deze specifieke doelgroep (afgestudeerden van Hogeschool Viaa met een passende levensbeschouwelijke achtergrond) te binden, bestaat het risico dat zij het (basis)onderwijs of de regio verlaten, wat het verwachte tekort vanaf 2028 verder zal vergroten.

Cruciaal is het inzicht dat bijna driekwart van het landelijke tekort in het po bestaat uit verborgen tekorten. Dit zijn functies die bezet zijn met ongewenste noodoplossingen, zoals een onderwijsassistent voor de klas of grotere groepen, wat de werklust voor het huidige team vergroot. Dergelijke noodoplossingen leggen een zware druk op de organisatie, zeker in het licht van de hoge werkdruk die leraren al ervaren.

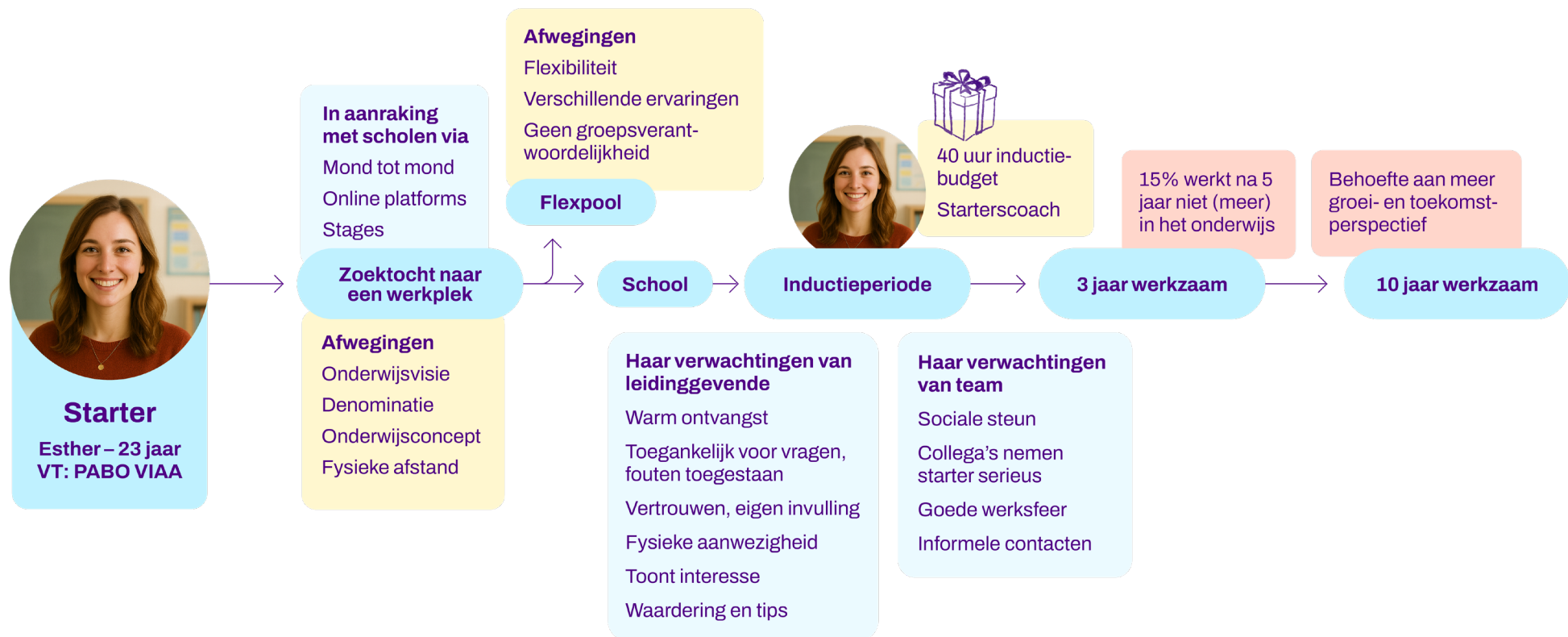
De ervaringen van de startende professional vragen om actie

De arbeidsmarkt voor startende leerkrachten ontwikkelt zich weliswaar gunstig (meer reguliere banen, vaker vast contract of uitzicht daarop), maar de ervaringen van starters zijn vaak uitdagend. De meest voorkomende knelpunten zijn:

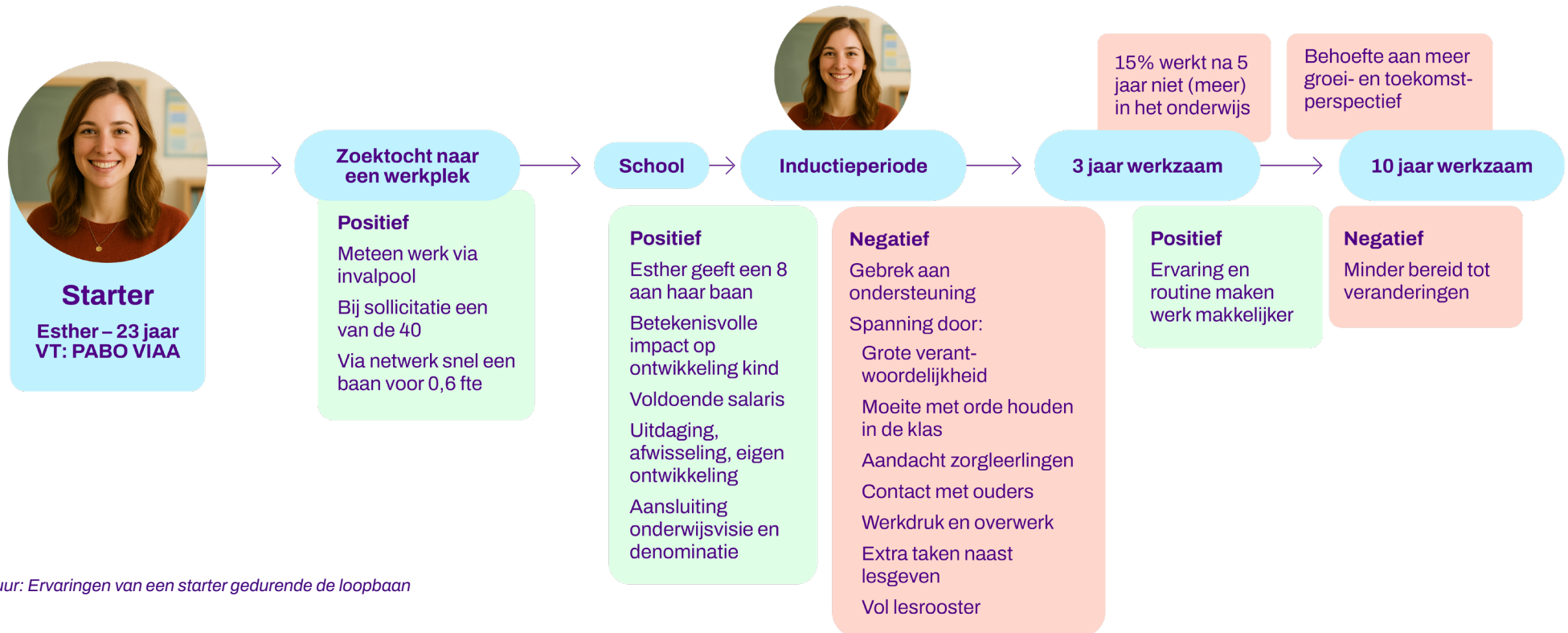
- **Hoge werkdruk en stress:** Beginnende leraren ervaren veel werkdruk door administratieve en niet-lesgebonden taken, een te complexe groep of moeite met klassenmanagement en orde houden.
- **Behoeft aan kwalitatieve begeleiding:** Hoewel bijna 90% van de starters begeleiding krijgt, varieert de intensiteit en kwaliteit sterk. Zij hebben behoefte aan intensieve begeleiding met voldoende maatwerk, vooral op gebieden als differentiëren, klassenmanagement en omgang met ouders.
- **De invloed van de werkomgeving:** Een aantrekkelijke werkomgeving vereist een goede 'fit' op het niveau van de baan (betekenisvol werk, ruimte voor ontwikkeling), de leidinggevende (ondersteuning, vertrouwen, waardering) en het team (sociale steun, volwaardige behandeling).
- **Bepert loopbaanperspectief en flexibiliteit:** Niet alle starters zien voldoende ontwikkelpaden en sommigen hebben moeite met het 'stramien' van het po (vaste werktijden, pauzes, vakanties).

