



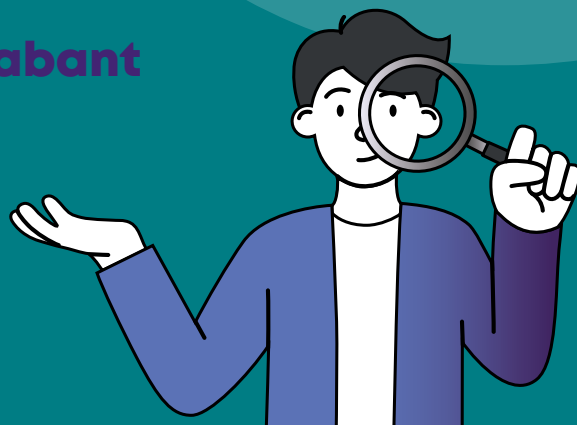
Meer voldoening als sleutel tot behoud

**Onderzoek naar het behoud
van leraren in het Primair en
Gespecialiseerd Onderwijs**

Onderwijsregio Midden-Brabant

November 2024

Vind je dit rapport te dik om helemaal te lezen?
Lees dan de visuele samenvatting op pagina 26.



**Onderwijsregio
Midden-Brabant**
Samen voor het beste onderwijs

lüün®

Samenvatting

In de zomer van 2024 zijn zestien oud-leraren uit de regio Tilburg geïnterviewd over hun ervaringen in het onderwijs. Wat gaf hen voldoening, waarom zijn ze vertrokken en wat zou hen motiveren om terug te keren? Onderwijsregio Midden-Brabant gebruikt deze inzichten om oplossingen te ontwikkelen voor het behoud van leraren in het Primair en Gespecialiseerd Onderwijs.

Drijfveren van leraren: voldoening en zelfbehoud

Leraren voelen zich sterk betrokken bij de ontwikkeling van kinderen en halen voldoening uit hun werk. Maar als ze niet meer het verschil kunnen maken zoals ze willen, neemt hun tevredenheid af. Daarnaast speelt zelfbehoud een rol: de angst om vast te zitten in een baan die niet meer past, drijft hen richting andere sectoren.

Obstakels in het onderwijs

Drie uitdagingen remmen voldoening:

- **Jezelf voorbijlopen:**
Het constante ‘aanstaan’ en over grenzen gaan uit plichtsbesef.
- **Gat tussen eigen visie en wat moet:**
Het verschil tussen wat zij belangrijk vinden en wat het onderwijssysteem vraagt.
- **Te veel randzaken:**
Tijd gaat op aan werkgroepen en overleggen in plaats van onderwijsinhoud.

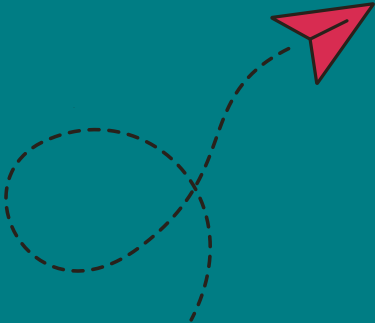
De conclusie

Focus op wat leraren voldoening geeft: het ondersteunen van de groei van kinderen. De onderwijssector is een unieke plek, want nergens anders kunnen leraren zoveel bijdragen aan de ontwikkeling van kinderen. Help hen om meer tijd en energie te richten op de kern van hun werk. Zo help je leraren om elke dag kleine betekenisvolle stappen te zetten die bijdragen aan het grotere geheel van de onderwijsdoelen, terwijl jullie hen ook behouden als intrinsiek gemotiveerde leraren voor het Primair Onderwijs.

Aanleiding

In 2022 heeft onderwijsregio Midden-Brabant vanuit de Regionale Aanpak Personeelstekort (RAP) stappen gezet om herintreders aan te trekken en huidig personeel te behouden. Hierop volgend ontstond de wens om te verdiepen en antwoord te krijgen op de volgende vragen:

- Wat zijn de redenen waarom ervaren en startende leraren (ook via zij-instroomtrajecten) het onderwijs verlaten?
- Hoe kunnen we met concrete maatregelen inspelen op het behoud van (aspirant-) leraren en het aantrekken van herintreders?



INHOUD

Samenvatting	2
Aanleiding	3
Aanpak	4
Theoretisch kader	5
De drijfveren van (oud-)leraren	6
Verdieping: De persona's	11
Drempels die oud-leraren ervaren	12
Conclusies & Aanbevelingen	18
Visuele samenvatting	26



Aanpak

In de zomer van 2024 zijn zestien oud-leraren uit de regio Tilburg geïnterviewd over hun ervaringen als leraar. Hoe hebben zij die tijd ervaren, tegen welke obstakels liepen zij aan en wat deed hen besluiten om in een andere sector aan het werk te gaan?

In de werving is er een onderscheid gemaakt tussen twee typen leraren:

Ervaren leraren: langer dan vijf jaar voor de klas gestaan;

Startende leraren: tussen één en drie jaar voor de klas (net klaar met de Pabo of als zijinstromer recent gewisseld van baan en sector).

Startende leerkrachten bleken moeilijker te bereiken (drie in totaal). Hierdoor zijn voor hen de resultaten minder representatief, en maken we in de bevindingen geen onderscheid tussen ervaren en startende leraren. De bevindingen gelden voor de volledige groep.

Leraren die uitstromen vanwege hun pensioenleeftijd vallen buiten de scope van dit onderzoek en zijn niet geïnterviewd. De focus ligt op het kiezen van een andere baan in een sector buiten (en rondom) het Primair Onderwijs.

