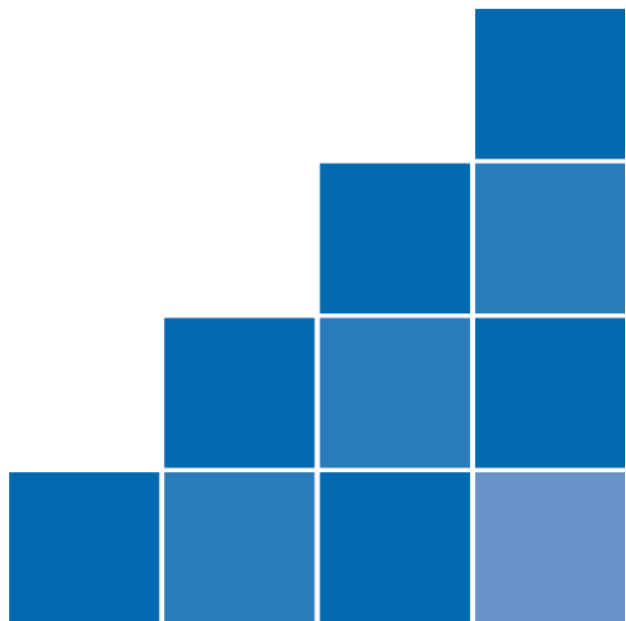


Werving en matching van zij-instromers

Onderzoek naar de behoefte aan het werven en matchen van zij-instromers binnen het Onderwijs Pact

21 maart 2022

Kelly Beurskens
Rita Kennis
Bianca Leest



Projectnummer: 2021.086

© 2022 KBA Nijmegen

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, en evenmin in een retrieval systeem worden opgeslagen, zonder de voorafgaande schriftelijke toestemming van KBA Nijmegen.

No part of this book/publication may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	1
1.1	Onderzoeksvragen en onderzoeksaanpak	1
1.2	Leeswijzer	2
2	Het docententekort en de inzet van zij-instromers	5
2.1	Tekorten	5
2.2	Inzet van zij-instromers	7
3	Ervaringen met de huidige aanpak en richtingen voor de toekomst	11
3.1	Ervaring met het Onderwijspact	11
3.2	Werving	12
3.3	Matching	13
3.4	Randvoorwaarden	15
4	Conclusies en aanbevelingen	17
4.1	Conclusies	17
4.2	Aanbevelingen	20
	Bijlage 1 – overzicht interviews	23

1 Inleiding

Schoolbesturen (vo en mbo) en lerarenopleidingen uit de regio Utrecht zijn verenigd in het Onderwijspact. Het Onderwijspact is een regiobreed bestuurlijk netwerk, waarin samen wordt opgetrokken om het lerarentekort in de regio aan te pakken en op innovatieve wijze te kijken naar het opleiden van leraren. Eén van de mogelijkheden waarop wordt ingezet om het lerarentekort terug te dringen is het werven en faciliteren van zij-instromers. De afgelopen jaren is hier op verschillende manieren actie op ingezet vanuit het netwerk. Het gaat onder meer om informatiebijeenkomsten, CV Checks, meeloopdagen en speeddate sessies. Met de komst van corona werd het organiseren van fysieke bijeenkomsten onmogelijk en is in de aanpak de overstap gemaakt naar het digitaal aanbieden van webinars (om te informeren) en CV Checks (om daadwerkelijk te onderzoeken of zij-instroom een optie is).

In de aanpak lukt het goed om 'input' te genereren: er is veel interesse van potentiële zij-instromers voor deelname aan de informatiebijeenkomsten en ook uit de CV Checks komen (de laatste edities) diverse op papier geschikte kandidaten. De deelname aan deze activiteiten leidt echter niet tot de gewenste output: het lukt onvoldoende om geschikte nieuwe zij-instromers te matchen aan de scholen in het netwerk. De aanpak is aan vernieuwing toe.

Het Onderwijspact wil nu en in de toekomst werk blijven maken van het terugdringen van het arbeidsmarkttekort in de onderwijssector. Terugkijkend op de ondernomen stappen, de resultaten die daarmee behaald zijn en de verschillende behoeften bij de in het netwerk aangesloten scholen en besturen, willen de bij het Onderwijspact aangesloten schoolbesturen nader laten onderzoeken hoe het beste invulling gegeven kan worden aan het aanjagen van zij-instroom en welke activiteiten of aanpakken daar geschikt voor zijn. KBA Nijmegen is gevraagd hier een onderzoek naar uit te voeren. Deze rapportage doet daarvan verslag.

1.1 Onderzoeksvragen en onderzoeksaanpak

Onderzoeksvragen

Het onderzoek bestond uit twee delen: (1) het in kaart brengen van de behoefte in het netwerk om gezamenlijk zij-instromers te werven en te matchen en (2) het inventariseren van de mogelijkheden om deze werving en matching verder door te ontwikkelen, met het doel een groter aantal matches te realiseren.

De onderzoeksvragen die in het onderzoek centraal stonden zijn:

I. Behoeftte aan gezamenlijke werving en matching van zij-instromers

1. Wat is de actuele vraag naar docenten in de regio Utrecht¹ en welke verschillen zijn daarin zichtbaar tussen de subregio's?

¹ De regio Utrecht, zoals die in het Onderwijspact wordt gehanteerd. Dit omvat de hele provincie Utrecht. De regio is opgedeeld in drie subregio's: Utrecht Stad, Amersfoort en Ring Utrecht.

2. In hoeverre maken betrokken besturen gebruik van zij-instromers om vacatures in te vullen?
3. Wat is de behoefte die schoolbesturen hebben aan zij-instromers en wat zijn de belangrijkste verklaringen voor het eventuele verschil met de feitelijke inzet van zij-instromers?

II. Mogelijkheden voor werving en matching zij-instromers

4. Wat zijn volgens de schoolbesturen kritische succesfactoren en belangrijke randvoorwaarden voor het succesvol inzetten van zij-instromers? Welke rol speelt de gezamenlijkheid van het Onderwijspact daarin of zou het Onderwijspact daarin kunnen spelen?
5. Welke (nieuwe) mogelijkheden zijn er om zij-instromers te werven, te selecteren en te matchen? Hoe sluiten deze mogelijkheden aan op de wensen en ideeën van de leden van het Onderwijspact?

Onderzoeksaanpak

Om bovenstaande onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden zijn in totaal 14 interviews gevoerd: zeven bestuurders en zeven HR-managers. Bij de selectie van respondenten is gezorgd voor een mix van vo en mbo, van grote en kleinere besturen, van actieve en minder actieve bij het Onderwijspact betrokken besturen en uit alle drie de subregio's. Een overzicht van de respondenten is opgenomen in bijlage 1.

Centraal in de gesprekken stond de huidige inzet en de behoefte van de schoolbesturen aan het inzetten van zij-instromers (afgezet tegen de vraag naar docenten) en de belangrijkste factoren (randvoorwaardelijk, succesfactoren, knelpunten) die de behoefte bepalen. Daarnaast is gevraagd op welke onderdelen in het wervings- en matchingsproces de schoolbesturen de (potentiële) meerwaarde zien van een gezamenlijke inzet en op welke manieren de huidige aanpak kan worden doorontwikkeld of aangepast om de aanpak succesvoller te maken.

Aanvullend op de interviews is relevante literatuur en andere documentatie bestudeerd en relevant cijfermateriaal verzameld en bestudeerd om op hoofdlijnen een beeld te krijgen van de actuele vraag naar docenten in de regio. Daarnaast diende de deskresearch om vanuit de literatuur en vanuit andere praktijkvoorbeelden meer zicht te krijgen op manieren om zij-instromers te werven en te matchen.

Naast de selectie, werving en matching zijn er natuurlijk ook andere elementen belangrijk voor de inzet van zij-instromers. Zo spelen de opleiding en begeleiding ook een grote rol om de inzet van zij-instromers succesvol te maken. Ook speelt mee dat schoolbesturen, naast de gezamenlijke inzet, ook hun eigen aanpak hebben om zij-instromers en ander personeel te werven. De focus van dit onderzoek ligt echter op de gezamenlijke aanpak van selectie, werving en matching van zij-instromers. De andere aspecten die een rol spelen bij de inzet van zij-instromers zijn in sommige gesprekken wel ook kort aan bod gekomen en worden in deze rapportage kort besproken.