Verwachtingen en ervaringen starters & zij-instromers

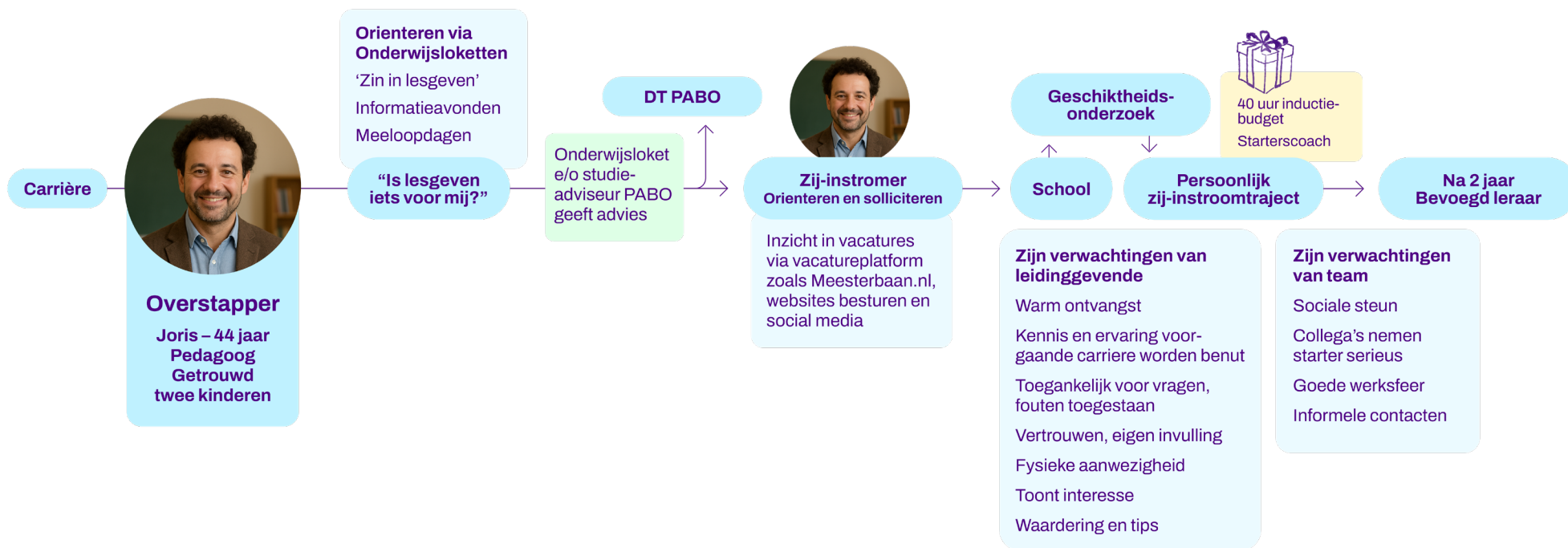
In de volgende afbeeldingen is een 'voorbeeld' onderwijscarrière geschetst van een starter en zij-instromer. In deze afbeeldingen wordt samengevat wat er uit de landelijke onderzoeken, de uitgevoerde enquêtes en interviews naar voren is gekomen.



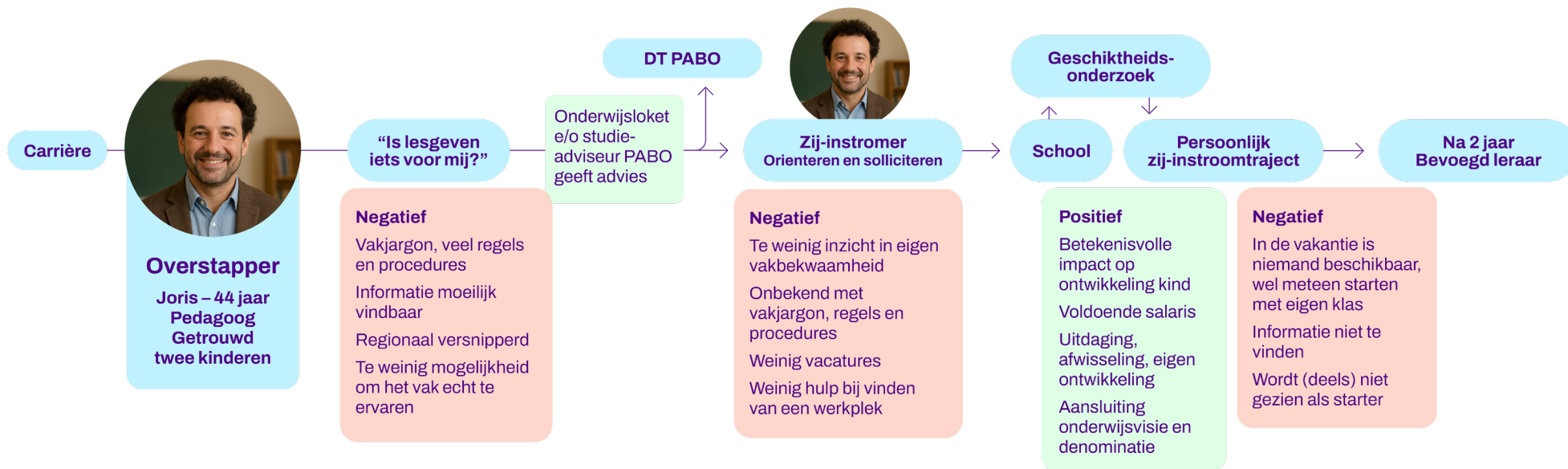
Figuur: Verwachtingen van een starter gedurende de loopbaan