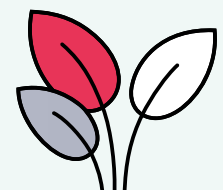
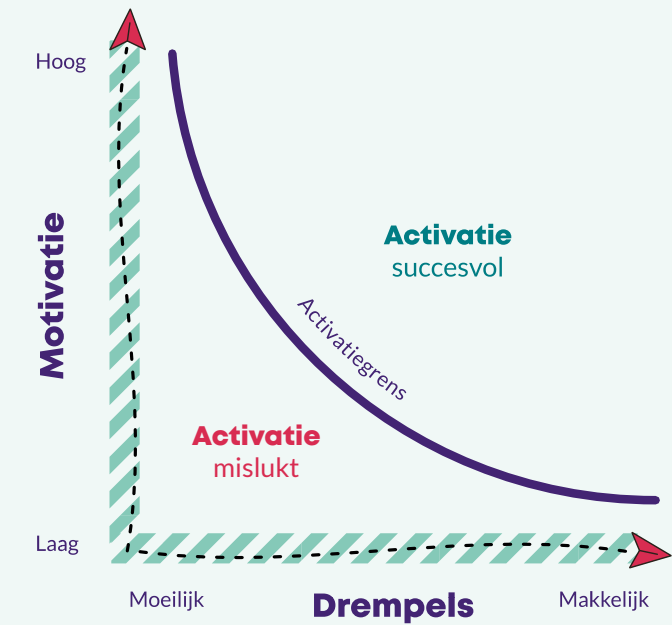


Theoretisch kader

Het onderzoek brengt houdingen en redenen voor huidig gedrag (vertrek naar een andere baan in een andere sector) en gewenst gedrag (blijven lesgeven in het Primair Onderwijs) van leraren uit de onderwijsregio Midden-Brabant (omgeving Tilburg) in kaart.

Om deze houdingen en redenen helder in kaart te brengen, werkt Lüün met een gedragsmodel (van B.J. Fogg). Dit model stelt dat je mensen het beste kunt activeren wanneer zij een hoge motivatie hebben voor het gewenste gedrag en dit ook als makkelijk en simpel te doen ervaren. Mist een van deze twee dan loop je een groot risico dat jouw activatie (de oproep om les te blijven geven) als vervelend en frustrerend wordt ervaren.

De inzichten van het onderzoek dienen als vertrekpunt voor onderwijsregio Midden-Brabant om interventies te ontwikkelen waarmee leraren behouden blijven voor het onderwijs.



De drijfveren van (oud-)leraren

INLEIDING/ LEESWIJZER:

Door in te spelen op de drijfveren en motivaties van leraren raak je hen in het hart en effectief de juiste snaar. Het benadrukken van deze drijfveren helpt leraren om het gewenste gedrag (lesgeven) te vertonen.

Als handige cue is er een pijltje aan elke bevinding toegevoegd om aan te geven of het oud-leraren duwt richting het gewenste (▲) gedrag of niet (▼).

DE ONTWIKKELING VAN
KINDEREN MOTIVEERT
(OUD-)LERAREN OM
WEER LES TE GEVEN

Motivatie 1: bijdragen aan de ontwikkeling van kinderen

Oud-leraren zijn zeer bevoegen en de ontwikkeling van kinderen ligt hen nauw aan het hart. Voor de meeste van hen was dit ook de reden om voor de klas te gaan staan. Hoewel ze niet meer voor de klas staan, voelen de oud-leraren zich **nog steeds leraar**.

“Het onderwijs zit in mijn bloed.”

“Eenmaal juf altijd juf.”

“Lesgeven is het leukst en geeft de grootste glimlach.”

Hun **plichtsbesef** is de grootste drijfveer waarmee oud-leraren zijn te overtuigen terug te keren om weer voor de klas te staan. Ze doen het uiteindelijk voor de ontwikkeling van kinderen en hier kun je op appelleren.

“Ik voel me dan ergens ook beetje schuldig. Ik kies dan toch voor mezelf in plaats van een school met een probleem.”

“Als mijn oude school een beroep op mij doet, dan wil ik samen kijken wat past qua werkzaamheden en niet perse fulltime meer voor de klas.”

“Lesgeven nu even niet maar ik zeg niet nooit meer.”

Motivatie 2: Voelen dat je onvoldoende het verschil maakt

Bezig zijn met het ontwikkelen van kinderen lukte onvoldoende in hun rol als leraar. Oud-leraren merkten op verschillende manieren dat ze hun persoonlijke visie niet kwijt konden, terwijl ze lesgeven op **een eigen manier** willen doen. Dit gaat knagen en leidt uiteindelijk tot een onvervuld verlangen (Ik geef niet de juiste les en ik doe niet genoeg voor ‘mijn’ kinderen).

“Ik ben zoekende geweest om mijn eigen ding in de les te blijven doen.”

“Gevoel dat je les niet goed genoeg was. Met vijftig uur werken denk je nog steeds had ik dat stukje extra ook nog maar gedaan.”

“Extra’s doe je zodat de kinderen een herinnering hebben aan jou. Dat ze bij een andere leraar nooit zoiets gedaan hebben en dat je echt iets tastbaars achterlaat.”

“Het is een teleurstellend gevoel want er zit een gat tussen wat ik zou willen doen en wat het vak van leraar nu is.”

MotivatIE 3: Kiezen voor jezelf (zelfbehoud)

Wanneer leraren voelen dat ze onvoldoende bereiken in hun rol, beginnen ze te reflecteren op wat ze willen. Deze zoektocht leidt naar andere aftakkingen binnen en rondom het onderwijs. Er zit een spanningsveld tussen kiezen voor jezelf en voor de kinderen.