1.2 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 schetsen we een beeld van het huidige en verwachte docententekort in de regio en de inzet van zij-instromers hierbij. In hoofdstuk 3 beschrijven we de ervaringen van de respondenten met de gezamenlijke activiteiten rondom de werving en matching van zij-instromers in het Onderwijspact. Op basis van de (ervaren) succesfactoren en knelpunten doen we verbeteringsuggesties voor de toekomst en worden de (organisatorische) randvoorwaarden besproken om de

samenwerking en gezamenlijke activiteiten tot een succes te maken. In hoofdstuk 4 sluiten we af met de belangrijkste conclusies en aanbevelingen. In de hoofdstukken zullen, waar relevant, ook de verschillen tussen subregio's en schoolbesturen (groot-klein, actief of minder actief binnen het Onderwijspact) worden belicht.

2 Het docententekort en de inzet van zij-instromers

In dit hoofdstuk schetsen we eerst een beeld van het huidige en verwachte docententekort in de regio. In de tweede paragraaf komt de inzet van zij-instromers aan bod. Ook hier beschrijven we zowel het huidige beeld, als de verwachtingen die betrokkenen hebben van de inzet van zij-instromers in de toekomst.

2.1 Tekorten

Voortgezet onderwijs

Om het tekort aan docenten in de regio te duiden, is het relevant om (ook) de vergelijking met het landelijke beeld te maken. Landelijk gezien zijn de personeelstekorten in het voortgezet onderwijs zorgelijk. Er wordt in de komende jaren een toenemend tekort aan zowel eerste- en tweedegraadsleraren verwacht.² Een vergelijkbaar beeld is zichtbaar in de regio Utrecht. Dat komt omdat er in het voortgezet onderwijs, anders dan in het primair onderwijs, in mindere mate sprake is van regionale verschillen en ‘grote steden problematiek’ wat betreft de omvang van docententekorten.³ Wel speelt de ontwikkeling van het leerlingaantal mee. Op de plekken waar het leerlingenaantal niet daalt (of zelfs groeit) zijn de lerarentekorten over het algemeen groter. Het algemene beeld dat uit de interviews naar voren komt laat geen grote verschillen zien in de omvang van het docententekort tussen de verschillende subregio’s. Wel geven verschillende betrokkenen aan dat veel docenten een voorkeur hebben voor wonen en werken buiten Utrecht stad. Een deel van de tekorten betreft verborgen tekorten. In praktijk worden veel creatieve oplossingen gezocht om tekorten op te vullen. Zo worden tweedegraadsdocenten ook wel ingezet in plaats van eerste-graadsdocenten. In paragraaf 2.2 wordt verder ingegaan op manieren waarop besturen en scholen omgaan met de tekorten.

Niet voor alle vakken is sprake van tekorten. Landelijk zijn met name voor de vakken Wiskunde, Nederlands, Frans, Duits, Natuurkunde, Scheikunde, Informatica en Klassieke Talen de tekorten groot. In grote lijnen sluit het beeld in de regio aan bij het landelijk beeld. Uit de gesprekken met betrokkenen halen we op dat ook in regio Wiskunde en Nederlands de grootste tekortvakken zijn. Daarnaast zijn er, vergelijkbaar met het landelijke beeld, tekorten in de talen, bètavakken en in het vmbo ook het (beroepsgerichte) vak techniek. Een opvallend verschil is dat uit de gesprekken blijkt dat ook het vinden van docenten voor Lichamelijke Opvoeding moeilijker lijkt te worden. Een vak waar in de regio een aantal jaar geleden nog een overschot werd ervaren. Naast verschillen in vakken zijn er ook signalen vanuit de regio dat de tekorten groter zijn op specifieke onderwijsniveaus en -sectoren. Aangegeven wordt dat het vinden van docenten voor vmbo, praktijkonderwijs, en de bovenbouw van het voortgezet speciaal onderwijs moeilijker is.

2 Kamerbrief leraren en onderwijsarbeidsmarkt, 14 december 2021

3 Directie Kennis OCW (2021). *Tendrapportage Arbeidsmarkt Leraren 2021*

Mbo

De landelijke ramingen voor het lerarentekort in het mbo zijn lastiger te maken. In tegenstelling tot het po en vo is het mbo een minder gesloten arbeidsmarktsysteem. Dit komt onder andere door het feit dat er voor veel mbo-opleidingen geen specifieke lerarenopleidingen zijn.⁴ Zowel landelijk als regionaal is er geen sprake van een algemeen tekort. Het ervaren tekort is meer een kwalitatief tekort; het is moeilijk om *goede* docenten te vinden⁵. Voor bepaalde vakken is wel sprake van schaarste. Landelijk gezien zijn dit voornamelijk dezelfde tekortvakken als in het voortgezet onderwijs en de specialistische technische vakken. Voor de regio lijkt dit niet anders; de bestuurders en HR-medewerkers van de gesproken mbo-instellingen schetsen een beeld dat met het landelijke beeld in overeenstemming is. De grootste tekorten zijn merkbaar in de sector Techniek en Zorg en in de avo-vakken Nederlands, Engels en rekenen. De tekorten aan docenten voor zowel de sector Zorg als Techniek zijn te verklaren door de brede tekorten in die sectoren. Daarnaast wordt aangegeven dat vacatures in de meer specialistische vakken en in vakken waar geen lerarenopleiding voor is lastiger zijn in te vullen. Een voorbeeld hierbij zijn docenten voor de kappersopleiding. De tekorten zijn niet groot, maar de vacatures zijn wel moeilijk in te vullen omdat alleen kappers deze kunnen invullen.

Inzet NPO-middelen

Een deel van de hierboven beschreven tekorten (vo en mbo) wordt vertekend door de inzet van NPO-gelden. Door de beschikbare gelden kiezen scholen ervoor om meer FTE's aan onderwijspersoneel in te zetten. Hierdoor worden grotere tekorten ervaren. Verschillende respondenten geven aan dat de inzet van deze tijdelijke middelen de huidige tekorten vertekenen.

Verwachtingen voor de komende jaren

Hoe het docententekort er in de toekomst exact uit zal zien hangt af van een aantal factoren. Uit onderzoek van CenterData naar de arbeidsmarkt voor leraren vo in de regio Utrecht⁶ worden vier factoren benoemd die de omvang van toekomstige tekorten aan docenten bepalen:

- De werkgelegenheid: dit geeft de totale vraag naar leraren aan. De werkgelegenheid wordt vooral bepaald door de ontwikkeling in het aantal leerlingen (demografie).
- De vervangingsvraag: de vervangingsvraag wordt vooral bepaald door uitstroom van docenten (pensioen of anderszins). Daarnaast spelen ook veranderingen in het aantal uren dat iemand werkt of in een andere regio gaan werken een rol.
- Instroom: dit is het aantal mensen (fte) dat in het onderwijs gaat werken (en van buiten de sector komt).
- Onvervulde werkgelegenheid: dit is het tekort dat ontstaat als werkgelegenheid na instroom niet wordt ingevuld.

Wat betreft de werkgelegenheid is het beeld voor de subregio Utrecht Stad anders dan voor de subregio's Amersfoort en Ring Utrecht. Door daling van het aantal leerlingen neemt de werkgelegenheid in de subregio's Amersfoort en Ring Utrecht de komende jaren met zo'n vier procent af. In de subregio Utrecht stad is echter geen sprake van een dalend aantal leerlingen. De werkgelegenheid zal hier juist groeien, met circa vier procent.

4 Adriaens, H., Fontein, P., & de Vos, K. (2021). De toekomstige arbeidsmarkt voor onderwijspersoneel po, vo en mbo 2020-2030. Tilburg: CenterData.

5 Kennis, R. (2021). Evaluatie Utrecht Leert 2019-2020. Nijmegen: KBA Nijmegen.

6 Adriaens, H., Fontein, P., & de Vos, K. (2021). De arbeidsmarkt voor leraren voortgezet onderwijs 2021-2026 Regio Utrecht. Tilburg: CenterData.

