



Beginners werken graag op de Lukasschool in Amsterdam, omdat de schoolleider ze vaak 'dubbel' zet met een ervaren leerkracht. Zo kunnen ze het vak leren en vertrouwen krijgen. De ervaren leerkracht kan zijn expertise delen waardoor deze vaak weer nieuwe energie krijgt.  
Foto: Hans Roggen

LERAREN VINDEN EN BINDEN IN ACHTERSTANDSWIJK

# *‘Een schoolleider maakt of breekt de schoolorganisatie’*

Een schoolleider speelt een bepalende rol als het gaat om onderwijskwaliteit, maar kan daarnaast leraren aan zich binden, ook op scholen in achterstandswijken. En in deze tijden van personeelstekorten is dat bepaald geen overbodige luxe, zo blijkt in Amsterdam.

TEKST RICHARD HASSINK

“Al heb je een uitstekend team met excellente leraren, een schoolleider maakt of breekt de schoolorganisatie,” zegt Thijs Roovers, leerkracht op de Tijn Uilenspiegelschool in Amsterdam. Roovers, landelijk bekend van zijn vele mediaoptredens als boegbeeld van PO in actie en oprichter van het Lerarencollectief, wijdde vlak voor de zomer een column aan de spilfunctie van schoolleiders. Daarin somde hij een waslijst aan taken op die schoolleiders dagelijks uitvoeren en waarvoor ze in zijn ogen veel te weinig waardering krijgen. Dat Roovers geen onzin praat, blijkt wel uit diverse onderzoeksrapporten uit 2020 waarin de spilfunctie van de schoolleider eens te meer geroemd wordt. Zoals in ‘Een verstevigd fundament voor iedereen’ van adviesbureau McKinsey. Ook onderzoekers in De Staat van het Onderwijs 2020 stellen dat onderwijskwaliteit alleen ontstaat met sterk onderwijskundig leiderschap, het stellen van prioriteiten en sturing vanuit een visie op onderwijs en leren. En in het onlangs verschenen rapport ‘Tevreden werken in het primair onderwijs’ van het Arbeidsmarktplatform PO wordt geconcludeerd dat schoolleiders een cruciale rol spelen bij de aanpak van ervaren werkdruk en het tevreden houden en behouden van werknemers.

**Achterstandswijk** Het behouden van goede leraren is vooral belangrijk op scholen in achterstandswijken. Die scholen, met meer gewichtenleerlingen, zijn voor leraren over het algemeen minder aantrekkelijk. In de huidige krappe arbeidsmarkt met een hogere mobiliteit kiezen leraren vaak voor andere scholen, zo valt ook te lezen in De Staat van het Onderwijs. Dat beeld wordt

bevestigd in een internationaal Pisa-onderzoek dat eind september verscheen: *Effective policies, successful schools*. Daaruit blijkt dat 35,7 procent van de leerlingen in Nederland op een school zit waar de instructie gehinderd wordt door een gebrek aan leraren. Daarmee scoort ons land duidelijk slechter dan het gemiddelde van 27 procent.

“De schoolleider is cruciaal, helemaal in deze tijd van nijpende lerarentekorten”, zegt ook Marjolein Moorman, wethouder Onderwijs in Amsterdam. “Maar gelukkig hebben we hier ook directeurs van scholen in achterstandswijken die ondanks de krapte op de arbeidsmarkt goede leraren aan zich weten te binden.” Daarom probeert de gemeente schoolleiders zoveel mogelijk te ondersteunen. Zo kan elke school in Amsterdam aanspraak maken op een subsidie van 10.000 euro per jaar voor managementondersteuning. Moorman: “Door schoolleiders ander werk uit handen te nemen, kunnen zij meer tijd besteden aan het aansturen van het team en het organiseren van vervanging.”

**Niet bij de pakken neer** Een van de schoolleiders die nauwelijks personele problemen kent, is Sebastiaan van Huet (41). En dat terwijl Van Huet directeur is van de Lukasschool, een basisschool in Osdorp, een wijk in Amsterdam-Nieuw West. “We zitten met onze school in een moeilijke buurt, met een hoge schoolweging. Veel Osdorpers hebben een migratieachtergrond en een derde van de leerlingen leeft onder de armoedegrens. Dat brengt allerlei problemen met zich mee die ook de school in komen.” Maar Van Huet zit niet bij de pakken ❖



**Sebastiaan van Huet**, directeur van de Lukasschool, heeft nauwelijks personele problemen. “We werken veel met zij-instromers en stagiairs. Als ik potentie zie, bied ik een baan aan.” Foto: Hans Roggen

neer, en probeert die instelling ook over te dragen op zijn team. “Je kunt heel makkelijk zeggen ‘onze resultaten vallen tegen vanwege de leerlingpopulatie’, maar dat is in mijn ogen een doodoener. Ik probeer zoveel mogelijk te denken in kansen en mogelijkheden en verwacht dat ook van mijn team.”