“Leraar blijft het mooiste vak. Maar als er niet geluisterd wordt naar signalen en ik geen hulp ontvang dan kies ik uiteindelijk voor mezelf.”

“Vriendinnen in mijn omgeving doen nog wel projecten om onderwijs te vernieuwen. Ik denk niet dat ik het kan veranderen en kies dan liever om mezelf te verbeteren.”

“Misschien is de eerste tien jaar een roze wolk en gaat het er daarna om of je een betere balans kan vinden of niet?”

Deze drijfveer wordt versterkt door de angst om **vast te komen** in een baan waarin je ongelukkig bent en niet meer door kunt groeien. Hoewel de onderwijssector in hun hart zit, kijken zij ook naar andere sectoren om hun eigen loopbaan (en werkgeluk) veilig te stellen.

“Met je Pabo-opleiding kun je niet veel. Ik wilde meer opties en ben daarom een master gaan doen.”

“Ik wilde altijd al een keer commercieel bedrijf proberen zodat ik niet op 65-jarige leeftijd zou zeggen 'had ik nou maar'.”

“Ik kwam op een school waar oudere collega's allemaal omvielen en ik dacht dat ga ik zijn in tien jaar. Nu is het tijd om te heroriënteren waar ik echt gelukkig van word.”

“Voelde beter om nu te stoppen, want over paar jaar ben ik te oud om nog iets anders te gaan doen qua enthousiasme.”



3a Kiezen voor een specialisme (persona 'Vrijheidzoekers')

Een deel van de oud-leraren **specialiseerde** zich om in te spelen op **behoeften** die zij bij kinderen in hun klas zagen. In een eigen praktijk kunnen ze onder eigen voorwaarden hier mee aan de slag. In hun ogen zijn ze leraar buiten het klassieke klaslokaal om.

“Dyslexie (en de opleiding) trok me altijd al en aan huis hielp ik ook een buurmeisje. Op een ander tempo mogen doen wat me echt ligt en interesseert.”

“Ik zag signalen van hoogbegaafde leerlingen waar geen plek voor was in het reguliere onderwijs. Als juf nam ik al kinderen mee naar mijn paarden, nu ook professioneel.”

“Ik mist de kennis over het begeleiden van kinderen met een extra behoefte. Toen een specialisme gaan doen uit interesse. Ik vind veel leuk; in mijn praktijk schuift de focus ook steeds op.”

3b Zoeken naar de juiste plek (persona 'Uitdagingzoekers' en 'Nutzoekers')

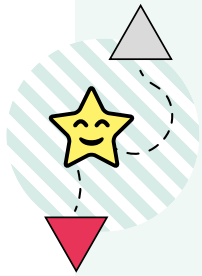
Een ander deel neemt in hun zoektocht een andere afslag. Zodra zij hun 'eigen stukje' onvoldoende kwijt kunnen, ervaren zij het lesgeven als een trucje. Ondanks dat ze blij werden van het contact met kinderen, zijn ze zich bewust dat hun **werkgeluk** kan **opdrogen** als zij onvoldoende uitgedaagd worden. Indien dit gaat gebeuren wat is dan het back-up plan?

“Op zoek naar nieuwe uitdagingen in rollen en scholen. Toen de route directeur niet lukte kwamen vragen als wil ik dit wel echt? Wat is er anders nog op de markt?”

“Ik ben lang zoekende geweest. Hoe pas ik er tussen? In welke rol binnen het onderwijs sta ik op de beste positie en plek?”

“Ik heb goede onderwijzers zien vertrekken omdat er weinig beweging is binnen school.”

“Ik miste steeds prikkels in mijn rol als leraar. Mijn leidinggevende snapte dit en liet mij extra onderzoekjes doen maar dat had uiteindelijk geen toegevoegde waarde.”



3c Een moeilijke situatie niet nog eens mee willen maken (persona 'Gripzoekers')

Andere leraren geven aan dat ze ooit een jaar hebben gedraaid die te moeilijk was. Zij hebben in een klas met teveel complexiteit teveel verantwoordelijkheid ervaren met een burn-out als gevolg. Eenmaal terug op school rijst de vraag: wil ik nog wel lesgeven en ga ik dan niet nogmaals hetzelfde meemaken?

“Onmacht voelen vanwege de wachtlijsten. Bij een kind met trauma duurt het zeker een jaar en dan heb je al een beschadigd kind.”

“Ik voelde me eenzaam en onvoldoende gesteund, want er kwamen geen escalatieplan en extra handen in de klas.”

“Wachtlijsten bij kinderen voor extra zorg zijn dramatisch. Ze komen je pas helpen in de klas als je zelf al tegen de burn-out aanzit en het te laat is.”

Motivatatie 4: Dichtbij de 'bron' de meeste impact kunnen maken

Het is typerend voor oud-leraren dat zij hebben gekozen voor werk dat een verlengstuk is van het onderwijs (toeleveranciers, kinderopvang en eigen praktijk met expertise). Dit helpt om de overstap naar ander werk gemakkelijker te maken en illustreert de wens om met de **inhoud en kern** van het onderwijs bezig te blijven.

“Ik wil met mijn kennis van toegevoegde waarde zijn voor het basisonderwijs.”

“Ik wil signaleren en dan hup doorpakken. Binnen onderwijs kan dit niet.”

“Ook in nieuwe functies wil ik bij blijven dragen aan goed onderwijs.”

Oud-leraren die elders werken, ervaren nu dat ander werk ook minnen heeft. Ze beseffen zich dat de onderwijssector een unieke plek is, want nergens anders kunnen leraren zoveel **direct contact** hebben met kinderen en daarmee **directe impact** hebben in de levens van kinderen.