Figuur: Ervaringen van een starter gedurende de loopbaan



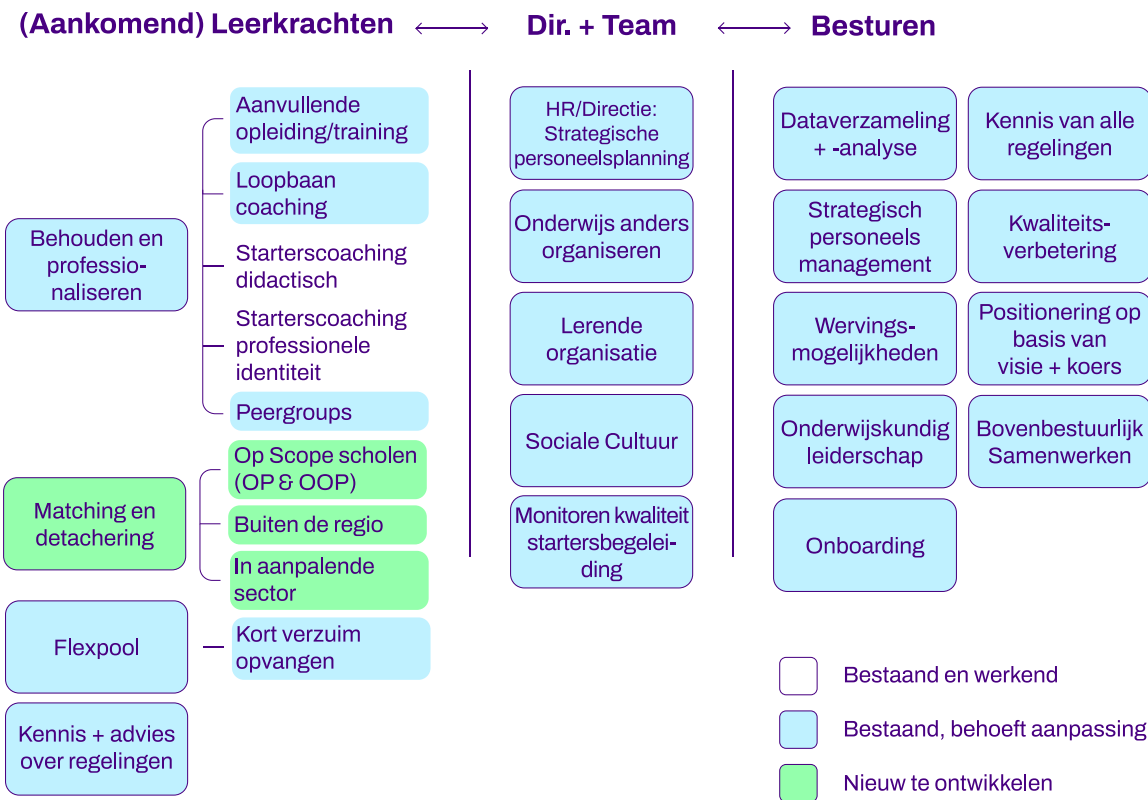
Figuur: Verwachtingen Zij-instromer



Figuur: Ervaringen Zij-instromer

Wanneer alle inzichten uit het onderzoek worden toegepast op de Scope-organisatie, hebben de hiernaast geschetste factoren invloed op de leer- en werkomgeving van de startende leerkracht.

Kort gezegd betreft het 'knoppen waaraan gedraaid kan worden' om de ervaringen van starters te verbeteren en hun ontwikkeling tot vakbekwaam leerkracht te bevorderen.



Het Talentcentrum

Om het verwachte tekort op te vangen en de aantrekkelijkheid van het leraarschap voor starters te vergroten, wordt het Talentcentrum met een bovenbestuurlijke aanpak geïntroduceerd. Het Talentcentrum wil besturen stimuleren om starters een geweldige start te bieden, met oog voor hun kennis, ervaring en belastbaarheid. Zo dragen we samen bij aan duurzame onderwijskwaliteit en het behoud van leerkrachten voor de lange termijn.

Het Talentcentrum is er voor alle aangesloten scholen en besturen in het primair onderwijs. De beginsituatie op de scholen kan heel divers zijn en scholen hoeven niet te voldoen aan bepaalde voorwaarden om deel te nemen. Samen bouwen we aan een geweldige start.

Deelname aan het Talentcentrum biedt besturen zicht op matchende starters, actuele kennis en de mogelijkheid om startersbegeleiding zowel in beleid als in de praktijk verder te versterken.

Het Talentcentrum wordt gerealiseerd aan de hand van drie pijlers, waarbij de Talentmakelaar een centrale rol vervult:

- **Starters in beeld (werven & matchen)**
Het inrichten van een bovenbestuurlijk platform om goede startersplekken voor formatieplanning in beeld te brengen, met als doel het voorkomen van 'sprokkelbanen'. De Talentmakelaar vervult hierbij een makel- en schakelfunctie om starters en besturen te matchen op basis van wensen en kwaliteiten.
- **Een geweldige start (opleiden & begeleiden)**
Het bieden van een stevig netwerk en goede begeleiding, met focus op didactische vaardigheden en professionele identiteit, en het bevorderen van een open, lerende cultuur. De Talentmakelaar fungeert als onafhankelijke 'vraagbaak' en helpt proactief bij het opstellen en uitvoeren van het startersbeleid en onboarding.

- **De Talentmakelaar informeert (kennisdeling en bewustwording vangnet)**
Het laagdrempelig informeren en bewust maken van betrokken partijen over o.a. ontwikkelpaden (NAPL), regelingen en opleidingsmogelijkheden. Essentieel is ook het op orde brengen van interne dataverzameling (0-meting, rendement, uitstroomredenen) om beleid te kunnen funderen.

Gezamenlijke verantwoordelijkheid

Het beroep van leerkracht zal zich, door de krapte op de arbeidsmarkt en beter omschreven ontwikkelpaden (NAPL), ontwikkelen van een relatief statisch naar een meer mobiel beroep. Het wordt belangrijker dat de organisatie rondom startende leerkrachten verbetert van 'goed bedoeld' naar 'goed georganiseerd'.

Het Talentcentrum biedt de structuur voor deze professionalisering en bovenschoolse samenwerking. Het succes is echter afhankelijk van duidelijke randvoorwaarden, zoals een helder mandaat voor de Talentmakelaar en een actieve inzet van deelnemende besturen en scholen.