Omdat er de komende jaren veel docenten met pensioen zullen gaan, geven ook scholen waar sprake is van een dalend leerlingenaantal aan de komende jaren een groeiende vraag naar docenten te hebben. In alle subregio's nemen de tekorten daarom toe. Prognoses van CenterData laten zien dat de relatieve onvervulde werkgelegenheid⁷ (tekorten) in het voortgezet onderwijs de komende jaren zal oplopen tot circa vijf procent in de regio's Amersfoort en Midden-Utrecht en circa 5,5 procent in Utrecht Stad. In FTE's gaat het om respectievelijk 70, 90 en 55 FTE. Daarmee zijn de tekorten groter dan het landelijk gemiddelde.

Cijfers over de toekomstige verwachte tekorten in het mbo zijn niet beschikbaar. Dat komt omdat specifiek voor het mbo het aanbod van docenten niet alleen afhankelijk is van de instroom vanuit de lerarenopleidingen, maar voor een belangrijk deel ook van zij-instroom vanuit de sector. De algemene tendens is dat bij een ruime arbeidsmarkt in de betreffende sector meer mensen kiezen voor het docentschap. Terwijl bij een krappe arbeidsmarkt (zoals nu al in de Techniek en de Zorg) eerder voor andere beroepen in de sector wordt gekozen.

Op het niveau van de individuele besturen en mbo-instellingen, geven nagenoeg alle onderzochte schoolbesturen aan een groeiend lerarentekort te verwachten voor de toekomst. Soms wordt aangegeven dat er geen verdere groei in het tekort wordt verwacht, maar dat de huidige situatie al zorgelijk is. Slechts één bestuur geeft aan dat zij geen grote problemen ervaren of verwachten.

2.2 Inzet van zij-instromers

Het is belangrijk om bij de inzet van zij-instromers een onderscheid te maken tussen het voortgezet onderwijs en het mbo. De eisen ten aanzien van bevoegdheden zijn in het mbo anders dan in het vo. Naast de instroom van docenten in het mbo met een tweedegraads lesbevoegdheid, stromen er in het mbo ook veel docenten in die uit de beroepspraktijk komen. Zij hebben twee jaar de tijd om hun Pedagogisch Didactisch Getuigschrift (PDG) te halen. Met een PDG voldoen zij aan de bekwaamheidseisen voor docenten in het mbo. Voor het vo geldt dat zij-instromers een tweede- of eerstegraads lesbevoegdheid moeten halen om te mogen werken in het voortgezet onderwijs. Door deze verschillen, is het begrip van een zij-instromer in het vo en mbo anders.

Voortgezet onderwijs

Momenteel worden zij-instromers nog niet structureel ingezet in het voortgezet onderwijs. Uit de gesprekken komt een beeld naar voren van enkele zij-instromers per school. De drive om meer zij-instromers in te gaan zetten is wel aanwezig. Betrokkenen zien zij-instromers als een deel van de oplossing voor de (verwachte) tekorten. De meeste bestuurders en HR-medewerkers verwachten dan ook in de toekomst meer zij-instromers in te gaan zetten. Hoewel zij voornamelijk gezien worden als oplossing voor het lerarentekort, wordt ook de praktijkervaring die zij-instromers het onderwijs in brengen benoemd als positief neveneffect. Een aantal gesproken betrokkenen geeft aan dat veel zij-instromers een voorkeur hebben of meer geschikt zijn voor lesgeven op havo- en vwo-niveau. De lessen zijn meer vakinhoudelijk en goede pedagogische vaardigheden en klassenmanagement worden als minder noodzakelijk gezien in vergelijking met het vmbo.

⁷ Dit is de onvervulde werkgelegenheid in fte ten opzichte van de werkgelegenheid en geeft een indicatie van de omvang van de tekortenproblematiek.

Mbo

In het mbo worden zij-instromers veel meer en ook structureler ingezet dan in het voortgezet onderwijs. Zij-instromers zijn met name voor de beroepsspecifieke vakken noodzakelijk. Vanwege het ontbreken van lerarenopleidingen voor diverse vakken, is men voor de instroom van docenten in deze vakken volledig afhankelijk van zij-instromers. Eén van de mbo-instellingen geeft aan dat driekwart tot tachtig procent van alle vacatures voor docenten geschikt is voor zij-instromers. Op dit moment is ongeveer een derde van de docenten op deze mbo-instelling ook een zij-instromer, maar dit percentage verschilt voor de verschillende sectoren:

- In de Techniekopleidingen is er een grote behoefte om meer zij-instromers in te zetten, vanwege de snelle ontwikkelingen in de Techniek. Zij-instromers zijn door hun ervaring in de beroepspraktijk goed op de hoogte van de laatste/nieuwste ontwikkelingen. Zeker in vakgebieden waar de (technologische) ontwikkelingen zich snel opvolgen, zoals de ICT, is deze praktijkkennis zeer waardevol. Door het brede tekort aan technisch opgeleid personeel gaat de werving van zij-instromers echter moeizaam. De arbeidsvoorwaarden in het onderwijs zijn voor zij-instromers uit de Techniek minder aantrekkelijk. Daarnaast speelt mee dat technisch opgeleiden relatief vaak minder affiniteit hebben met het pedagogische aspect van het docentschap.
- Ook in de Zorgopleidingen is de behoefte aan zij-instromers groot. Een verschil met de Techniek is dat voor zorgpersoneel de arbeidsvoorwaarden in het onderwijs wel aantrekkelijk zijn; het loon is hoger en er zijn geen onregelmatige werktijden. Daarnaast benoemen respondenten dat de zorg en het onderwijs meer overeenkomsten vertonen in vergelijking met de Techniek. Zowel in het onderwijs als in de zorg is er sprake van een cultuur van opleiden en werken. Daarnaast zijn ook pedagogische vaardigheden vaak al meer of beter aanwezig bij zij-instromers vanuit de Zorg.
- In de andere sectoren is er over het algemeen geen sprake van tekorten en is de vraag naar de inzet van zij-instromers minder relevant. Specifiek voor de creatieve beroepen wordt door betrokkenen nog benoemd dat er relatief weinig zij-instromers worden ingezet, maar wel relatief veel zzp'ers die als hybride docent een aantal uur onderwijs per week verzorgen (tot 6 uur per week).

Het aantal zij-instromers is vooral afhankelijk van de arbeidsmarkt. Bij een krappe arbeidsmarkt solliciteren minder zij-instromers als docent en bij een ruime arbeidsmarkt is er juist meer interesse om als zij-instromer in het onderwijs te gaan werken. Volgens de respondenten is het zorgen voor een goede balans in de inzet van zij-instromers heel belangrijk. Aan de ene kant zijn zij-instromers noodzakelijk en dus van grote meerwaarde vanwege de praktijkervaring die zij met zich meebrengen, maar tegelijkertijd zijn ook tweedegraads bevoegde ('reguliere') docenten nodig, omdat zij over het algemeen sterker pedagogisch-didactisch onderlegd zijn.

Omgaan met het lerarentekort

Er zijn ook andere manieren dan de gezamenlijke inzet van zij-instromers waarop er door verschillende scholen en besturen met het lerarentekort wordt omgegaan. Dit betreffen zowel specifieke activiteiten als veranderingen in de organisatie.

Wervingsactiviteiten

- Sociale media campagnes
- Opzetten (leer)netwerken
- Interresseren van eigen schoolverlaters (alumni) voor het onderwijs door bijvoorbeeld het geven van bijlessen.
- Open dag voor zij-instromers
- Via bureaus personeel werven
- Actief de boodschap 'wordt leraar' op hbo-opleidingen verspreiden. Door mbo: laat zien dat we naast opleider ook werkgever zijn.
- Stagiaires binden aan de school.
- Bij vacatures aangeven of deze geschikt zijn voor zij-instromers

Veranderingen in de organisatie

- Centrale werving van personeel door HR en opzetten van een recruitment afdeling
- Binnen en buiten het eigen bestuur: uitwisselen van personeel.
- Opleiden van tweedegraadsdocenten tot eerstegraads docenten.
- Inzet van hybride docenten
- Inzet van nieuwkomers
- Ander personeel inhuren voor de niet-onderwijstaken van docenten. Hierdoor kunnen docenten meer uren lesgeven.