“Wat ik nu mis is het kind dat je omarmt en dat je echt in staat bent geweest om het kind te helpen.”

“Ik vind het klantcontact superleuk maar toch draait het bij mijn huidige baan aan het einde van de dag altijd om geld.”

“Het blijste word ik toch van het dankbare van de kinderen. Ze hebben je altijd nodig.”



VERDIEPING: DE PERSONA'S

Vastlopen in je rol als leraar is de start van een zoektocht voor de geïnterviewde oud-leraren naar een alternatief om weer voldoening te ervaren. In de onderstaande persona's worden vier manieren omschreven hoe zij zelf weer op zoek gingen naar voldoening en werkgekluk. Hoewel het zoeken zich uit in vier manieren, is het gevoel 'onvoldoende met het juiste bezig te zijn' (= onvoldoende voor kinderen betekenen) het gedeelde vertrekpunt.

Uitdagingzoekers

Lesgeven gaat voelen als een trucje, omdat ik jaarlijks dezelfde riedel (de leerlijn) uitvoer. Het voelt benauwend dat ik dit tot mijn pensioen ga doen. Ik mis voldoende uitdaging en door het volgen van opleidingen ontdek ik dat ik meer in mijn mars heb. Ik doe minder voor het kind dan vroeger in het onderwijs en ik zou willen veranderen. Wanneer ik het onderwijs mag vernieuwen met mijn ideeën en externe ervaring dan doe ik weer mee. Het kan sneller en anders. Staat het onderwijs hier voor open?



Nutzoekers

Als ik om me heen kijk, zie ik collega's omvallen. Ben ik dat over een aantal jaar? Dat kan ik beter voor zijn. Ik ben niet veranderd maar het vak en de wereld wel. Elke paar jaar introduceren ze weer nieuwe methodes, wat is daar het nut van als het toch weer anders wordt? De taken die ik ooit zo leuk vond worden een steeds kleiner onderdeel van het beroep. Wat ze van bovenaf verzinnen, is niet hetzelfde als wat ik praktisch doe op de werkvloer. Komt daar weer ruimte voor?



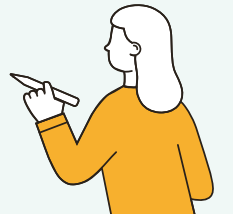
Vrijheidzoekers

Met een eigen praktijk ervaar ik ruimte om zelf methodes toe te passen zoals ik wil, en kan ik mijn tijd beter indelen zodat ik rust ervaar. Op deze manier lever ik aan het einde van de dag een betere bijdrage aan de ontwikkeling van het kind. Ik voel me soms schuldig dat ik voor mezelf heb gekozen. Laat ik het onderwijs nu niet achter met een grotere uitdaging? Ik voel echter dat ik op deze plek meer toevoeg dan als (klassieke) leraar.



Gripzoekers

Lesgeven heb ik altijd een prachtig beroep gevonden. Maar de realiteit blijkt toch anders te zijn dan mijn verwachtingen. Leg ik zelf de lat te hoog of worden klassen per jaar complexer? Vanuit de directeur en ouders heb ik weinig rugdekking en steun ervaren. Ik ben ooit hard geschrokken door een negatieve ervaring en ben toen veel te diep gegaan. Ik wil ooit weer lesgeven maar wel met garanties dat het anders zal zijn. Ik wil voorkomen dat ik hetzelfde meemaak.



Drempels die oud-leraren ervaren

INLEIDING/ LEESWIJZER:

Door drempels te verwijderen maak je het voor leraren gemakkelijker om les te (blijven) geven. Ze worden dan minder vaak geconfronteerd met dingen die in de weg staan om voldoening te voelen. Er is een pijltje aan elke bevinding toegevoegd om aan te geven dat het oud-leraren wegduwt van het gewenste gedrag (▼).

OBSTAKELS DIE ZORGEN VOOR
HET GEVOEL DAT JE NIET HET
JUISTE BLIJFT DOEN.

Drempels en obstakels die werken als leraar bemoeilijken

In de huidige situatie zeggen oud-leraren, ondanks een sterk plichtsbesef, toch uiteindelijk nee tegen voor de klas staan, omdat ze verwachten **tegen dezelfde dingen aan te lopen** die er voor zorgden dat ze niet met de inhoud van het onderwijs bezig konden zijn.

“Ik denk niet weer voor de klas te komen want ik zou tegen dezelfde problemen aanlopen, terwijl het beroep juist fantastisch is.”

“Ik kijk iedere week nog naar vacatures maar ik ga tegen dezelfde dingen aanlopen.”

“Wat ik doe, zou ik graag in loondienst van een school doen, maar nu kan ik sneller doorpakken en het doen op mijn eigen voorwaarden.”

Drempel 1: Jezelf voorbijlopen

Over je eigen grenzen heengaan

Terugkijkend op hun tijd als leraar beseffen de meeste geïnterviewden dat ze vroeger vaak over hun eigen grenzen heen gingen. De keerzijde van het plichtsbesef is dat hun eigen behoeften het onderspit delven ten opzichte van de ontwikkeling van kinderen. De twijfel over opnieuw lesgeven ontstaat omdat ze **zichzelf willen beschermen**.

“Je bent jezelf aan het wegcijferen. En hoelang is dat vol te houden? Het is heel fysiek werk en dat kun je niet volhouden tot aan je pensioen.”

“Ik ging ook gewoon ziek werken vanuit plichtsbesef omdat de directeur belde dat de klas anders thuis zou zitten.”

“Gevaar dat je jezelf verliest. Je maakt jezelf gek door het te zien als jouw kinderen en vanwege perfectie steeds over te werken tot je omvalt.”