Door nu gezamenlijk de schouders te zetten onder dit Talentcentrum, anticiperen de deelnemende besturen strategisch op de toekomstige tekorten en dragen ze bij aan de broodnodige continuïteit in deskundigheid. Het is de kans om een plezierige werkomgeving, een lerende cultuur en een collegiale sfeer te creëren, wat belangrijk blijkt voor het behoud van talent. Dit project is een investering in de toekomst van het primair onderwijs in de regio en een mooie stap om de startende professional een 'geweldige start' te geven.

Talentcentrum: binden en behouden van startende leerkrachten

Waarom we nu moeten handelen

22%
LANDELIJK
OPENSTAAND
TEKORT

78%
LANDELIJK
VERBORGEN
TEKORT

Veel vacatures worden nu opgevuld met noodoplossingen, zoals een onderwijsassistent voor de klas of grotere groepen, wat de werklust voor het huidige team vergroot.

Heden



2025 - 2027
Krimp en aflopen
NPO-gelden

Risico op verlies van afgestudeerde starters naar andere regio's en sectoren.

2028

Ondanks huidige schommelingen blijft het structurele tekort in het basisonderwijs de komende tien jaar onderminderd hoog, maar wel ongelijk verdeeld.

Kritiek omslagpunt

Vanaf 2028 zorgen o.a. pensioneringen voor een sterke daling in het aantal beschikbare leerkrachten.

2034 LANDELIJK
6.000 FTE
TEKORT
VERWACHT

De Talentmakelaar

Een bovenbestuurlijke aanpak met 3 pijlers:

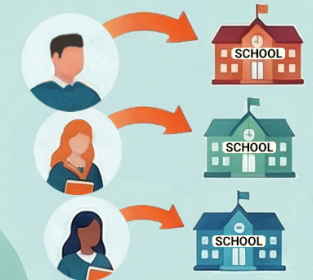
- Starters in beeld
- Een geweldige start
- Talentmakelaar informeert

Het Talentcentrum: voor een geweldige start in het PO

Opleiding



Talentmakelaar



Starters in beeld

Creëren van starterplekken, bovenbestuurlijk de formatieruimte inzichtelijk maken, werving en matching van starters.

Goede startersplekken

Met warme sociale cultuur, behapbare groep + takenpakket en goede startersbegeleiding.

Een geweldige start

Hulp en advies bij cases rondom starters, startersbeleid/onboarding of de organisatie rondom de starter.

Talentmakelaar informeert

Kennisdeling in netwerken, digitale nieuwsbrieftool en gezamenlijke datameting en -analyse.

Duurzame loopbaan

Van 'goed bedoeld' naar 'goed georganiseerd'

Een bovenbestuurlijke schakel om starters te begeleiden en een duurzame loopbaan te bieden binnen de regio.

Bijlagen & bronnen

Bijlagen

In deze bijlagen is per 'tegel' op basis van interviews en werksessies beschreven hoe de huidige situatie binnen de Scope besturen eruit ziet en wat als wenselijk wordt beschouwd.

Behouden en professionaliseren

Aanvullende opleiding/training

Nu

- Aanbod bijscholing vanuit Scope, besturen, scholen
- Aanbod Post-HBO opleidingen Viaa is beperkt
- Diverse overige aanbieders (variëren in kwaliteit en leiden niet op dezelfde standaard)
- Er zijn starterscafés en er is een startersdag
- In het verleden is er een Scope Academie opgezet
- Er is een uitvraag gedaan om aanbod/wensen op te halen

Belemmerende factoren

- Bovenbestuurlijk werken en denken is nog geen gemeengoed op het gebied van behouden en professionaliseren: mogelijkheden kleine schoolorganisaties beperkt, rol van de regio is cruciaal.
- Wat kan Viaa aanbieden en wat bieden andere partijen?
- Grote geografische regio

Gewenst

- Duidelijk stappenplan van start- naar vakbekwaam, en naar expert en meesterniveau. Niet alleen verticaal, ook verdieping/verbreding/uitbreiding taken.
- Duidelijke ontwikkelrichtingen (leren, organiseren, ondersteunen en ontwikkelen)
- Opleidingstrajecten zijn gekoppeld aan strategische personeelsplanning (individu, team, bestuurs- en bovenbestuurlijk niveau)
- Onderscheid maken in 'koplopers/peloton' (maatwerk)
- Niet per bestuur inrichten, maar gezamenlijk
- Voor matching: USP's per bestuur in beeld brengen (waar leer je wat)

Stimulerende factoren

- NAPL ontwikkelpaden (met bijbehorende opleidingscriteria) zijn in de maak, maar nog niet klaar.
- NAPL ontwikkelt kwaliteitskader t.a.v. de kwaliteit van professionaliseringstrajecten, inclusief systeem van kwaliteitsborging.
- Optie aanmelden Co-creatielabs NAPL
- Ruimte voor diversiteit
- Rol voor de opleidingsteams

Behouden en professionaliseren

Starterscoaching: didactisch en prof. identiteit

Nu

- Kwaliteit starterscoaching verschilt per bestuur.
- Starterscoach werkt op bestuursniveau of schoolniveau (verschillende rollen)
- 1x per jaar startersdag bovenbestuurlijk, tussendoor online en fysieke afspraken (maatwerk)
- Scholing aan coaches is gericht op professionele identiteit van de starter
- Coaching is gericht op ped. en did. vaardigheden.

Belemmerende factoren

- Bovenbestuurlijk werken en denken is nog geen gemeengoed.
- Sociale cultuur biedt niet altijd een vangnet
- Nieuwe CAO is abstracter; meer verantwoordelijkheid bij scholen; daardoor gebeurt er veel niet meer.
- Oudere leerkrachten minder bewust van bijzondere plek starters. → Ze moeten alles kunnen als je van de PABO komt, terwijl je het leert in de 10.000 uren erna.
- Vastomlijnd programma voor de starterscoaches.
- Lumpsum denken

Gewenst

- Lerende cultuur, als basis hele team: allen leren en ontwikkelen, ook intervisie in het team laten plaatsvinden
- Sociale cultuur (warm team met begeleiding, evt. maatje)
- Aandacht voor enculturatie
- Maatwerk: variëren in duur, onderwerp en frequentie
- De professionele identiteit van de starter versterken met coaching
- Starterscoaches coachen ook schooldirecteuren/team
- Bijeenkomsten doseren: afwisselen fysiek, online, gezamenlijk/indv.
- Starterscoaching bovenschools of bovenbestuurlijk organiseren
- In coaching inzetten op relatie.
- Klikmoment: check of er een klik is met de coach
- Onderwijs anders organiseren, waarbij starter in duo werkt.
- Starter tijd geven voor startersbijeenkomsten

Stimulerende factoren

- NAPL ontwikkelpaden (met bijbehorende opleidingscriteria) zijn in de maak, maar nog niet klaar.
- NAPL ontwikkelt kwaliteitskader t.a.v. de kwaliteit van professionaliseringstrajecten, inclusief systeem van kwaliteitsborging.
- Rolmodellen (voorleven)
- Onderwijs anders organiseren (zoals Unit onderwijs).
- Co-teaching cursus voor WPB op basis van nieuw curriculum Pabo Viaa (mentale model).
- Lesson-study