## ‘VAN HET EXTRA GELD KAN IK MENSEN DUBBEL ZETTEN. DAARDOOR HEB IK NU EEN TEAM VAN 48 COLLEGA’S EN ACHTTIEN GROEPEN. IK DENK NIET DAT VEEL SCHOLEN DEZE LUXE KENNEN’

Wat is Van Huets geheim om in tijden van schaarste toch zijn formatie rond te krijgen? “We werken veel met zij-instromers die een werkervaringstraject doorlopen en met stagiairs van twee pabo’s in de buurt. Als ik potentie zie, dan bied ik hem of haar een baan aan. En beginners werken hier graag omdat ik ze vaak ‘dubbel’ zet met een ervaren leerkracht. Zo kunnen ze onder de vleugels van een ervaren kracht het vak leren en vertrouwen krijgen. En voor deze ervaren leerkrachten is het fijn dat ze hun expertise kunnen delen waardoor ze vaak weer nieuwe energie krijgen. Dat werkt dus twee kanten op.”

Van Huet erkent dat niet elke school in Nederland de financiële mogelijkheid heeft om dat zo te organiseren, maar hij weet zoals hij zelf zegt ‘de potjes die er zijn goed te vinden’. “Wethouder Moorman zegt altijd ‘om kansengelijkheid te creëren moet je geld ongelijk verdelen’ en ik probeer daar als school zoveel mogelijk van te profiteren. Van dat extra geld kan ik dus mensen dubbel zetten. Daardoor heb ik nu een team van 48 collega’s en achttien groepen. Natuurlijk zijn dat niet alleen leerkrachten maar ook ambulante personeel, maar ik denk niet dat veel scholen deze luxe kennen.”

**Voetbalcoach** Van Huet probeert niet alleen zijn teamleden te faciliteren en loopbaanmogelijkheden te bieden; hij kijkt ook naar de beste teamsamenstelling. “Ik heb een achtergrond als gymdocent en kijk naar mijn team zoals een voetbalcoach naar zijn selectie kijkt. Als een team continu wedstrijden verliest, gaat de coach toch sleutelen aan zijn opstelling. Dan zorg je voor een goede keeper en een goede verdediging en kijk je naar de beste verdeling tussen jong talent en ervaring.”

De samenstelling van zijn team heeft sowieso een aantrekkingskracht op leerkrachten, denkt Van Huet. “Bijna een kwart van mijn team is man, en dat gegeven is vaak aantrekkelijk voor andere mannelijke leerkrachten om bij ons te solliciteren. Verder hebben wij een goede



**Steven Hoyer**, senior P&O-adviseur van ASKO Scholen, waar de Lukasschool onder valt: “Sebastiaan heeft een frisse uitstraling, een heldere visie. Hij weet zijn collega’s steeds weer uit te dagen en hen te ontwikkelen.”

afspiegeling van de wijk, met dus ook collega’s met een migratieachtergrond. Die multiculturele teamsamenstelling vinden ouders ook vaak prettig, en dat zorgt weer voor nieuwe aanwas van leerlingen. Daardoor blijven we als school groeien. We moeten zelfs steeds vaker ‘nee’ verkopen, omdat groepen vol zitten.”

Steven Hoyer, senior P&O-adviseur van ASKO Scholen, de stichting waar de Lukasschool samen met 31 andere katholieke/oecumenische scholen in Amsterdam en omgeving onder valt, is blij met Van Huet als schoolleider. “Sebastiaan heeft een frisse uitstraling, een heldere visie en stond zelf met de voeten in de klei, als gymdocent en later als adjunct-directeur op een van onze andere scholen. Wat dat betreft is het de perfecte match voor de Lukasschool. Verder weet hij zijn collega’s steeds weer uit te dagen. Zo laat hij zijn mensen participeren in leer- en onderzoekteams en initiatieven opzetten om zo op een eigentijdse, toekomstbestendige manier het daltononderwijs vorm te geven op de Lukasschool.” Van Huet vindt dat je als schoolleider ook veel moet investeren in het teamgevoel. “Bij uitjes of een tweedaagse zorg ik dat alles goed geregeld is, dan ga ik niet beknibbelen. Mensen geven hun ziel en zaligheid in hun werk en op zo’n moment wil ik daar ook iets voor teruggeven. Ook ga ik altijd voor mijn team liggen. Als er kritiek is van ouders bijvoorbeeld, dan houd ik mijn collega’s zoveel mogelijk uit de wind.”