Leraar zijn vraagt veel. De oud-leraren hadden dit er voor over, maar het constante **aanstaan** zorgt ervoor dat de mentale en fysieke belasting enorm is. Ze werken door op wilskracht omdat er geen ruimte was voor een adempauze om **even op te laden**.

“Toen ik eenmaal ambulant werkte realiseerde ik hoe je als leraar altijd maar aan moet staan.”

“Het is zo belangrijk dat je soms even kan opladen als het een dagje wat minder gaat.”

“Je ervaart druk en het gevoel dat je constant aan moet staan. Ook 's avonds telefonisch bereikbaar moeten zijn.”

De oud-leraren vertellen dat ze in hun **vrije tijd lessen voorbereidden**. Omdat zij overdag onvoldoende ruimte voelden om methodes uit te diepen en in te spelen op specifieke behoeften van kinderen, gingen zij op andere tijden proberen hun eigen visie toe te voegen. Het gevoel dat je meer wilt en zou moeten doen voor ‘hun’ kinderen ging op den duur knagen.

“Je besteedt allemaal vrije tijd om het af te maken en dingen voor te bereiden.”

“Ik kwam terug op mijn vrije dag, omdat er geen ruimte was voor dit specialisme op mijn andere dagen, terwijl dit mij wel de meeste voldoening gaf.”

“In het klaslokaal had ik te weinig tijd om te analyseren wat gebeurt er bij dit kind. Waar loopt dit kind vast en hoe kan ik hier op inspelen?”



Gebrek aan flexibiliteit om tijd in te delen

Zodra oud-leraren eenmaal hebben geproefd van de wereld buiten het onderwijs, gaan zij de twee vergelijken. Het strakke ritme binnen het onderwijs voelt daarna als een obstakel om terug te keren. In andere sectoren is er meer vrijheid om **tijd zelf flexibel in te delen**.

“Ik wil wel fulltime werken, maar wat me tegenhoudt is dat ik ook met de hond het bos in wil. Niet vast aan van acht tot vijf weg van huis.”

“Als zelfstandige ervaar ik meer vrijheid in mijn werkzaamheden en kan ik om verlof en ziekte heen plannen.”

“Er zit ruimte om flexibeler te kijken naar werk, want de kinderen heb je maar tot drie uur. Pak ruimte om daarna te sporten en 's avonds ook nog wat te doen.”

Ook hier komt het plichtsbesef weer om de hoek kijken. Oud-leraren halen herinneringen op aan dagen dat zij belangrijke ‘life events’ misten omdat de nood op hun school te hoog was en zij moesten **bijspringen**. Dit vonden zij een tijdje oké maar in andere sectoren hoeven ze zichzelf niet weg te cijferen.

“Ik miste een bruiloft van een vriendin want een dagje vrij kon niet. De directeur was hier niet flexibel in.”

“Toen mijn vader overleed voelde ik me niet gezien en gehoord. Er was geen ruimte om overdag de as van mijn vader op te halen.”

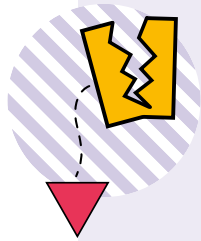
“Bij mijn nieuwe werkgever kan ik zelf mijn tijd indelen en een afspraak verzetten wanneer dat nodig blijkt.”

Sommige geïnterviewden geven aan dat ze als leraar zelf al keuzes maakten om **zichzelf te beschermen** en het werk behapbaar te maken. De afweging om **parttime** te gaan werken wordt hier mede door bepaald (naast privéredenen).

“Collega's gingen parttime werken, maar dan voorbereiden in hun vrije tijd. Dan lijkt je ineens een betere docent.”

“Ik ga niet vier dagen werken, want je werkt dan stiekem toch vijf dagen. Beter vijf dagen betaald krijgen. Alternatief is drie dagen werken en echt inleveren op salaris.”

“Werkdruk is te hoog. Bij drie dagen betaald werk je uiteindelijk toch nog vier dagen.”



Drempel 2: Verbinden van de eigen onderwijsvisie en wat 'moet'

Oud-leraren liepen tegen het **resultaatgerichte** van het **onderwijssysteem** aan. Zij hebben zelf andere ideeën over de kern van het onderwijs en wat de ontwikkeling van kinderen doet floreren. Het lukt oud-leraren onvoldoende om deze twee aspecten met elkaar te verenigen.

“Ik vind dat je methodes ook op andere manier kan vertalen (zoals buiten), maar collega's waren bang dat ze dat niet goed gaan vinden omdat we de leerdoelen moeten halen.”

“Als school enkel vasthouden aan leerlijnen en niet varen op de creativiteit van de leraren.”

“Het belang van kinderen die goed in hun vel zitten; daarna komt het leren vanzelf op gang. Ik wil kunnen lesgeven zonder druk van bovenaf. De inspectie zit er nu bovenop.”

Het belang van zelf een eigen visie inbrengen wordt volgens oud-leraren steeds belangrijker, omdat zij de **maatschappij complexer** vinden worden. Aangezien maatschappelijke ontwikkelingen snel gaan, is er maatwerk nodig om kinderen in de klas het juiste onderwijs te geven. Hier als leraar voldoende op blijven inspelen wordt als moeilijk ervaren.

“Je zit gevangen als leraar in een systeem dat al honderd jaar oud is.”

“Ik liep vast in de methodes die als eenheidsworst door iedereen hetzelfde gegeven moesten worden.”

“Van nature wil het onderwijs het vertrouwde blijven doen, terwijl de wereld verandert.”