Knelpunten bij de inzet van zij-instromers

Naast voordelen worden er ook knelpunten ervaren bij de inzet van zij-instromers:

- De grote *tijdsinvestering* die het begeleiden van zij-instromers kost. Vooral wanneer de tekorten groot zijn, is er weinig tijd voor de begeleiding. Dit zorgt voor een tegenstrijdige situatie; de oplossing voor het probleem op langere termijn (de inzet van zij-instromers) zorgt voor een verergering van het probleem op korte termijn. Daarnaast kost ook het opleiden van opleiders/begeleiders relatief veel tijd. Voornamelijk docenten en managers ervaren dit knelpunt. HR neemt op dit vlak vaak een bemiddelende rol in. Dit doen zij door in gesprek te gaan met de docenten en managers. In deze gesprekken wordt geprobeerd de docenten en managers de noodzaak van een langere termijn oplossing in te laten zien.
- De *verwachtingen* van zij-instromers komen niet altijd overeen met de wensen van scholen en de realiteit van het docentschap. De ervaring van betrokkenen is dat zij vaak (te) snel voor de klas worden gezet. Ook de (zware) combinatie van opleiding en werk wordt vaak onderschat. Betrokkenen benoemen dat veel zij-instromers er langer dan twee jaar over doen om de opleiding af te ronden. Daardoor hebben niet alle scholen goede ervaringen met zij-instromers.
- De *match* tussen zij-instromers en de tekortvakken is niet altijd goed: er zijn niet altijd zij-instromers beschikbaar voor de tekorten die er zijn. Daarnaast is zoals eerder gezegd het onderwijs niet voor alle zij-instromers financieel aantrekkelijk genoeg.

Door bovenstaande knelpunten worden vooral in het voortgezet onderwijs zij-instromers soms als 'plan B' gezien. De voorkeur gaat uit naar docenten die via de docentenopleiding binnenstromen. De urgentie voor de inzet van zij-instromers is nu nog (heel) beperkt. Maar door toenemende

tekorten neemt de urgentie en daarmee de behoefte om zij-instromers in te zetten wél toe, in het bijzonder voor de tekortvakken. Door een aantal respondenten is de beperkte urgentie nu geen reden om niet nu al zij-instromers in te willen zetten. Vanuit het belang om te investeren in de toekomst en met de inzet van zij-instromers te 'oefenen' kan vooruit worden gekeken naar een toekomst waarin zij-instromers naar verwachting een grotere rol gaan spelen. In het mbo wordt de meerwaarde van zij-instromers breder ervaren (niet alleen als oplossing gezien voor een tekort) met gevolg dat zij ook veel meer worden ingezet.

3 Ervaringen met de huidige aanpak en richtingen voor de toekomst

In dit hoofdstuk gaan we eerst kort in op de ervaringen met het Onderwijspact rondom de werving en matching van zij-instromers en wat daar volgens betrokkenen goed en minder goed gaat. In de daaropvolgende paragrafen bespreken we de twee hoofdthema's: werving en matching. Hierbij wordt nader ingegaan op de huidige inzet op deze thema's, succesfactoren en knelpunten, verbeteringsuggesties voor de toekomst en geven we enkele goede voorbeelden uit andere regio's. In de laatste paragraaf worden vervolgens de (organisatorische) randvoorwaarden besproken waaraan volgens betrokkenen moet worden voldaan om de samenwerking en gezamenlijke activiteiten tot een succes te maken.

3.1 Ervaring met het Onderwijspact

De bestuurders met wie is gesproken, zien in principe een meerwaarde van de samenwerking rondom zij-instromers in het Onderwijspact. Voornaamste pluspunt is het grotere bereik dat ze hebben dan wanneer ze individueel werven; in een samenwerking kunnen meer activiteiten worden georganiseerd en kan er regionaal worden geworven. Voor kleinere besturen zouden de meeste activiteiten überhaupt niet uitvoerbaar zijn zonder samenwerkingspartners. Ook kunnen geïnteresseerden via gezamenlijke activiteiten in principe sneller bij een school terechtkomen waar een vacature is. Een gezamenlijke aanpak straalt naar de buitenwereld ook duidelijk uit dat de vraag naar docenten urgent is. Geïnteresseerden hoeven daardoor niet/minder zelf bij de scholen op zoek naar vacatures. Meer op bestuurlijk niveau kan de samenwerking ook helpen om de langetermijnvisie op de werving en matching van zij-instromers scherp te houden.

De praktijk is echter weerbarstig, zo blijkt ook uit de gesprekken met de bestuurders. Er worden door de bestuurders vraagtekens gezet bij de slagkracht van de samenwerking. Er wordt op bestuurlijk niveau overlegd maar dit wordt soms als stroperig en weinig effectief ervaren. Dit maakt het voor bepaalde besturen aantrekkelijker om toch zelf aan de slag te gaan, buiten de samenwerking om. De argumenten zijn divers: omdat ze dit gewend zijn, omdat ze dan sneller kunnen handelen, of omdat onderlinge concurrentie toch een rol blijft spelen bij de werving van docenten.

De gezamenlijke activiteiten gericht op zij-instromers zijn redelijk bekend bij de bestuurders, maar er is geen goed beeld van wat de samenwerking tot nu toe concreet heeft opgebracht, in termen van aantallen bereikte geïnteresseerden of aangenomen zij-instromers. Het ontbreken van monitoring op dit vlak, is door diverse betrokkenen als knelpunt benoemd. De inspanningen die de verschillende besturen leveren aan de organisatie en uitvoering van activiteiten variëren. Bij de kleine besturen speelt mee dat zij niet de menskracht hebben om aan alle activiteiten bij te dragen.

De geïnterviewde HR-managers/-medewerkers zagen naast voordelen van gezamenlijke activiteiten ook knelpunten. Ze ervaren dat ze nog te weinig worden betrokken bij het Onderwijspact en de activiteiten. Gevolg is dat er soms weinig draagvlak is voor de uitvoering van activiteiten, deze nog onvoldoende aansluiten bij de vraag en ideeën vanuit HR en HR soms niet tijdig op de

hoogte is van activiteiten. Daarnaast missen ze differentiatie in de wervings- en matchingsactiviteiten tussen zij-instromers in vo en mbo en tussen de verschillende mbo-sectoren. De activiteiten en de aanpak zijn volgens hen te generiek waardoor potentieel geïnteresseerden onvoldoende worden aangesproken en bereikt.

3.2 Werving

De gezamenlijke wervingsactiviteiten van het Onderwijspact gericht op zij-instroom bestaan uit arbeidsmarktcommunicatie via de website Utrechtleert.nl en activiteiten op locatie zoals informatiebijeenkomsten. In coronatijd zijn deze omgezet naar online activiteiten.

In de gesprekken over de huidige wervingsactiviteiten vanuit het Onderwijspact stonden de activiteiten op zich meestal niet ter discussie, maar ging het veeleer om de uitwerking en organisatie ervan. Er kwamen twee duidelijke inhoudelijke richtingen naar voren die volgens betrokkenen de uitgangspunten zouden moeten zijn van de gezamenlijke werving:

- 1) De boodschap naar geïnteresseerden moet zijn 'wordt leraar', maar zorg vervolgens ook voor voldoende differentiatie in de informatievoorziening om verschillen tussen sectoren te laten zien en daar naartoe te leiden.
- 2) Biedt geïnteresseerden snelle, juiste en realistische informatie. Vergroot het bewustzijn over wat het inhoudt om docent te zijn.

Onderstaand geven we verbeter suggesties op een rij waarmee concrete invulling gegeven kan worden aan deze uitgangspunten.

Online activiteiten

- Zorg op de website voor voldoende differentiatie om de geïnteresseerden voor vo en mbo aan te spreken. Eventueel zelfs met onderscheid naar verschillende mbo-sectoren.
- De website geeft veel informatie en er is de mogelijkheid om via een formulier contact op te nemen. Biedt geïnteresseerden ook de mogelijkheid om direct telefonisch contact op te nemen met iemand met expertise en overzicht die vragen kan beantwoorden of kan doorverwijzen.
- Maak meer gebruik van social media om de boodschap 'wordt leraar' te verspreiden.
- Gebruik de website ook als verzamelplek voor vacatures in de regio.