Behouden en professionaliseren

Loopbaancoaching

Nu

- Cofinanciering voor aangesloten besturen op loopbaan- en vitaliteitstrajecten, gericht zijn op versterken competentie, vitaliteit, persoonlijke ontwikkeling
 - Route 1: Via Van Dam (loopbaan, Vitaal Verder, TMA of ED)
 - Route 2: Andere loopbaanbegeleider
- Loopbaanaanbieder dient gecertificeerd te zijn (NOLOC/NOBCO, etc)

Belemmerende factoren

- Bovenbestuurlijk werken en denken is nog geen gemeengoed op het gebied van behouden en professionaliseren
- Cofinanciering voor 50%
- Cultuur stimuleert niet altijd 'een leven lang ontwikkelen' (eigen klaslokaal)
- Imago loopbaancoaching (bijna uitval)
- Huidige coaches worden ingehuurd, geen eigen coaches
- Meestal geen specifiek budget gereserveerd bij besturen
- Geen open inschrijving (alleen via gesprek schoolleider)

Gewenst

- Coaching is erop gericht LK bevlogen, vitaal, competent te houden. Het is gewenst is vanuit kansrijke gedachte, groeimogelijkheden verkennen (mobiliteit, loopbaanpad)
- Ontwikkeling van collaboratieve leeromgevingen: verantwoordelijkheid van het team en niet alleen leerkracht/directie
- Eigen coaches die belemmerende patronen signaleren en agenderen en vervolgens het proces van patroonverandering begeleiden (zo nodig na opleiding)
- Mogelijkheden ontwikkelen voor meelooptrajecten andere functie/ bestuur (vrijblijvend, oriëntatie op vervolgstap in loopbaan)

Stimulerende factoren

- Er is al een Scope aanbod en een externe leverancier
- NAPL ontwikkelpaden (met bijbehorende opleidingscriteria) zijn in de maak
- NAPL ontwikkelt kwaliteitskader t.a.v. de kwaliteit van professionaliseringstrajecten, inclusief systeem van kwaliteitsborging.
- Mogelijk CAO verplichting tot aanbieden loopbaancoaching
- Inzet PDI budget voor loopbaanoriëntatie

Behouden en professionaliseren

Peergroups

Nu

- 1x per jaar een startersbijeenkomst bovenbestuurlijk
- Per bestuur soms overige bijeenkomsten voor starters
- Loopbaanpaden voor ambitieuze starters niet helder
- Ambitieuze starters worden niet gezien als specifieke doelgroep, behoud/werving van deze groep biedt meerwaarde voor de school en het onderwijs

Belemmerende factoren

- Bovenbestuurlijk werken en denken is nog geen gemeengoed op het gebied van behouden en professionaliseren
- Cultuur sluit niet altijd aan bij koplopers; neiging om bij de groep aan te passen ipv afwijken (bescheidenheid en vermijden opvallen)
- Tijdgebrek bij de starters, dus aanbod moet echt aansluiten bij behoefte
- Boven maaiveld uitsteken wordt niet overal gewaardeerd (cultuur)
- Medewerkers voelen zich meer verbonden met de school dan met het bestuur.

Gewenst

- Contacten stimuleren met gelijkgestemde startende LK (ervaringen delen, intervisie, elkaar steunen, relaties versterken, excursies)
- Aandacht voor bewustwording eigen talenten starters
- Onderscheid tussen 'koplopers' en 'peleton' in aanbieden activiteiten. Dit meenemen in invulling bijeenkomsten voor starterscoaches
- Laat koplopers (leergierige en ondernemende professionals) hun behoeften zelf in kaart brengen, faciliteer hun eigen plan!
- Beter gebruik maken van SPP (incl. definiëren potentials en vraag/aanbod)
- Van starters aantrekkelijke gewenste cultuurdragers maken
- Route starters geen mission impossible maken voor andere leerkrachten

Stimulerende factoren

- Bestaande structuur van bijeenkomsten kan vrij eenvoudig hierop aangepast worden
- Meerwaarde Peergroups inzichtelijk maken, zorgt voor transparantie

Matching en detachering (tijdelijk)

Nu

- Wordt bovenbestuurlijk nu niet aangeboden
- Wordt op bestuursniveau nauwelijks aangeboden (uitzondering)
- Besturen voelen nog afstand t.a.v. bovenbestuurlijke samenwerking binnen onderwijsregio

Belemmerende factoren

- Onzekerheid over regelgeving en risico's
- Bestuurders, beleidsmakers en projectleiders erkennen het belang van mobiliteit, maar ervaren het thema als complex, waardoor de vertaalslag naar actie bemoeilijkt wordt
- Intersectorale uitleen is lastig door andere voorwaarden en vereisten.
- Vooral sterke leerkrachten zijn intrinsiek gemotiveerd (LK die wat 'vastgeroest' zijn komen moeilijker in beweging)

Gewenst

- Om startende leerkrachten aan te kunnen nemen, kunnen zittende leerkrachten met mobiliteitswensen (niet gedwongen) worden geplaatst in een andere functie binnen het eigen bestuur, of worden gedetacheerd bij de Onderwijsregio Zwolle e.o., de flexpool, of elders binnen of buiten de sector en regio
- Begeleiding op individueel niveau (kosten/baten-afweging) in een talentcentrum
- Stimuleren leereffecten mobiliteit op individu en organisatie zichtbaar maken voor doelgroep (communicatie)

Stimulerende factoren

- Personeelstekorten stimuleren mobiliteit, doordat ruime werkgelegenheid en baankansen ruimte bieden voor wisselingen
- Arbeidsmobiliteit is hoger onder jonge werknemers, mannen en werknemers met een relatief kleine aanstelling (Huishoudsamenstelling en privésituatie beïnvloeden tevens de individuele mobiliteitsmogelijkheden)
- Mogelijkheden platform BBI voor matching en detachering.
- Mogelijke samenwerking met Mobiliteitsproject van Onderwijsregio Zwolle e.o

Flexpool

Nu

- BBI volop in ontwikkeling, met 4 deelnemende besturen PO (groeimodel)
- Er is als samenwerkingsmodel gekozen voor een lichte vorm van loketfunctie (zonder penvoerder en jaarbegroting)

Belemmerende factoren

- Bovenbestuurlijk werken en denken is nog geen gemeengoed op het gebied van behouden en professionaliseren
- Onzekerheid over bovenbestuurlijk samenwerken
- Bovenbestuurlijk werkgeverschap kan leiden tot de 'stempel' uitzendorganisatie' en het BTW-plichtig worden
- Bij samenvoeging naar Onderwijsregio Zwolle kan denominatie beperkend werken voor schaalgrootte en beschikbaarheid.
- Pijn zit bij de scholen, ouders, LK, nog niet bij besturen

