

Het is mogelijk: een school zonder lerarentekort

In tijden van grote personeelstekorten zijn er nog altijd scholen zonder gaten in de bezetting en die vacatures bovendien gemakkelijk invullen. Dat is geen wonderlijk toeval maar te danken aan goed leiderschap, kreeg onderwijsminister Mariëlle Paul te horen op een basisschool in Bemmel. Deze school mag zich een Klassewerkplek noemen. Het geheim? Een beetje lef van schooldirecteuren om eigenwijze keuzes te maken.

 **PAGINA 13**

Een school zonder vacatures? Het is mogelijk met een beetje werkgeluk

Ardi Vleugels
Bemmel

In tijden van grote personeelstekorten zijn er nog altijd scholen zonder gaten in de bezetting en die vacatures bovendien gemakkelijk invullen. Dat is geen wonderlijk toeval maar te danken aan goed leiderschap, kreeg onderwijsminister Mariëlle Paul te horen op een basisschool in Bemmel.

Terwijl een kleuter luidkeels kartonnen stroopwafels verkoopt in de gang, rent een andere in prinsessenjurk langs de benen van mannen en vrouwen met nete jasjes aan of fotocamera's in de hand. In de hoek van het lokaal zit een jongetje geconcentreerd te werken aan een kralenplank. Als de voor hem onbekende delegatie de klas binnen komt wandelen, kijkt hij verstoord op: 'Wie zijn al die mevrouwen?'

Een van hen is demissionair onderwijsminister Mariëlle Paul (VVD), die deze middag op bezoek is op daltonbasisschool De Borgwal in Bemmel, ten noorden van Nijmegen. Zij en de directeur van de school, Christine van Mullem, worden vergezeld door een kleine horde van journalisten en leraren.

De minister komt kijken in de klas omdat dit een van de scholen is waar leraren tevreden zijn over hun werk. Daardoor is de bezetting ook voor volgend jaar al rond en is er nauwelijks verzuim. Een opvallende prestatie in een tijd waarin er 9800 fte aan vacatures openstaat in het onderwijs.

KLASSEWERKPLEK

De Borgwal is een van de scholen die zich Klassewerkplek mogen noemen, een initiatief van Paul Baan. In 2018 gaf Baan zijn functie op als commercieel directeur bij een IT-bedrijf om als zijinstromer in het onderwijs aan de slag te gaan. Al na een jaar gooide hij de handdoek in de ring, vertelde hij toen in een interview met deze krant. Vooral hoe er met leraren werd omgegaan, viel hem vies tegen.

Na dat interview benaderden schoolbesturen hem met de vraag wat zij beter kunnen doen om zijinstromers te behouden. Dat werd Baans nieuwe missie: scholen helpen om in tijden van krapte beter voor hun personeel te zorgen. Hij zette Klassewerkplek op, een jaarlijkse meting waarmee leraren hun school beoordelen. De school kan zo leren welke voorspellende indicatoren er zijn voor behoud of vertrek, zodat ze met die signalen aan de slag kunnen. In de hoop dat docenten blijven en nieuwe mensen er graag komen werken.

Vóór het werkbezoek van de minister zijn acht directeuren van scholen met het predicaat Klassewerkplek naar Bemmel gekomen. Zij behoren tot de slechts honderd van de vijfhonderd onderzochte scholen die goed scoorden op werkgeluk en minder problemen hebben met personeelsbehoud. Gevraagd naar hun geheim blijken ze eensgezind in het antwoord. 'Daar is een team voor nodig



Onderwijsminister Mariëlle Paul (rechts) op bezoek bij basisschool De Borgwal in Bemmel. FOTO: MARIJN FIDDER VOOR FD

waarin iedereen vertrouwen krijgt en eigen kwaliteiten kan inzetten, en waar men ook iets voor elkaar wil doen.' Dat vraagt om goed leiderschap en af en toe een beetje lef van schooldirecteuren om eigenwijze keuzes te maken.

En ja, een tevreden docententeam doet veel. Een van de directeuren zegt dat er op een school — geen Klassewerkplek — één gegadigde was voor een vacature. Op een andere school binnen hetzelfde bestuur die dat predicaat wel kreeg, waren er 35 reacties. Allen stellen dat onderwijskwaliteit begint bij de docent.