Activiteiten op locatie

- Verleg de focus van informatie over het onderwijssysteem die wordt gepresenteerd door bestuurders of schoolleiders, naar meer informatie van ervaringsdeskundigen, docenten die zelf als zij-instromer op een school zijn begonnen.
- Bijeenkomsten voor potentieel geïnteresseerden zijn een goed wervingsmiddel. Zorg er wel voor dat de belangrijkste informatie goed overkomt: Wat houdt het leraarschap in? Wat moet ik doen om leraar te worden (trajecten, zwaarte)? Waar kan ik meer informatie vinden? De inzet van ervaringsdeskundigen kan hierbij helpen.
- Zorg voor voldoende differentiatie in de informatiebijeenkomsten, voor zij-instromers in het vo en in het mbo. Wellicht is het ook hier mogelijk om zelfs meer te differentiëren naar mbo-sector.
- Overweeg om aparte bijeenkomsten te organiseren over het pdg-traject voor zij-instromers in het mbo.

- Denk goed na over de timing van bijeenkomsten. Vraag ontstaat vooral in aanloop naar het nieuwe schooljaar, voor en in de zomer. Wens is om de bijeenkomsten daar beter op aan te laten sluiten, door ze in deze periode (vlak daarvoor) te organiseren.
- Maak de bijeenkomsten (en daarmee het onderwijs als werkgever) aantrekkelijker door een meer interactieve opzet.

Specifieke doelgroepen aanspreken

- Denk aan hoogopgeleide nieuwkomers als potentiële kandidaten. Een goed voorbeeld van de inzet van statushouders als bètadocent is te vinden op de website van [VOION](#).
- Denk aan medewerkers van grote bedrijven waar ingekrompen wordt als potentiële kandidaten.
- Benader deze doelgroepen actief, bijvoorbeeld door een presentatie in het bedrijf of op een voor hen passende locatie.

3.3 Matching

Matchingsactiviteiten zijn erop gericht de (potentiële) zij-instromers op de juiste plek terecht laten komen. Onder de gezamenlijke activiteiten op het gebied van matching verstaan we de meeloopdagen, speeddates en de cv-checks.

De meeloopdagen hebben een meerwaarde, blijkt uit de interviews. Maar de wijze waarop invulling wordt gegeven aan het meelopen kan beter. Er werd aangegeven dat geïnteresseerden nu zelf nog teveel moeten 'shoppen' voor een match. En dat de matching van vraag en aanbod lastig blijft. Over de cv-checks is HR kritisch. Zoals het nu wordt ingezet werkt de aanpak volgens hen niet goed. Alle ingezonden cv's worden naar alle scholen gestuurd, vo en mbo, zodat alle scholen (alsnog) alle cv's moeten doorlopen. Bovendien blijken de ingestuurde cv's regelmatig van onvoldoende kwaliteit of niet goed aan te sluiten bij de vraag van de scholen waardoor veel mensen afgewezen moeten worden.

Onderstaand geven we een aantal verbeteruggesties voor de matching:

- Er is behoefte aan meer informatie-uitwisseling binnen het Onderwijspact over de vraag naar zij-instromers bij de verschillende besturen en scholen. Wanneer is er behoefte aan welke mensen? Daarmee kunnen geïnteresseerden die zich bij een school melden beter doorverwezen worden en kan voorkomen worden dat zij zelf moeten gaan 'shoppen'.
- Net als bij de wervingsactiviteiten is ook bij de cv-check meer differentiatie wenselijk. Maak alvast een eerste schifting van cv's zodat deze gericht naar het vo of mbo gestuurd kunnen worden, zodat niet iedereen alle cv's hoeft te bekijken. Ook kunnen cv's van onvoldoende kwaliteit mogelijk er al uit geselecteerd worden. Bovendien, wanneer beter inzicht bestaat in de huidige vraag, kunnen cv's nog gericht worden verspreid.
- Het is belangrijk om het onderscheid te maken tussen brede en gerichte oriëntatie, afhankelijk van de behoefte van de zij-instromer. In de vormgeving van de activiteiten zou dit onderscheid daarom ook gemaakt moeten worden.
 - Een mogelijkheid voor brede oriëntatie is een soort traineeship of voortraject, waarin zij-instromers kunnen proeven van de verschillende mogelijkheden/onderwijssectoren.
 - Voor geïnteresseerden die uit een bepaalde sector komen en in het mbo willen gaan werken, is het interessanter om heel gericht (en evt. individueel) bij specifieke teams te gaan kijken dan in een groep te gaan kijken bij teams buiten hun sector.

- Neem werk bij de scholen weg door een programma (blauwdruk) voor meeloopdagen te maken dat scholen kunnen overnemen en naar believen aanpassen.
- Net als bij de werving is het goed om na te denken over de timing van activiteiten. Kunnen deze beter aansluiten op de momenten waarop de vraag het hoogst is?
- Een andere manier om hierover na te denken is als school zelf flexibeler hierin te worden door te investeren in een geschikte kandidaat voordat er een vacatures is. Hiermee kunnen mogelijk op een later moment kosten voor dure tijdelijke inhuur voorkomen worden. Hier ligt een taak bij de besturen zelf rondom strategische personeelsplanning.

Good practices

Een aantal van bovengenoemde suggesties rondom werving en matching worden elders in het land al uitgevoerd. Hieronder is van vier goede voorbeelden een korte beschrijving gegeven:

In de regio Den Haag/Rotterdam/Rijnmond/Groene Hart worden (basis)voorlichtingsevents en (vervolg-) themabijeenkomsten georganiseerd. De verschillende thema's zijn: eerstegraads, tweedegraads, voortgezet onderwijs en mbo. Ook is er een podcastserie met ervaringsverhalen van zij-instromers en twee zij-instromers houden een blog bij op de website. Zie voor meer informatie: www.leraarvanbuiten.nl.

Techforce Rijnmond, een samenwerkingsverband van vmbo- en mbo-scholen en de lerarenopleiding van de Hogeschool Rotterdam werft jongeren voor de techniek en technische en exacte docenten. Er wordt een modulair opleidingstraject aangeboden waarmee technici met één module van een half jaar geschoold worden tot instructeur, met vier modules de associate degree onderwijsondersteuner halen en in acht modules hun tweedegraads diploma. Op basis van een uitgebreide intake wordt bepaald welke modules gevolgd moeten worden en of vrijstellingen mogelijk zijn. Zie voor meer informatie: <https://www.voion.nl/inspiratie/docenten-werven-in-het-technisch-domein-netwerken-brengt-je-verder/>.

In de regio Zwolle is een instroommakelaar aangesteld om te voorkomen dat kandidaten verdwalen in de mogelijkheden. Deze persoon heeft contact met schoolbesturen, HRM-afdelingen en opleidingsinstellingen en is direct aanspreekpunt voor potentiële nieuwe docenten. Ze probeert de opleiding te vinden die bij de kandidaat past, organiseert meeloopdagen en proeflessen en geeft voorlichting. Ze is vindbaar via www.hatseklas.nl waar geïnteresseerden ook direct met haar kunnen chatten of mailen.

In de regio Leiden en de Duin- en Bollenstreek zijn goede ervaringen opgedaan met het regionaal loket. Belangrijkste les van het regionaal loket is om heel breed te beginnen (een algemene informatiebijeenkomst) en dan snel te trechteren en duidelijk te krijgen welke geïnteresseerden aan de eisen voldoen en de kopgroep vormen van potentiële zij-instromers. Deze kopgroep zijn ze gaan matchen met de scholen, via een beveiligde profielomgeving. Voor meer informatie zie: <https://www.voion.nl/inspiratie/samenwerking-leiden-en-duin-en-bollenstreek-zorgt-voor-succesvolle-matching-door-regionaal-loket/>.

3.4 Randvoorwaarden

Om de werving, matching en de uiteindelijke inzet van zij-instromers succesvol te laten verlopen zijn volgens betrokkenen een aantal randvoorwaarden van belang, op het niveau van 1) de gezamenlijke aanpak in het Onderwijspact, 2) de afzonderlijke besturen en scholen en 3) de opleidingsinstituten.