Gewenst

- Pool per sector (intersectoraal werkt niet)
- Mogelijkheden voor uitbreiding naar gezamenlijke diensten (HR, werving, matching, coaching, ontw. eigen platform?)
- Zorgdragen voor voldoende schaalgrootte i.r.t. optimale bezettingsgraad
- Aandacht voor professionalisering poolers
- Regio-indeling: gebruik maken van woonplaats-cirkels
- Advies 5% bovenformatief aannemen

Stimulerende factoren

- Meer Scope besturen overwegen aan te sluiten
- Good practices beschikbaar (landelijk)
- Toekomstige wetgeving: max 2 % externe inhuur LK

Kennis + advies over reglingen

Leerkrachten + Bestuur

Nu

- Starters moeten veelal proactief op zoek naar regelingen die specifiek voor hen gelden; informatie is versnipperd te vinden
- Besturen gaan ieder afzonderlijk op zoek naar informatie er is geen centrale kennispartner die door bestuur/directie/HR kan worden geconsulteerd, denk aan regelingen omtrent zij-instromers, traineeships, invoering NAPI, BSL-tool etc
- Elke bestuur heeft visie en eigen beleid op begeleiding starters/ zij-instromers, delen van kennis en opgedane ervaringen zijn niet georganiseerd

Belemmerende factoren

- Bovenbestuurlijke samenwerking staat nog in de kinderschoenen
- Kennis is versnipperd aanwezig
- Aanwezige data is nog geen toepasbare informatie

Gewenst

- Centrale verzameling van relevante informatie over starters en effect van ingevoerde maatregelen. Delen op toegankelijke wijze en makkelijk terug te vinden voor betrokkenen (starters/HR/ directie & besturen)
- Mogelijkheid om op prikkelende wijze informatie te delen met de doelgroepen
- Kennis proactief delen met netwerken
- Bovenbestuurlijke lerende organisaties

Stimulerende factoren

- Ingezette bovenbestuurlijke samenwerking
- Startersinformatie uit de audit beschikbaar
- AI kan snel informatie en bronnen weergeven

HR/Directie: Strategische personeelsplanning

Nu

- Startersbanen zijn vaak sluitstuk van de formatie
- Zittende leerkrachten zijn maar moeilijk te mobiliseren om elders nieuwe ervaringen op te doen (bijv. d.m.v. detachingsconstructies). Dit maakt het moeilijker om startersplekken te creëren
- Veel startersbanen zijn versnipperd en kleiner dan de starter wenst; dit heeft een negatieve invloed op het werk-leerproces

Gewenst

- Bij formatieplanning aan de voorkant rekening houden met mogelijkheden starter, en tijdig duidelijkheid over formatie
- Passende startersplek t.a.v. groepszwaarte en taken
- Starters met een vaste groep en vaste en ervaren duo
- Starters die als vaste invaller in de invalpool werken hebben een eigen stamschool
- Starters worden niet ingezet als flexibele invaller (zonder stamschool)

Belemmerende factoren

- Kleinere scholen/besturen hebben vaak geen HR-medewerker, HR-taken zijn dan een onderdeel van een andere functie
- Door krimp en wegvallen van NPO gelden is er minder formatieruimte

Stimulerende factoren

- Door meer bewustwording van het belang van goede startersplekken en het (toekomstig) arbeidstekort, gaan steeds meer besturen de formatie anders vormgeven
- Invoering van NAPL kan ondersteunend werken

Onderwijs anders organiseren

Nu

- Op veel scholen wordt gewerkt met één leerkracht of een duo voor de klas
- Leerkracht ervaart nu veel autonomie in zijn vak en hoeft, behalve met de duo, niet veel af te stemmen

Belemmerende factoren

- Cultuur is door gewenning en ervaring minder gericht op samenwerking. Bij samenwerking moet soms een deel van de autonomie opzij geschoven worden

Gewenst

- Co-teaching voor LIO/starters voor het versterken van het onderwijsproces
- Zij-instromers bij aanvang enkele maanden samen met ervaren leerkrachten laten meelopen
- Oudere leerkrachten koppelen aan starter (samen voor de groep)

Stimulerende factoren

- Krapte op de arbeidsmarkt kan het beroep van leerkracht beïnvloeden, bijvoorbeeld welke onderdelen van de functie kunnen worden uitgevoerd door iemand die geen leerbevoegdheid heeft
- Onderwijs anders organiseren kan ook bijdragen aan het verhogen van de onderwijskwaliteit, betere differentiatie voor leerlingen en professionele groei van de leraren

Lerende organisatie

Nu

- Het beroep wordt vrij solitair uitgeoefend en er is niet altijd sprake van voldoende deling van kennis en ervaring binnen het team
- In het po heerst vaak een cultuur van uitvoering en routines, waarin aandacht voor reflectie, samenwerking en systematisch leren van ervaringen ontbreekt

Gewenst

- Buddy voor de starter
- Starterscoaches coachen ook de directeuren
- Open cultuur waarbij men kwetsbaarheden durft te uiten, vragen durft te stellen en kennis en ervaringen op opbouwende wijze deelt

Belemmerende factoren

- Cultuur is door gewenning en ervaring minder gericht op samenwerking. Bij samenwerking moet een deel van de autonomie opzij geschoven worden
- De rol van de directeur is heel belangrijk bij het vormgeven van een lerende organisatie. Dit kan zowel een belemmerende als stimulerende factor zijn

Stimulerende factoren

- De rol van de directie is heel belangrijk bij het vormgeven van een lerende organisatie. Dit kan zowel een belemmerende als stimulerende factor zijn

Sociale cultuur

Nu

- Starters geven vaak aan dat ze altijd proactief en assertief moeten zijn om iets uit te vinden, voor elkaar te krijgen etc
- Sommige starters geven aan dat ze zich soms eenzaam voelen in hun baan; het gevoel hebben dat ze er alleen voorstaan
- Sommige starters geven aan dat ze altijd bij collega's terecht kunnen (sterk netwerk in het team)

Gewenst

- Pro-actieve houding richting starter vanuit hele team; vragen hoe het gaat, naar huis sturen als ze te lang werken etc. Zorg dragen voor elkaar in een warm team
- Toegankelijke directie op de school
- Makkelijke klas
- Maatwerk in taakuren
- Aandacht voor enculturatie

Belemmerende factoren

- Door hoge werkdruk en relatief solitair beroep wordt de starter niet altijd gezien en gaat men voort in de 'waan van de dag'

Stimulerende factoren

- Door Onderwijs Anders Organiseren wordt meer in teams gewerkt en is er meer zicht op de ontwikkeling en het welbevinden van de starter en andere collega's