Deze wens om **maatwerk** te leveren wordt versterkt door het passend onderwijs dat sinds 2014 is geïntroduceerd. De oud-leraren zien dat er meer nodig is om alle kinderen van goed onderwijs te voorzien, maar dat zij onvoldoende ruimte ervaren om erop in te spelen.

“Klassen zijn complexer sinds passend onderwijs; die expertise mist nog in het klaslokaal.”

“Ik zie en weet hoe het zit met mijn kinderen. Daar wil ik echt op in kunnen spelen.”

“De wachtlijsten bij kinderen met extra zorg zijn dramatisch, als ze bij je komen kijken is het allang te laat.”

De meeste leraren hebben een eigen filosofie en eigen idealen hoe de ontwikkeling van kinderen goed tot zijn recht komt. Als zij geen (h)erkenning ervaren en geen aansluiting op school, dan gaan zij zich als **buitenbeentje** voelen.

“Ik ben door de jaren heen veel energie verloren aan kartrekken. Als je bepaalde dingen voorstelt krijg je een blik van 'die spoort niet helemaal!'”

“Ik deed het op mijn eigen wijze en daar word je toch een buitenbeentje van. Dan ben je er op een gegeven moment klaar mee.”

“De school waar ik snel weg was, dat kwam omdat ik geen steun en klik ervaarde met de rest van het team.”

Drempel 3: Veel randzaken naast lesgeven

Wat niet toekomen aan de kern en inhoud van het onderwijs versterkt, zijn de vele extra's die er naast lesgeven van een leraar worden verwacht. Met name de vele comités, **werkgroepen** en **overleggen** nemen tijd in beslag die ze liever op een andere wijze willen besteden.

“Er komt veel bij wat onnodig is, zoals de koningsspelen. Wel leuk, maar het neemt wel veel tijd in beslag voor een extraatje.”

“Tot drie uur was het leuk. Daarna vergaderen en werkgroepen die je leegtrekken, terwijl je in die tijd graag je les voor morgen goed wilt voorbereiden.”

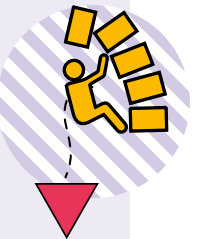
“Vergaderen over randzaken is nu tachtig procent, terwijl je zou willen dat minstens vijftig procent over de inhoud van het onderwijs zou gaan.”

Onder de oud-leraren zitten veel doeners die vinden dat er **teveel** wordt **gepraat** in het onderwijs. Deze vergadercultuur sluit niet aan op ervaringen in de klas, waar zij sneller op zouden willen acteren en meteen iets kunnen betekenen voor (de ontwikkeling van) kinderen. Vergaderen en werkgroepen zijn in essentie goed zolang de juiste dingen besproken worden.

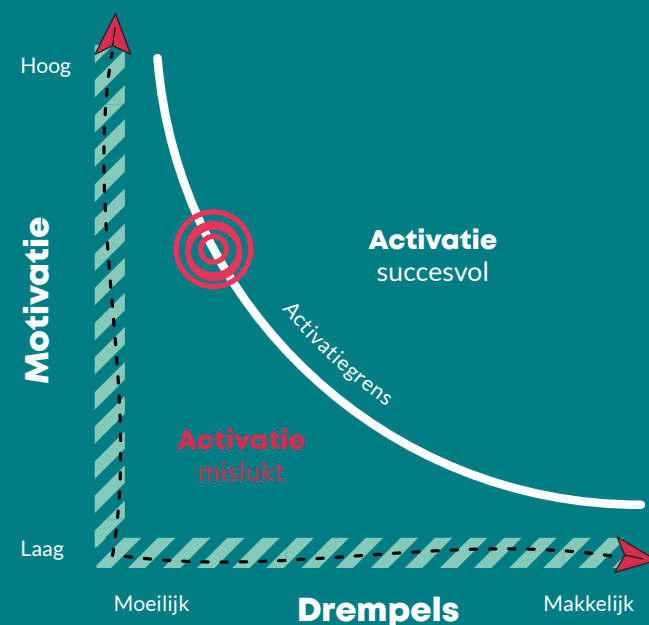
“Er zit een vergadercultuur in het onderwijs die niet bij mijn karakter past. Iedereen moet overal z'n zegje over kunnen doen.”

“Nu heb ik geen verplichtingen, maar zodra ik weer een klas heb, dan krijg ik er ook studiedagen en vergaderingen bij. Daar liep ik altijd op leeg.”

“Keuzes worden niet gemaakt door wat er op dat moment echt speelt in de klas.”



Conclusies & Aanbevelingen



Conclusies

Motivatie verhogen

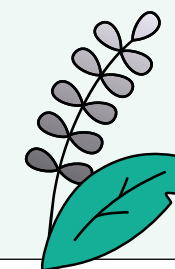
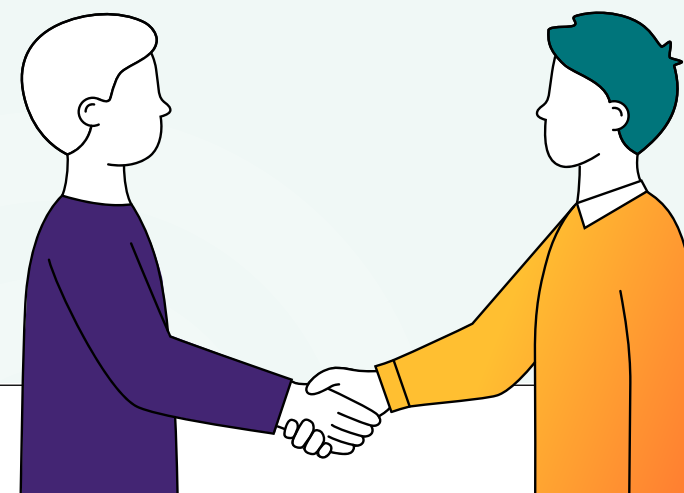
Uit dit onderzoek blijkt dat de intrinsieke motivatie van leraren zeer hoog is. Positief bijdragen aan het leven van kinderen is voor alle oud-leraren de belangrijkste drijfveer om werkgeluk te ervaren. Om leraren te behouden voor het onderwijs, moet je hen helpen zich hieraan te blijven herinneren. Motivatie komt namelijk in golven; op momenten is het hoog, maar het eb't ook weer weg. Door motivatie regelmatig te activeren, kun je mensen zich bewust blijven maken van zowel jullie als hun eigen gewenste gedrag.