Onderwijspact

Betere afstemming tussen bestuurlijk en HR-niveau

Een belangrijke randvoorwaarde voor een gezamenlijke aanpak die in de toekomst meer effect sorteert, wordt gezien in een betere afstemming tussen het bestuurlijk overleg en het HR-overleg. Nu de opstartfase voorbij is, kan het zwaartepunt van de samenwerking mogelijk verschuiven van het bestuurlijk niveau naar HR, waar de uitvoering van de activiteiten moet plaatsvinden. De expertise van HR op het gebied van werving en matching vergroot de kans op een effectievere inzet van activiteiten, aansluitend bij de vraag van de besturen. Het doel en de doelgroep van een activiteit moet helder zijn voor alle betrokkenen. Ook hierin is afstemming met HR van belang. Sluiten de beoogde activiteiten voldoende aan op hun wensen en inzichten en worden ze volgens hen op de juiste manier ingevuld?

Efficiënter overleg

Enkele betrokkenen vanuit bestuur en HR geven aan behoefte te hebben aan meer efficiëntie in de overleggen. Voorkom overlap tussen overleggen die vanuit verschillende verbanden plaatsvinden en maak de doelstellingen en/of agenda van het overleg vooraf duidelijk zodat de juiste personen kunnen deelnemen. Focus aanbrengen kan helpen om het overleg efficiënter te maken.

Monitoring van de opbrengsten

Tot slot is er behoefte aan meer inzicht in de opbrengsten van de gezamenlijke werving en matching (deelnemersaantallen bij activiteiten, aantal gestarte en succesvolle zij-instromers). Centrale monitoring van de opbrengsten kan er tevens aan bijdragen dat betrokkenen nut en noodzaak van de gezamenlijk aanpak beter zien.

Besturen en scholen

Interne communicatie verbeteren

Hiervoor benoemden we het belang van een goede afstemming tussen het bestuurlijk en uitvoerend niveau binnen de samenwerking. Daarnaast is ook goede interne communicatie *binnen* de afzonderlijke besturen en scholen belangrijk. Zaken die in het bestuurlijk overleg worden besproken landen lang niet altijd bij de HR-medewerkers, waardoor de uitvoering blijft liggen. Goede en tijdige interne communicatie tussen bestuurders en HR-medewerkers is hiervoor essentieel.

Draagvlak creëren en beeldvorming

Er is voldoende draagvlak voor de werving van zij-instromers nodig onder de schoolleiders en docenten. Immers, de werving, matching en begeleiding van zij-instromers vraagt niet alleen inspanningen van HR, maar ook van hen. Dat begint ermee dat alle betrokkenen het belang en de mogelijkheden van zij-instromers zien. Er bestaat nu ook veel zorg over het aannemen van zij-instromers, vanwege de investering in begeleiding en het risico op uitval dat men groter acht dan

bij nieuwe docenten die van de lerarenopleiding komen. Meer zicht op de werkelijke opbrengsten (door monitoring) kan bijdragen aan een positievere beeldvorming.

Heldere verwachtingen en goede begeleiding

Voor de scholen en de (aankomende) zij-instromers moet voldoende helder zijn welke inspanningen worden verwacht. Dat is nu nog niet altijd het geval. Het zij-instroomtraject is zwaar en wordt vaak nog onderschat. Zij-instromers hebben goede begeleiding op de school nodig die past bij hun zij-instroomtraject, en voldoende gelegenheid om die begeleiding te kunnen krijgen. Daarvoor moet rekening gehouden worden met de belastbaarheid van zij-instromers. Het vroeg in het zij-instroomproces voor veel uren zelfstandig inzetten is op de korte termijn aantrekkelijk voor schoolleiders of opleidingsmanagers die met tekorten kampen, maar creëert op langere termijn het risico dat de begeleiding tekortschiet en de werkdruk op de zij-instromer toeneemt. Dit leidt tot (onnodige) uitval.

Gezamenlijk optrekken in de begeleiding van zij-instromers biedt wellicht mogelijkheden om meer zij-instromers samen in groepjes te begeleiden (het gaat nu vaak nog om een enkele zij-instromer per vo-school) en de begeleiding meer toe te snijden op het zij-instroomtraject. Het Onderwijspact kan zich hiertoe van een netwerk doorontwikkelen naar een leernetwerk. Eén van de thema's waar dit leernetwerk zich op zou kunnen richten is de begeleiding van zij-instromers door de scholen: hoe geef je dat goed vorm, aan welke randvoorwaarden moet worden voldaan, etc. Deze ontwikkeling zou in ieder geval betekenen dat HR een actievere rol gaat spelen in de samenwerking. Daarnaast is het ook belangrijk oog te hebben voor het opleiden van opleiders/begeleiders. Dit is een aanvullende taak, die (relatief) veel tijd kost. Tegelijkertijd is het wel een belangrijke taak om ook opleiders/begeleiders goed te equiperen om de kwaliteit van de begeleiding te waarborgen. Ook hier zou gezamenlijk optrekken van meerwaarde kunnen zijn.

Opleidingsinstituten

Meer maatwerk

Er wordt in de opleidingstrajecten volgens betrokkenen nog te weinig gekeken naar de competenties en ervaring die zij-instromers al hebben. De aantrekkelijkheid van een zij-instroomtraject en de succeskans kunnen worden vergroot door zij-instromers meer maatwerk te bieden. Dit zou meer focus in het bestaande overleg met de lerarenopleidingen moeten krijgen.

4 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk geven we de belangrijkste conclusies, aan de hand van de onderzoeksvragen die in dit onderzoek centraal staan. Op basis van de conclusies formuleren we een aantal aanbevelingen om verder mee aan de slag te gaan in het Onderwijspact.

Zoals eerder benoemd richt het onderzoek zich op de gezamenlijke werving en matching van zij-instromers. Andere relevante elementen bij de inzet van zij-instromers, zoals de opleiding en begeleiding, maar ook de individuele inzet van besturen zelf, zijn vanwege de aard van het onderzoek in mindere mate aan bod gekomen. Voor de aanpak rondom zij-instromers zijn dit echter niet minder belangrijke zaken. Een gezamenlijke aanpak rondom werving en matching van zij-instromers moet daarom opgevat worden als *onderdeel* van het totale pakket aan activiteiten.

4.1 Conclusies

Behoefte

Het eerste deel van het onderzoek bestond uit het in kaart brengen van de behoefte aan gezamenlijke werving en matching van zij-instromers. Daarbij zijn de volgende onderzoeksvragen gesteld.

1. Wat is de actuele vraag naar docenten in de regio Utrecht en welke verschillen zijn daarin zichtbaar tussen de subregio's?
2. In hoeverre maken betrokken besturen gebruik van zij-instromers om vacatures in te vullen?
3. Wat is de behoefte die schoolbesturen hebben aan zij-instromers en wat zijn de belangrijkste verklaringen voor het eventuele verschil met de feitelijke inzet van zij-instromers?

Tekorten vo nemen toe

De tekorten aan docenten in het vo zijn op dit moment nog beperkt, maar nemen de komende jaren toe, in alle drie de subregio's. De tekorten concentreren zich rondom een aantal tekortvakken: dat zijn met name Wiskunde, Nederlands, de bètavakken en de talen en het (beroepsgerichte) vak Techniek in het vmbo. Naast verschillen in vakken zijn er ook signalen vanuit de regio dat de tekorten groter zijn op specifieke onderwijsniveaus en -sectoren. Aangegeven wordt dat het vinden van docenten voor vmbo, praktijkonderwijs, voortgezet speciaal onderwijs en de bovenbouw van het havo en vwo (eerstegraads docenten) moeilijker is. De verschillen tussen de subregio's zijn op dit moment beperkt, maar naar verwachting zal het tekort in de regio Utrecht Stad naar verwachting sterker toenemen dan de regio's Ring Utrecht en Amersfoort. Dat komt omdat het aantal leerlingen in de stad de komende jaren zal groeien, waar in de omliggende regio's sprake is van krimp.