Dataverzameling + -analyse

Nu

- Er wordt op dit moment geen bovenbestuurlijke data verzameld over hoeveel of waarom starters stoppen binnen Onderwijsregio Scope, Ook is het niet duidelijk welke aspecten van hun werk ze tevreden over zijn en wat er in hun ogen verbeterd kan worden

Gewenst

- Voer een 0-meting uit met o.a. Rendementspercentages en uitstapperpercentages (met redenen) & Tevredenheid en verbetermogelijkheden starters, besturen en scholen
- Herhaal deze meting met enige regelmaat om effect van genomen maatregelen te kunnen meten en richting te geven aan gewenste maatregelen in de toekomst
- Deel opgehaalde data als bruikbare informatie met de besturen/directie

Belemmerende factoren

- Situatie per deelnemend bestuur is anders
- Onderwijsregio Scope gaat op in Onderwijsregio Zwolle; hoe dit te organiseren is nu nog niet duidelijk

Stimulerende factoren

- Wens vanuit enkele besturen om meer data-gedreven te gaan werken

Strategisch personeelsmanagement (bestuur)

Nu

- Planning op korte termijn: samen optrekken met controller, prognoses op leerlingenaantallen & kijken naar pensionering
- Pools voor starters in een vervangingspool
- Waarderende ontwikkelgesprekken
- Profielschets leraar wordt gebruikt

Gewenst

- Meer onderbouwen met data (SPP) Meer zicht op (natuurlijk) verloop (met reden)
- Na bijeenkomst nieuwe medewerkers ook 100 dagen gesprek “standaard” maken
- Inzet landelijke ontwikkelpaden vanuit NAPL
- Inzet van programma's zoals 'Huis van werkvermogen'
- Onwikkel naast onboarding ook de-boarding

Belemmerende factoren

- De hr-functie is bij verschillen de po besturen anders ingericht
- Niet elke hr-medewerker heeft een hr-achtergrond

Stimulerende factoren

- NAPL komt met ontwikkelpaden, opleidingscriteria etc

Wervingsmogelijkheden

Nu

- LIO-ers uitnodigen voor gesprek voor afloop stage. Indien mogelijk direct koppelen aan vacature of vacature in toekomst.
- Vacatures worden geplaatst op eigen website, social media en netwerken + intern doorgestuurd
- Bij sollicitaties zonder plaatsing en open sollicitaties: contact leggen/houden met sollicitant.
- Doorstroom (bijv. interne LK wordt directeur, nieuwe LK vanuit LIO-studenten)
- Voldoende sollicitanten, maar niet altijd de juiste kwaliteit
- Moeizaam om LK te werven voor specifieke groepen

Belemmerende factoren

- Er is op dit gebied geen samenwerking of centraal opererend platform

Gewenst

- Vacatures ook plaatsen op platforms met groot bereik, juiste doelgroep
- Meer mobiliteit tussen besturen: via werving of detachering om meer uitwisseling van expertise en kennis te krijgen.
- Samenwerking tussen besturen voor werving/inzet LK gr. 8, 1/2
- Een buffer creëren in aanloop formatie
- Bovenformatief werven invalleurkracht (5%) voor deskundige continuïteit en besparing externe inhuur
- Werven o.b.v. competenties, zodat specifieke functies ingevuld worden
- Deeltijd PABO studenten alvast aannemen en evt bekostiging van hun studie

Stimulerende factoren

- Goede communicatie met schoolopleider, zodat er snel geschakeld kan worden (met benoemen)
- Inzet van ontwikkelpaden NAPL

Onderwijskundig leiderschap

Nu

- De kwaliteit van het onderwijskundig leiderschap verschilt per bestuur/school en kan overall gezien nog wel verbeterd worden
- Directeuren in het onderwijs hebben nog niet voldoende handvaten om het onderwijskundig leiderschap op een hoog niveau vorm te geven

Belemmerende factoren

- In de huidige opleidingen tot schoolleider is onderwijskundig leiderschap een kerncompetentie, maar in de praktijk ervaren schoolleiders vaak een kloof tussen de theorie en de dagelijkse realiteit.
- Door werkdruk en adhoc activiteiten verschuift de aandacht weg van het onderwijskundig leiderschap.

Gewenst

- Focus op het verbeteren van de onderwijskwaliteit, leerprestaties en professionele ontwikkeling van leraren, vaak gebaseerd op een duidelijke visie.
- Onderwijskundig leiderschap toepassen op verschillende niveaus
 - Strategisch; Het ontwikkelen en implementeren van een langetermijnvisie en strategie, die de onderwijskwaliteit structureel verbetert.
 - Op schoolniveau: Het sturen op de inrichting van onderwijsprogramma's, het creëren van een professionele leercultuur
 - Persoonlijk niveau (Leiderschapskwaliteiten)

Stimulerende factoren

- Er is een groeiende roep om schoolleiders die niet alleen managen, maar direct sturen op het verbeteren van het leerproces van leerlingen en de professionele ontwikkeling van leraren
- De Onderwijsinspectie ziet onderwijskundig leiderschap als een cruciale motor voor schoolverbetering. Sinds de invoering van het Onderzoekskader 2021 is de focus op dit thema verder aangescherpt

Onboarding

Nu

- Bij elk bestuur (school) is het onboardingsprotocol anders
- Er is weinig kennis over wat goed werkt en wat niet
- Kennis over onboarding proces wordt niet gedeeld
- Druk op goed onboarding proces door hoge werkdruk, wegvallen of ontbreken mentor e/o buddy, te weinig aandacht voor welzijn starter

Belemmerende factoren

- Wens om eerst eigen huis op orde te maken alvorens men kennis en ervaring wil gaan delen

Gewenst

- Onboarding met:
 - Gestructureerde begeleiding: Een vaste mentor of coach
 - Ruimte, tijd en netwerk: Vrijgemaakte uren voor de starter om te leren en te observeren
 - Duidelijke verwachtingen: Direct inzicht in de visie, strategie en beschikbare middelen van de school
 - Cultuur van feedback

Stimulerende factoren

- Door meer bovenbestuurlijke samenwerking ontstaat er vertourwen om vragen te stellen en kennis en ervaringen te delen

Kennis van alle regelingen

Nu

- Kennis is nu versnipperd over diverse personen, scholen en besturen
- Geen centrale verzameling van informatie

Gewenst

- Delen van relevante kennis op laagdrempelige wijze
- Vroegtijdige signalering van aanstaande wijzigingen, zodat besturen en scholen zich hierop kunnen voorbereiden
- Handige 'database' waar betrouwbare informatie is te vinden

Belemmerende factoren

- Geen bovenbestuurlijke organisatie t.b.v. kennisvergaring en -deling

Stimulerende factoren

- Meer samenwerking in Onderwijsregio's
- Wens om meer samen te werken op gebied van 'overkoepelende' taken

