Kwaliteitskaart voor schoolleiders

Inzetten van personeel en experts

Voor welke praktijkvragen geeft deze kaart handvatten?

- Hoe zorg ik ervoor dat ik voldoende personeel kan inzetten vanuit de NPO-middelen?
- Hoe zorg ik dat tijdelijk personeel op een duurzame manier inzet?
- Hoe maak ik optimaal gebruik van externe experts en trainers?

Stap 1
Stap 2
Stap 3
Stap 4
Stap 5
Stap 6

avs
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

Waarom is het belangrijk om de inzet van (extra) personeel in het kader van NPO goed te doordenken?

Scholen hebben een flink bedrag aan NPO-middelen ontvangen, maar tegelijk is er een grote schaarste aan leraren. Door NPO is het lerarentekort alleen maar nijpender geworden, vooral in de grote steden en in achterstands-wijken. Ook is het tijdelijke karakter van de middelen een probleem, omdat leraren geen vaste aanstelling geboden kan worden. Dit stelt veel schoolleiders voor het vraagstuk hoe ze de middelen effectief kunnen inzetten. De wens is om niet alleen extra ondersteuning te bieden aan de leerlingen die dit nodig hebben, maar ook om de middelen zodanig in te zetten dat het team als geheel er na twee jaar sterker uitkomt.

Wat is nodig om personeel te vinden en extra personeel en experts goed in te zetten?

De eerste vraag is hoe extra personeel gevonden kan worden. Creatieve oplossingen kunnen daarbij noodzakelijk zijn. We noemen een aantal opties, die wellicht in jouw situatie bruikbaar en acceptabel zijn. Voer hier overleg over met je P&O manager. Vervolgens geven we een aantal tips voor de inzet van extra personeel, trainers en experts.

Stap 1

Los het samen op

Het is belangrijk om samen te werken in het bestuur en misschien ook met andere besturen samen om het personeelsprobleem oplossen. Denk bijvoorbeeld aan:

- Maak een lange termijn strategische personeelsplanning. Ga na hoeveel personeelsleden de komende twee jaren met pensioen gaan van alle personeels-leden van de stichting, hoeveel leraren (en andere personeelsleden) kan daardoor nu een vaste aanstelling worden geboden? Hoeveel mensen met welke expertise heb je nodig op de langere termijn? Hoe kun je daar nu al op inspelen?
- Grotere (tijdelijke) aanstellingen zijn vaak aantrekkelijker. Is het mogelijk om taken op verschillende scholen te combineren tot (bijna) een hele baan?
- Zijn er personeelsleden in andere scholen die open staan voor een (tijdelijke) uitbreiding van hun aan-stelling? Door dit op stichtingsniveau te bekijken, zijn er vaak meer mogelijkheden.
- Is het mogelijk om een zij-instroom-traject op te zetten door een aantal mensen die leraar wil worden een stageplaats en begeleiding te bieden?
- Ga samen hoe je de schaarse leraren warm kunt maken voor jouw stichting door samen te kijken hoe je de baan extra aantrekkelijk kunt maken. Denk aan doorgroeimogelijkheden, opleiding, uitdagende taken, extra begeleiding, gunstige werkdagen, et cetera.

Stap 2

Analyseer welke expertise je nodig hebt

Als er geen leraren te vinden zijn in jouw regio, is het wellicht mogelijk andere professionals aan te trekken die je voor bepaalde taken kunt inzetten.

- Ga goed na welke expertise je nodig hebt voor de NPO-projecten en over welke expertise je nu beschikt (in je eigen school of bij een andere school binnen het bestuur). Welke professionals met welke expertise, kwaliteiten heb je dan precies nodig?
- Ga na welk niveau nodig is voor de uitvoering van taken. Welke taken kunnen onder regie van een leraar kunnen worden uitgevoerd, zodat bevoegdheid minder een probleem vormt?
- Van welke taken kunnen leraren zelf veel leren? Welke spreken hen aan en welke voeren ze liever niet uit? Neem dit mee in je overweging bij het zoeken naar personeel.

Stap 3

Zoek ‘ander’ personeel

Als je zicht hebt op welk type personeel je extra nodig hebt kun je hier gericht naar op zoek. Wees daarbij creatief in overleg met je HR-manager. Voor het vinden van personeel met een andere achtergrond dan leraar, kun je denken aan:

- Inzet van gepensioneerde leraren, die wellicht bereid zijn om voor bepaalde taken ingezet te worden en voor wie het tijdelijke karakter geen probleem vormt.
- Inzet van ondersteuners (klassen-assistenten, onderwijsassistenten, TOA’s, mensen met een Ad PEP (Pedagogisch Educatief Professional), pedagogisch medewerkers voor bepaalde taken.
- Voor basisscholen: leraren uit het voort-gezet onderwijs met een vakgebied waarbij minder schaarste is, zoals creatieve vakken, bewegingsonderwijs en soms Nederlands, voor specifieke taken. Voor het voortgezet onderwijs zijn er wellicht leraren uit het mbo en hbo die een gedeeltelijke aanstelling willen overwegen.
- Om de diversiteit in het team te vergroten kunnen ook professionals met een andere (hbo) opleiding interessant zijn, denk bijvoorbeeld aan pedagogiek, psychologie of social work. Zij kunnen leraren wellicht ondersteunen bij projecten gericht op de sociaal-emotionele ontwikkeling van leerlingen.
- Inzet van studenten van de leraren-opleidingen die als bijbaan leraren kunnen ondersteunen of projecten met leerlingen kunnen uitvoeren.

Stap 4

Inzet van consultants, trainers: zorg voor een goede intake

Als er geen leraren beschikbaar zijn of niet aangesteld kunnen worden, lijkt het aantrekkelijk om consultants of trainers in te zetten die projecten uitvoeren of leraren hierin begeleiden. Het is daarbij van belang om deze zorgvuldig te kiezen en een goede intake te doen. Let hierbij op de volgende aandachtspunten.

- Zorg dat de aanpak van de consultant of trainer goed aansluit bij de visie van de school, het onderwijsconcept en de behoeften van leraren en leerlingen.
- Zorg dat de consultant of trainer niet voor een eigen aanpak kiest, maar aansluit bij de analyse van de ontwikkeling van leerlingen en van de huidige werkwijze van leraren.
- Vraag door naar de onderbouwing van de kennis die de consultant of trainer inbrengt. Vraag ook referenties bij andere scholen op.
- Voorkom dat de consultant of trainer een andere taal spreekt dan de leraren gewend zijn en aansluit bij de routines van het team. Zorg dat de consultant of trainer tijd neemt om het team en de werkwijze te leren kennen.

Stap 5

Inzet van consultants, trainers, ondersteuners: zorg dat deze het team versterken

Zet consultants en trainers op zo'n manier in dat ze het team versterken. Het doel is dat als ze weer zijn verdwenen leraren de kennis en expertise zelf toe kunnen passen en verder kunnen uitbouwen. Hiervoor doen we een aantal aanbevelingen:

- Zorg dat de expertise van de consultant /trainer wordt overgebracht op de leraren, kies bijvoorbeeld voor een train-de-trainer model.
- Zorg ervoor dat leraren zich eigenaar voelen van het proces en dat de consultant/trainer daar ondersteunend aan is.
- Moedig leraren aan om door te vragen: waarom is iets van belang, hoe werkt het, waarop is het gebaseerd, wat zijn aandachtspunten?
- Zorg dat de leraren de (nieuwe, uitdagende) taken uitvoeren, waarvan geleerd kan worden en dat anderen intussen de groep/klas overnemen (zonder dat de continuïteit in het gedrang komt).
- Let erop dat de activiteiten van consultants of trainers bijdragen aan het zelfvertrouwen en de motivatie van leraren.
- Let erop dat de consultants of trainers rekening houden met verschillende behoeftes van leraren.

Stap 6

Samenwerking

Denk ook aan samenwerking met onderzoekers, experts en andere organisaties, bijvoorbeeld van de opleiding. Deze samenwerking kan op verschillende manieren vorm krijgen.

- Als je samenwerkt met andere professionals die zich richten op jouw leerlingen, zoals organisaties op het gebied van welzijn en zorg en culturele organisaties, kun je elkaar versterken.
- Huur onderzoekers in die leraren ondersteunen bij het zoeken van literatuur, analyseren van de huidige situatie en het monitoren van de interventies die in het kader van NRO worden ingezet (zie de kwaliteitskaart over *Onderzoekmatig werken aan onderwijsverbetering*).
- Vraag experts om hun kennis te delen en leraren of jou als schoolleider te adviseren bij vragen over geschikte interventies of over knelpunten waar ze tegen aan lopen of waar je zelf tegenaan loopt. Denk bijvoorbeeld aan onderzoekers en lectoren vanuit de opleiding, binnen het onderwijs of juist vanuit andere disciplines.
- Door samen met andere scholen je vragen te verbinden en gezamenlijk onderzoekers of experts te benaderen, versterk je je positie.
- Betrek studenten bij de NPO-trajecten en zorg dat zij en docenten van de opleiding hun kennis en expertise inbrengen.

Meer weten?

Personeelsbeleid Voortgezet Onderwijs strategischer geworden, werkdruk blijft onverminderd hoog

Vervangingsfonds
Participatiefonds

Anje Ros: Lectoraat Goed leraarschap, Goed leiderschap. Fontys Hogescholen (2021)