Drempels verwijderen

De geïnterviewde oud-leraren verwachten weer tegen een aantal obstakels op te lopen die in de weg staan van het bezig zijn met de inhoud en kern van het onderwijs. Zonder deze obstakels aan te pakken, zouden zij na enige tijd weer vertrekken. Ondanks dat je met motivaties veel bereikt om leraren voor de klas te houden, is motivatie onvoldoende om leraren duurzaam voor het onderwijs te behouden. Daarom luidt de aanbeveling om eerst een aantal drempels te reduceren en vervolgens de motivatie te verhogen.

Herdefiniëren van de hoofdvraag

Voorgaande inzichten dwingen om opnieuw te kijken naar de hoofdvraag. Leraren succesvol behouden voor het onderwijs vraagt om concreter maken welk gedrag we van hen wensen. Lesgeven is een breed en complex vak, en veel leraren verdwalen in de vele eisen en verwachtingen.



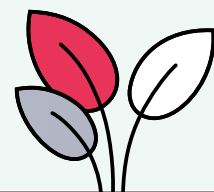
Om hen te helpen focussen op de essentie van hun werk – namelijk de ontwikkeling van het kind – adviseren we om een eenvoudigere vraag te formuleren die hen helpt om hun energie en aandacht te richten op wat zij echt belangrijk vinden en waar ze voldoening uithalen. Een vraag die scholen en leraren hierbij kan helpen is:



Deze vraag legt de focus op de kern van het onderwijs: de ontwikkeling van het kind. Het helpt leraren na te denken over de dagelijkse praktijk in hun klas en wat ze kunnen doen om de kinderen verder te helpen groeien, zowel op cognitief als sociaal-emotioneel vlak.

Deze vraag dwingt niet tot perfectie of tot voldoen aan alle regels tegelijk, maar richt zich op het haalbare en het positieve: de groei van de kinderen. Hierdoor wordt het makkelijker om prioriteiten te stellen en de aandacht te vestigen op datgene wat echt impact heeft op het welzijn en de ontwikkeling van de leerlingen.

Met deze vraag in het achterhoofd, kunnen leraren dagelijks kleine betekenisvolle stappen zetten die bijdragen aan het grotere geheel van de onderwijsdoelen met als resultaat dat we hen als gemotiveerde leraren behouden voor het onderwijs.



Aanbevelingen

Vanuit de vraag doen wij vijf aanbevelingen om leraren te behouden voor het onderwijs, aan de hand van negen onderliggende gedragstechnieken.

Vijf stappen naar het behouden van leraren

1. SCHRAP ONNODIGE RANDZAKEN.

Welke comités en vergaderingen duren te lang of hebben weinig relevantie? Durf te stoppen met zaken waarvan je vindt dat ze weinig toegevoegde waarde hebben. Bepaal ook voor de lesstof of er overlap is en wat weinig relevantie heeft.

Option reduction:
het aantal keuzes dat iemand heeft verminderen.

2. GEEF VRIJGEKOMEN TIJD TERUG AAN LERAREN.

Laat ruimte voor eigen projecten van leraren om hun lessen door te ontwikkelen, en voor zaken die zij belangrijk vinden. Evalueer de resultaten van deze projecten: wat draagt volgens jullie wel of niet bij aan de ontwikkeling van kinderen?

Chunking & Simplicity:
gedrag opbreken in kleine stapjes en inperken.

Question substitution:
iemand een makkelijker vraag stellen.

3. BETREK LERAREN BIJ HET MAKEN VAN STRATEGISCHE PLANNEN.

Zorg voor regelmatige feedback waarin de dagelijkse praktijk wordt vertaald naar de onderwijsdoelen. Hoe dragen de 'moetjes' bij aan de ontwikkeling van kinderen? Laat de input van de werkvloer leidend zijn, zodat persoonlijke ambities het gezamenlijke doel raken.

Framing:
informatie op
een andere manier
presenteren.

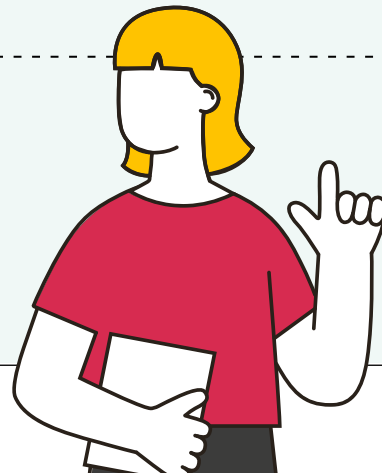
Goalsetting:
uitleggen waar
het gewenste
gedrag toe
leidt.

4. STA ALS SCHOOL BEWUST STIL BIJ SUCCESSEN EN VIER INDIVIDUELE ONTWIKKELING VAN KINDEREN.

Ondersteun door strategische doelen concreet en klein te houden. Welk subdoel wil je die dag/week/maand bereiken? Concretiseer wat je wil ontwikkelen bij kinderen en vier regelmatig de successen die je samen bereikt.