Tekorten mbo met name in Techniek en Zorg

Het docententekort in het mbo en de verwachtingen daarvan in de toekomst zijn lastiger in te schatten. Dat komt omdat er veel minder dan in het po en vo sprake is van een gesloten arbeidsmarktsysteem. Er is op dit moment geen sprake van een algemeen tekort. Het ervaren tekort is meer een kwalitatief tekort; het is moeilijk om *goede* docenten te vinden. Voor bepaalde vakken is wel sprake van schaarste. Dit zijn grotendeels dezelfde tekortvakken als in het voortgezet

onderwijs en tevens de specialistische technische vakken. Ook voor opleidingen in de Zorg is het moeilijk om docenten te vinden. Hoe de tekorten zich de komende jaren ontwikkelen is moeilijk te voorspellen. Door de grote inzet van zij-instromers in het mbo (zie hierna) zal dat voor een belangrijk deel afhankelijk zijn van de arbeidsmarkt in de sectoren. Blijft die krap, dan zal het niet eenvoudig zijn om voldoende docenten te werven.

Inzet van zij-instromers in mbo omvangrijk, in vo beperkt

Door andere eisen ten aanzien van bevoegdheden in vo en mbo, is het begrip van zij-instromers in het vo anders dan in het mbo. In het vo worden zij-instromers maar heel beperkt ingezet, hooguit één of enkele per school. In het mbo is de inzet van zij-instromers juist structureel en omvangrijk, en met name voor de beroepsgerichte vakken vaak ook een noodzaak door het ontbreken van passende lerarenopleidingen. Met name in de Zorg en de Techniek is de behoefte aan zij-instromers groot, waarbij de werving van zij-instromers vooral in de Techniek moeizaam verloopt.

Er spelen een aantal knelpunten bij de inzet van zij-instromers. Dat zijn vooral (1) de grote tijdsinvestering in de begeleiding van zij-instromers, (2) de niet altijd matchende verwachtingen van de zij-instromers met de wensen van de scholen en de realiteit van de scholen, met een grotere kans op uitval tot gevolg en (3) de (ontbrekende) match tussen de zij-instromers die zich melden en de tekortvakken. Door deze knelpunten worden in het voortgezet onderwijs op dit moment zij-instromers nog niet structureel ingezet en veelal als 'plan B' gezien.

Huidige urgentie van inzet zij-instromers in het vo beperkt, maar neemt toe

Op dit moment wordt door de betrokkenen uit het vo geen grote urgentie gevoeld om zij-instromers in te zetten. In die zin is een gezamenlijke inzet op werven en matchen van zij-instromers nu niet van grote meerwaarde, nog los van de kwaliteit van de uitvoering (zie hierna). Door toenemende tekorten neemt de urgentie en daarmee de behoefte om zij-instromers in te zetten in het vo wel toe, in het bijzonder voor de tekortvakken. Complex hierbij is dat betrokkenen enerzijds het belang benoemen om nú te investeren en te oefenen met zij-instromers met het oog op de toekomst, maar tegelijkertijd aangeven dat de huidige meerwaarde om zij-instromers in te zetten beperkt is omdat het nog lukt om vacatures met 'reguliere' docenten in te vullen.

Een gezamenlijke inzet op de werving en matching van zij-instromers vraagt om een duidelijk commitment van alle partners. Het is de vraag in hoeverre er nu sprake is van een gezamenlijk ervaren 'probleem' en van concrete bereidheid van schoolbesturen om (1) te investeren in gezamenlijke werving en matching én (2) om zij-instromers vervolgens ook binnen de eigen organisatie aan te nemen. Bij het aannemen van zij-instromers lijken de eerder geconstateerde knelpunten rondom de inzet van zij-instromers een belangrijke rol te spelen. De grote tijdsinvestering die de begeleiding van zij-instromers vraagt, in combinatie met de verhoogde kans op uitval, maakt dat scholen terughoudend zijn om zij-instromers in te zetten.

Mogelijkheden voor werving en matching van zij-instromers

Het tweede deel van het onderzoek bestond uit het in beeld brengen van (nieuwe) mogelijkheden in de gezamenlijke werving en matching van zij-instromers. Daarbij zijn de volgende onderzoeksvragen gesteld.

4. Wat zijn volgens de schoolbesturen kritische succesfactoren en belangrijke randvoorwaarden voor het succesvol inzetten van zij-instromers? Welke rol speelt de gezamenlijkheid van het Onderwijspact daarin of zou het Onderwijspact daarin kunnen spelen?
5. Welke (nieuwe) mogelijkheden zijn er om zij-instromers te werven, te selecteren en te matchen? Hoe sluiten deze mogelijkheden aan op de wensen en ideeën van de leden van het Onderwijspact?

Meerwaarde van de bestaande samenwerking in het Onderwijspact: pluspunten en beperkingen

De ervaringen van betrokkenen over de samenwerking rondom zij-instromers in het Onderwijspact zijn wisselend. Bestuurders benoemen het belang van samenwerking, omdat het helpt om de langetermijnvisie op de werving en matching van zij-instromers scherp te houden. Een gezamenlijke aanpak leidt in potentie tot een groter bereik. Voordelen zien zij vooral doordat vacatures van verschillende scholen en potentiële zij-instromers via één kanaal bij elkaar gebracht kunnen worden. Deze potentiële meerwaarde wordt echter nog niet gerealiseerd. Er worden vragen gesteld bij de slagkracht en effectiviteit van de samenwerking. Door betrokkenen vanuit HR wordt aangegeven dat de activiteiten onvoldoende aansluiten bij de vraag en ideeën van HR. Daardoor is het draagvlak beperkt.

Werving: differentiëren en bewustzijn vergroten

Het gezamenlijk werven van zij-instromers biedt zoals gezegd potentiële voordelen, omdat je via één kanaal zij-instromers kan bereiken. De huidige aanpak zou verder kunnen worden doorontwikkeld, aan de hand van twee uitgangspunten:

- Differentiëren in de informatievoorziening tussen vo en mbo en tussen de sectoren;
- Bewustzijn van zij-instromers vergroten in wat het betekent om als leraar te werken, door snelle, juiste en realistische informatie te bieden.

Matching: aanscherpen van de aanpak

Net als voor de wervingsactiviteiten geldt dat de activiteiten in het kader van matching verder aangescherpt zouden moeten worden om de meerwaarde ervan te vergroten.

Ten eerste zou in de vormgeving van de activiteiten onderscheid gemaakt moeten worden tussen brede en gerichte oriëntatie, afhankelijk van de behoefte van de zij-instromer.

Ten tweede zou er voor de cv-checks meer gedifferentieerd gewerkt kunnen worden om de scholen beter te faciliteren en om zij-instromers sneller in contact te brengen met de voor hen passende scholen.

Matching: gesprek over de behoefte en ruimte maken voor zij-instromers

Voor alle activiteiten binnen een gezamenlijke aanpak, en in het bijzonder om meer differentiatie aan te brengen in de aanpak, geldt dat het gesprek tussen de schoolbesturen over de behoefte aan zij-instromers beter gevoerd zou moeten worden. Hoeveel vacatures zijn er naar verwachting, voor welke vakken en kunnen en willen de besturen daar zij-instromers voor inzetten? Een gezamenlijke aanpak gaat alleen werken, als er bij schoolbesturen behoefte is aan zij-instromers én bereidheid is om hen binnen de organisatie aan te stellen. Omdat zij-instromers zich jaarrond melden, zou daarbij ook de vraag gesteld moeten worden hoe flexibel schoolbesturen willen zijn

in het aannemen van zij-instromers. In hoeverre is er bereidheid om te investeren in geschikte kandidaten voordat er vacatures zijn; zijn er vanuit strategische personeelsplanning mogelijkheden om op een later moment mogelijk dure tijdelijke inhuur te voorkomen? Dat is een keuze van de individuele schoolbesturen, maar zou ook in gezamenlijk verband een gespreksthema moeten zijn om de gezamenlijke activiteiten te richten.

Randvoorwaarden

Een aantal randvoorwaarden zijn van invloed op het succes van de gezamenlijke inzet op de werving en matching van zij-instromers en een succesvol traject binnen de scholen. Deels gaat het om randvoorwaarden die meer bij de individuele schoolbesturen liggen. Dat zijn onder meer goede interne communicatie binnen de schoolbesturen en scholen, draagvlak voor de inzet van zij-instromers bij schoolleiders en docenten en goede begeleiding van zij-instromers. Daarnaast zijn er randvoorwaarden waar binnen het Onderwijspact op gestuurd kan worden. Dit zijn de afstemming tussen het bestuurlijk overleg en het HR-overleg, monitoring van de opbrengsten van de gezamenlijke activiteiten en efficiënt overleg. Op al deze terreinen zijn verbeteringen mogelijk.