Maar deze directeuren komen niet uit de grote stad. Is het voor hen sowieso niet makkelijker personeel te houden? Baan: 'In Amsterdam of Rotterdam zijn ook scholen waar meer dan genoeg docenten willen werken omdat die goed presteren, voor zowel leerlingen als leraren, zelfs in moeilijke wijken. Het kan overal.'

Dat is geen wonder, zegt hij, maar het resultaat van goed leiderschap. 'Luister naar leraren', luidt zijn aanbeveling. Baan gelooft niet in verplichte bijscholing voor leraren of sterk sturende besturen. 'Schooldirecteuren moeten leraren ruimte en vertrouwen geven om hun vak goed te doen en hen ondersteunen bij wat ze willen leren.'

In een kleine zaal op de eerste verdieping zitten zes docenten klaar voor een gesprek met de minister. Door het openstaande raam zijn de spelende kinderen beneden op het schoolplein goed te horen. Paul wil vooral weten wat De Borgwal zo'n fijne school maakt.

Focus, zeggen de leraren: het team kiest streng waar ze aan meedoen. De minister knikt. 'Wij hebben ook op het ministerie wel tweehonderd sympathieke voorstellen van organisaties liggen waar scholen mee aan de slag zouden moeten, maar dat gaat gewoon niet.'

Een leraar vertelt dat zij en haar collega's ieder een extra taak hebben die past bij hun interesses en dat ze elkaar iets leren over dat thema. Dat vergt vertrouwen in elkaars kunnen. Gespreid leiderschap, noemt directeur Van Mullem dat. 'Kinderen in de klas zet je in hun kracht. Dat wil ik ook doen met docenten.'

LESJE LEREN

Van elkaar leren is in het onderwijs opmerkelijk genoeg niet vanzelfsprekend, vertelt intern begeleider Annemieke Keersmaekers. 'Ik denk dat we ons in het onderwijs te veel achter onze eigen deur verstoppen. We zijn bang om te laten zien wat we fout doen, maar ook om te tonen aan anderen dat we iets heel goed doen. Jammer, want zo leren we te weinig van elkaar.' Een observatie

die Baan deelt. 'Wij hopen dat scholen door Klassewerkplek beter worden van elkaars successen.'

De minister werkt aan een wet met strengere eisen voor het personeelsbeleid. 'Goede voorbeelden inspireren, ook mij. Als er door die te delen slechts vijf scholen hier ook mee aan de slag gaan, dan is dat al mooi.' De aanwezige scholen hebben een intrinsieke motivatie om kritisch naar zichzelf te kijken, zegt ze. 'Maar scholen waar dat lerend vermogen er niet is, wil ik met de wet een steun in de rug geven.'

Een jongetje met de tekst *Give me some space* op zijn T-shirt staart de minister met haar gevolg na als ze vertrekt. Een ander kind vindt het mooi geweest voor vandaag. 'We gaan nu dicht, hoor. Al mijn stroopwafels zijn toch op.'

Leraren haken af om beperkte ontwikkelkansen

Scholen hebben zo'n 10% minder leerkrachten dan nodig. Dat betekent dat docenten wat te kiezen hebben: als het ergens niet bevalt, kunnen ze makkelijk elders aan de slag. Scholen moeten dus steeds meer hun best doen om hen te behouden. In 2023 verliet 8% van de leerkrachten het basisonderwijs. Voor een deel is dat ouder personeel, maar ook nieuw-

komers haken soms af. Hoeveel zijinstromers uitvallen is onbekend: die cijfers worden niet apart bijgehouden.

Uit de Klassewerkplekmetingen blijkt dat een negatief antwoord op de stelling 'deze school helpt mij bij het bereiken van mijn persoonlijke doelen' de meest voorspellende waarde is voor vertrek, gevolgd door 'ik kan hier mijn eigen ontwikkelpad maken en

volgen'. Daarna volgen stellingen als 'ik ben trots op mijn impact' en dan pas zaken als werkdruk en salaris. Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap liet zelf ook onderzoek doen naar redenen die leraren hebben om te vertrekken. Daarin werd werkdruk veel genoemd, maar ook onvrede over het management en een gebrek aan visie van de school waarvoor ze werken.

'In het onderwijs zijn we bang te laten zien wat we fout doen, maar ook als we iets heel goed doen'