Kwaliteitsverbeteringen

Nu

- Inzet observatiemethodieken, zoals Vakman in beeld, beeldcoaching, intervisie, klassenbezoeken IB/KC, directie of specialist)
- Voortgangsgesprekken/ kwaliteitsgesprekken met directeur, IB/KC, directeur kwaliteit/bestuurder niet overal structureel
- Signaleren ondermaats presteren gebeurt vaak subjectief en vastlegging van dossier te weinig of te laat.
- Bij ondermaats presteren volgt verbetertraject eventueel met extern bureau

Belemmerende factoren

- Doorpakken / aansturen zit niet in de cultuur

Gewenst

- Vanuit visie en koers jaarlijks duidelijk vaststellen wat het doel is & hoe hoog de lat ligt
- Cyclisch proces voor monitoring kwaliteit en duidelijke aanpak ter verbetering van de kwaliteit + afspraken over gevolgen niet halen benodigde kwaliteit.
- Meer ruimte voor vertrouwen, professionele autonomie en pedagogische keuzes. In gezamenlijke verantwoordelijkheid coaching en feedback geven

Stimulerende factoren

- Methodieken zijn beschikbaar
- Kwaliteits- en opleidingseisen straks beter beschreven door NAPL

Positionering op basis van visie + koers

Nu

- Elke school positioneert zichzelf; de ene heeft een hele duidelijke onderwijsvisie / denominatie boodschap en de andere niet

Gewenst

- Naast de positionering van de school o.b.v. visie en denominatie kan een bestuur zich richting de arbeidsmarkt ook profileren als goed werkgever met een sociale en lerende cultuur, duidelijk uitgesproken verwachtingen, etc

Belemmerende factoren

- Nut van sterke positionering richting nieuwe medewerkers wordt nog niet overal ervaren

Stimulerende factoren

- Toenemend arbeidstekort (en de onevenredige verdeling daarvan) zal bijdragen aan noodzaak om goed werkgever te zijn en dit ook benoemen

Bovenbestuurlijk samenwerken

Nu

- Er zijn diverse netwerken, maar het is niet altijd helder wat het doel is.
- Op HR werken we op dit moment nog niet samen

Belemmerende factoren

- Wens om overheadkosten zo laag mogelijk te houden, wat professionaliseren kan remmen
- Mogelijk nieuwe wetgeving omtrent detachering
- Scope scholen zijn verspreid over heel Nederland, voor samenwerking is regionale indeling praktisch

Gewenst

- Gezamenlijke Flexpool (BBI) en Mobiliteit: Mogelijkheden in een gezamenlijke flexpool, detachering (bovenbestuurlijke marktplaats) en een mobiliteitscentrum om in te spelen op de arbeidsmarkt.
- Kennisuitwisseling: Kennis, ervaringen, beleid, casuïstiek en bestuurskantoorfuncties (o.a. administratie, arbo)
- Gezamenlijke Professionalisering: Bundelen van krachten voor professionalisering, bijeenkomsten en begeleiding van starters.
- Regionale Verantwoordelijkheid: Gezamenlijk zorgdragen voor het behoud van onderwijsarbeidsplaatsen in de regio.

Stimulerende factoren

- Er moet sprake blijven van een goede binding met de werkgever.
- Gezamenlijk bepalen van uitgangspunten en het nemen van een gelijkwaardige, gedeelde verantwoordelijkheid

Bronnen

Adriaens, H., & Den Uijl, M. (2024). Arbeidsmarktramingen onderwijs 2024. Centerdata.

Adriaens, H., Elshout, M., & Elshout, S. (2024). Personeelstekorten primair onderwijs: peildatum 1 oktober 2024. Centerdata.

Adriaens, H., Heil, L., & Serceoglu, B. (2024). De arbeidsmarkt voor leraren primair onderwijs 2023-2028: Onderwijsregio's in Noord-Nederland PO. Centerdata.

Derksen, K. (2025, 22 mei). Nationale Aanpak Professionalisering Leraren (NAPL) [Presentatie]. Symposium inductie startende leraren.

Inspectie van het Onderwijs. (2025). De Staat van het Onderwijs 2025. Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2024). Trendrapportage Arbeidsmarkt Leraren po, vo en mbo 2024.

Nationale Aanpak Professionalisering Leraren (NAPL). (2025a, 18 juni). Week van de Onderwijsregio's [Presentatie].

Nationale Aanpak Professionalisering Leraren (NAPL). (2025b, 19 november). Informatiebijeenkomst co-creatie labs [Presentatie]

Onderwijsloket. (z.d.). Kansen en knelpunten - uit evaluatie en vooruitblik 2020-2022.

Onderwijsregio Scope. (2023). Strategisch beleidsplan 2023-2027 (W. van der Molen & E. Stamhuis).

Onderwijsregio Scope. (2024). Mission Statement Scope.

Onderwijsregio Scope. (z.d.-a). Flyer aanbod loopbaanbegeleiding.

Snoek, M. (2017, 8 december). Loopbaanpaden voor leraren: Enige reflecties op het beroep en de ontwikkelmogelijkheden daarbinnen [Presentatie]. Hogeschool van Amsterdam, Kenniscentrum Onderwijs en Opvoeding.

Snoek, M., & Cijvat, I. (2025). De invloed van organisatiepatronen op de leeromgeving voor Samen Opleiden & Professionaliseren. Platform Samen Opleiden & Professionaliseren.

Snoek, M., De Wit, B., Dengerink, J., Van der Wolk, W., Van Eldik, S., & Wirtz, N. (Red.). (2017). Een beroepsbeeld voor de leraar: over ontwikkelrichtingen en groei van leraren in het onderwijs.

Van Casteren, W., Lodewick, J., Lommertzen, J., Luyten, E., & Van Mensvoort, C. (2023). Vertrekredenen leraren en docenten in het po, vo en mbo. ResearchNed.

Van den Berg, D., Van den Berg, M., Van Miltenburg, N., Schwartz, H., & Van der Zwet Slotemaker, E. (2025). Handreiking Onderwijs organiseren in tijden van tekorten: In dialoog naar gezamenlijke en passende oplossingen. Arbeidsmarktplatform PO.

Van der Aa, R., & Voets, I. (2024). Regionale arbeidsmobiliteit en personeelstekorten in het primair onderwijs: Een verkenning. Arbeidsmarktplatform PO.

Van Miltenburg, N., Van Rijn, M., & Marthaler, J. (2023). Jonge professionals in het primair onderwijs: Een verkenning naar de wensen en behoeften van jonge startende leraren. Arbeidsmarktplatform PO.

Vlasblom, J. D., Den Uijl, M., & Vrielink, S. (2024). Loopbaanmonitor onderwijs 2024: Microdata 2017-2023, Enquête 2022-2023. Centerdata & MOOZ.

Vrielink, S., Bendig, J., Wartenbergh, F., Scheeren, J., Van den Berg, D., & De Vos, K. (2022). Professionalisering van leraren en docenten: Onderzoek naar professionalisering in brede zin en evaluatie van de Lerarenbeurs. CAOP, MOOZ & Centerdata.