4.2 Aanbevelingen

Op basis van de conclusies uit de voorgaande paragraaf, geven we hieronder een aantal aanbevelingen, zowel gericht op het inrichten van een gezamenlijke aanpak, als gericht op het gesprek tussen de partners in het Onderwijspact.

Voer het eerlijke gesprek en betrek daar bestuurders en HR in

Het onderzoek laat zien dat met name in het vo nu geen breed gedragen urgentie is om zij-instromers in te zetten. De huidige tekorten zijn daar (nog) niet groot genoeg voor en vanwege de knelpunten bij de inzet van zij-instromers, in het bijzondere de grote begeleidingsbehoefte, zijn zij-instromers eerder tweede dan eerste keuze. Tegelijkertijd is er de breed gedeelde opvatting dat door de verwachte tekorten het belang van de inzet van zij-instromers groter wordt. De vraag is in hoeverre dat nu al leidt tot een bereidheid hier echt samen in op te trekken, niet alleen in het uitvoeren van gezamenlijke wervings- en matchingsactiviteiten, maar ook in het aannemen van zij-instromers door de eigen organisatie. Daarbij is het belangrijk dat het commitment om zij-instromers in te zetten niet alleen bij de bestuurders wordt gevoeld, maar dat er ook draagvlak is bij HR, schoolleiders en docenten. We bevelen daarom aan om als eerste stap dit commitment na te gaan en hierover het eerlijke gesprek te voeren. Dat gesprek zou zich allereerst moeten richten op de bereidheid om (meer) zij-instromers in de eigen organisatie in te zetten (vooral een thema voor het vo), en pas daarna op de vraag hoe de gezamenlijke aanpak hierin verder aangescherpt kan worden. Om deze vragen goed te kunnen beantwoorden zouden naast de bestuurders ook HR-managers een grote stem moeten hebben. Dat leidt tot de volgende twee aanbevelingen.

Breng de behoefte aan zij-instromers in beeld

Als er sprake is van commitment, maak dit commitment dan concreet en schep meer helderheid in welke vacatures er zijn die mogelijk door zij-instromers ingevuld kunnen worden. Deel deze informatie binnen de samenwerking, zodat schoolbesturen/scholen van elkaar weten welke behoefte er is. Een gezamenlijke aanpak straalt naar de buitenwereld ook duidelijk uit dat de vraag naar docenten urgent is. In het concretiseren van de behoefte is een belangrijke rol weggelegd voor HR.

Betrek HR beter in de gezamenlijke aanpak

De gesproken HR-managers zijn over het algemeen kritisch over de bestaande gezamenlijke aanpak met betrekking tot zij-instromers. De activiteiten en de aanpak zijn volgens hen te generiek waardoor potentieel geïnteresseerden onvoldoende worden aangesproken en bereikt. Dat betekent niet dat zij helemaal geen meerwaarde zien in een gezamenlijke aanpak, maar wel dat de huidige aanpak onvoldoende aansluit bij de behoefte van de scholen/schoolbesturen. We bevelen daarom aan om de HR-managers een (veel) grotere rol en stem te geven in de vormgeving van de aanpak. In relatie tot voorgaande aanbeveling betekent dat eerst hun betrokkenheid in de rol van expert in het gesprek over gezamenlijk commitment, en vervolgens hun actieve betrokkenheid in de vormgeving en aanscherping van de gezamenlijke activiteiten. Er liggen daarnaast ook kansen bij HR om meer dan nu van elkaar te leren rondom het thema zij-instroom. In het uitwisselen van ervaringen en good practices rondom het aannemen van zij-instromers (bv. tijdelijk bovenformatieve aanstelling), de inductie en de begeleiding van zij-instromers. Omdat het mbo al veel meer ervaring heeft met de inzet van zij-instromers, biedt dit mogelijkheden om als vo van het mbo te leren.

Focus de aanpak op de tekortvakken en differentieer in de aanpak

Inhoudelijk gezien liggen er verschillende kansen om de aanpak verder aan te scherpen. Omdat een gezamenlijke aanpak alleen lijkt te kunnen werken bij een breed gedragen commitment, en dit commitment voor een belangrijk deel voortkomt uit urgentie, is de eerste aanbeveling om focus in de gezamenlijke aanpak aan te brengen door de activiteiten te richten op de tekortvakken. Een tweede aanbeveling is om binnen deze focus op de tekortvakken meer te differentiëren: naar vo en mbo, naar type sector/tekortvak en naar 'fase' in de oriëntatie van zij-instromers (oriënterend of meer verdiepend). In hoofdstuk drie zijn daar diverse suggesties voor gedaan en naar voorbeelden elders in het land verwezen. Om tot een meer gerichte aanpak te komen, is ook hier de rol van HR weer onontbeerlijk. De gezamenlijke activiteiten zullen moeten aansluiten op de behoefte van de schoolbesturen om de aanpak te laten functioneren. Die behoefte kan met of via HR, in afstemming met de centrale organisatie van het Onderwijspact, worden opgehaald.

Maak afspraken over rolverdeling en regie

Het onderzoek heeft laten zien dat een gezamenlijke aanpak in de werving en matching van zij-instromers inspanningen van alle partijen vraagt: bij de bestuurders om zij-instromers een plek in de eigen organisatie te bieden (hen de kans te geven), bij HR die in een expertrol zouden moeten bijdragen om een goed aanbod passend bij de behoefte van de schoolbesturen vorm te geven en bij de centrale organisatie van het Onderwijspact in de planning, organisatie en uitvoering van gezamenlijke activiteiten die met HR zijn afgestemd. Een eerste stap is om het gesprek over deze rol- en taakverdeling te voeren, inclusief wie daarin de regie heeft. Met deze basis kan verder gebouwd worden aan een passend en inspirerend aanbod voor zij-instromers.

Monitor de opbrengsten

Een laatste aanbeveling is gericht op het in kaart brengen en volgen van de opbrengsten van de aanpak. Om een goed beeld te krijgen van de huidige inzet van zij-instromers en de verwachtingen voor de toekomst is het nodig om beschikbare cijfers met elkaar te delen. Die cijfers zijn nu niet centraal beschikbaar en ook niet altijd op het niveau van de individuele schoolbesturen zelf. Naast cijfers over de omvang van het aantal zij-instromers in de regio, is het ook belangrijk om meer zicht te krijgen op het resultaat van de gezamenlijke activiteiten. Meer zicht op de resultaten kan ook het commitment weer verder vergroten (bij positieve resultaten) of aanleiding vormen de aanpak verder aan te scherpen (bij achterblijven van resultaat). Bovendien kan het ook tot meer

steun binnen de scholen zelf leiden, bij schoolleiders en docenten. Meer zicht op de opbrengsten verandert mogelijk hun beeld en de zorgen die zij hebben over de inzet van zij-instromers (o.a. ten aanzien van de begeleidingsbehoefte en de kans op uitval).

Bijlage 1 – overzicht interviews

Onderwijsbestuur	Naam	Functie
De Heemlanden	Dhr. Dick Looyé	Rector-bestuurder
De Heemlanden	Mevr. Margré Tjepkema	HR adviseur
PCOU Willibrord	Mevr. Fawzia Nasrullah	Voorzitter CvB
PCOU Willibrord	Mevr. Erika Peters	Senior adviseur HR
Meridiaan College	Dhr. Geert Popma	Voorzitter CvB
Meridiaan College	Dhr. Jelmer Steenaart	Manager Servicebureau
Onderwijsgroep Amersfoort	Mevr. Ina Vogelzangs	Voorzitter CvB
Onderwijsgroep Amersfoort	Mevr. Else Pols	HR adviseur
KSG De Breul	Dhr. Ferry Brokers	Rector-bestuurder
Kalsbeek College	Dhr. Martijn van Ommeren	Hoofd HR, advies en ontwikkeling
ROC Midden Nederland	Dhr. Johan Spronk	Voorzitter CvB
ROC Midden Nederland	Mevr. Esther Vissers	HR business partner
MBO Utrecht	Dhr. Robert Leeftink	Lid CvB
MBO Utrecht	Dhr. Sander Maas	Hoofd HR