Leerkracht **Thijs Roovers** maakte afgelopen zomer bewust de overstap naar een school in een Amsterdamse achterstandswijk. “Ik roep schoolleiders ook op om zichzelf de vraag te stellen: waar ben ik het hardste nodig?”



**Marjolein Moorman**, onderwijswethouder Amsterdam: “De schoolleider is cruciaal, helemaal in deze tijd van nijpende lerarentekorten.”

**Toelage** Dit voorjaar stelde het kabinet 32 miljoen euro beschikbaar om het lerarentekort structureel te bestrijden. Daarvan ging het overgrote deel naar de vijf grote steden (Amsterdam, Rotterdam, Den Haag, Utrecht en Almere). Waar andere steden vooral kozen voor de inzet van meer onderwijsondersteunend personeel en vakkrachten en de begeleiding en professionalisering van startende leraren, besloot Amsterdam om daarnaast ook leraren een toeslag te geven. In het eerste jaar bedraagt de jaarlijkse toelage zo’n 925 euro voor alle Amsterdamse leraren en ongeveer 2.310 euro voor leraren die lesgeven op een school met veel gewichtenleerlingen. P&O-adviseur Hoyer verwacht er geen wonderen van. “Ik geloof niet dat mensen zich laten leiden door die toelage, maar het kan misschien voor sommige leraren net dat zetje zijn. Misschien moet je het zien als één van de instrumenten om het lerarentekort te bestrijden.”

**‘IK GELOOF NIET DAT MENSEN ZICH LATEN LEIDEN DOOR EEN TOELAGE, MAAR HET KAN MISSCHIEF VOOR SOMMIGE LERAREN NET DAT ZETJE ZIJN’**

Voor Thijs Roovers was de toelage niet nodig om afgelopen zomer de overstap te maken van de Leonardo da Vincischool in het rijke stadscentrum van Amsterdam naar de Tijn Uilenspiegelschool in achterstandswijk Bos

en Lommer. Hij koos uit idealisme – omdat hij les wilde geven op school waar de leerlingen het onderwijs het hardst nodig hebben. “Ik wil goede schoolleiders oproepen om in de spiegel te kijken en zichzelf dezelfde vraag te stellen: waar ben ik het hardste nodig? Misschien betekent dat voor hem of voor haar om weg te gaan bij de veilige, vertrouwde school en te kiezen voor een onzeker avontuur op een school in een achterstandswijk, maar met z’n allen hebben we de maatschappelijke verantwoordelijkheid om elk kind gelijke kansen te geven.”

Zou een toelage voor schoolleiders dan ook niet terecht zijn? “Ja absoluut. Ze zeggen weleens ‘if you pay peanuts you get monkeys’. Dus zorg voor een goed salaris en goede management-ondersteuning, zodat de schoolleider zich gewaardeerd voelt en zich volledig kan focussen op het aansturen van het team.”

Schooldirecteur Van Huet beaamt dat. “Dit is ook wat ik bij wethouder Moorman heb aangekaart. In tijden van schaarste is het voor directeuren extra hard werken om elke keer de groepen bemand te krijgen. Een passende toelage hiervoor is zeer welkom.” |

## HOE BIND JE LERAREN AAN JE SCHOOL?

De schoolleider kan er, met de juiste mate van ondersteunend leiderschap, voor zorgen dat medewerkers bevlagen blijven en dat zij niet op zoek gaan naar een andere baan.

Enkele tips:

- Pak de regeldruk op school aan
- Bevorder de samenwerking tussen collega’s
- Houd rekening met de persoonlijke wensen van medewerkers
- Moedig medewerkers aan om hun talenten te benutten en bied hen de mogelijkheid om nieuwe vaardigheden te leren

(Bron: Arbeidsmarktplatform Primair Onderwijs)

Meer weten?

[www.arbeidsmarktplatformpo.nl/aanpaklerarentekort](http://www.arbeidsmarktplatformpo.nl/aanpaklerarentekort)  
[www.aanpaklerarentekort.nl\(/regios\)](http://www.aanpaklerarentekort.nl(/regios))