Hyperbolic discounting: een beloning nu, boven een grotere beloning in de toekomst verkiezen.

Legitimising effect:
iemand tonen
dat kleine
gedragingen al
helpen.



5. LAAT LERAREN VOELEN DAT ZE INVLOED HEBBEN OP DE ONTWIKKELING VAN KINDEREN.

Leraren halen voldoening uit het bijdragen aan de ontwikkeling van kinderen. Waardeer hun inzet en zorg voor verbinding met hun collega's. Laat ze samen voelen dat ze in de onderwijssector gezamenlijk een unieke kans hebben aan een groter doel te werken.

Loss aversion:
het gevoel
geven dat je iets
misloopt of
verliest.

Social identity:
herinneren aan hun
sociale imago en
identiteit.

Bonusaanbeveling

6. VERWELKOM OUD-LERAREN.

Oud-leraren voelen zich nog steeds betrokken bij het onderwijs en dragen graag bij aan de ontwikkeling van kinderen. Bovenstaande aanbevelingen zijn daarom ook van toepassing om hen weer te laten lesgeven. Ga samen met hen de rol van leraar herformuleren.

Framing:
presenteer
informatie aan
iemand op een
andere manier.

Loss aversion:
iemand het ge-
voel geven dat je
iets misloopt of
verliest.



Afsluitend

Bovenstaande aanbevelingen, met onderliggende gedragstechnieken, vormen een start om jullie als onderwijsregio met een frisse blik naar de uitdagingen in het onderwijs te laten kijken. Ga altijd in cocreatie met je leraren experimenteren en houd de volgende vraag in gedachten:

"HOE KAN IK VANDAAG DE
GROEI VAN ELK KIND IN
MIJN KLAS HET BESTE
ONDERSTEUNEN?"

Omarm dat de onderwijssector een unieke plek is, want nergens anders kunnen leraren zoveel bijdragen aan de ontwikkeling van kinderen. Met bovenstaande vraag in gedachten ondersteun je leraren om elke dag kleine betekenisvolle stappen te zetten die bijdragen aan het grotere geheel van de onderwijsdoelen, terwijl jullie hen ook behouden als intrinsiek gemotiveerde leraren voor het Primair Onderwijs en Gespecialiseerd Onderwijs.



DE PARTNERS DIE SAMEN INNOVEREN

Opdrachtgever Onderwijsregio Midden-Brabant

In de onderwijsregio Midden-Brabant is besloten de krachten breed te bundelen om het lerarentekort tegen te gaan. Dit doen we met de schoolbesturen van T-Primair en de opleiders Fontys en de Onderwijsgroep Tilburg. We denken dat deze krachtenbundeling tot mooie resultaten kan leiden omdat er in onze regio al diverse succesvolle trajecten lopen rondom het thema 'behoud en werving van personeel'. In de onderwijsregio willen we aansluiten op de bestaande initiatieven, nadrukkelijk de samenwerking opzoeken en doorbouwen op wat al bereikt is.



**Onderwijsregio
Midden-Brabant**
Samen voor het beste onderwijs

Lüün: de energie van het nieuwe

Lüün is een mensgericht innovatiebedrijf voor organisaties die willen vernieuwen. Aan de hand van beproefde innovatiemethodes begeleiden we bij het starten, versnellen en borgen van innovatie. Zo gaat je vraagstuk van een vraagteken naar een uitroepteken. Altijd in cocreatie en met nieuwsgierigheid als uitgangspunt.

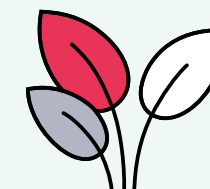
lüün®

Driessen Groep

Onderdeel van de Driessen Groep, een familie van bedrijven met bijna 30 jaar ervaring op het domein Mens & Werk. Met als missie het mogelijk maken van Werkgeluk. Met de Lüün-expertises op het gebied van HR, procesbegeleiding, innovatie en gedrag inspireren we organisaties en hun medewerkers om met vernieuwde energie met de grotere vraagstukken van hun organisatie aan de slag te gaan.



**MET DANK AAN ALLE DEELNEMENDE
(OUD-)LERAREN AAN DIT ONDERZOEK**



MEER VOLDOENING ALS SLEUTEL TOT BEHOUD

Onderzoek naar behoud van leraren in de Onderwijsregio Midden-Brabant

In de zomer van 2024 interviewden we 16 oud-leraren uit de regio Tilburg. Wat waren hun ervaringen als leraar en waarom besloten zij om in een andere sector te gaan werken? Met als doel leren hoe we leraren kunnen behouden voor het Primair en Gespecialiseerd Onderwijs.

WAAROM WERKEN ALS LERAAR?

1. Bijdragen aan de ontwikkeling van kinderen



De ontwikkeling van kinderen gaat mij aan het hart. Ik wil bijdragen aan kwalitatief onderwijs.

WAAROM STOPPEN ALS LERAAR?



2. Onvoldoende het verschil (blijven) maken

Het gevoel dat ik niet 'het juiste' doe en dat het niet goed genoeg is gaat knagen.



3. Eigen werkgeluk eerst

Ik kies voor mezelf om werkgeluk te blijven ervaren. Er is angst om vast te komen zitten in een baan en (weer) een burn-out krijgen.

CONCLUSIE

Leraren kun je behouden door ze vaker voldoening te laten voelen. Ga samen onderstaande vraag dagelijks beantwoorden:

HOE KAN IK VANDAAG DE GROEI VAN ELK KIND IN MIJN KLAS HET BESTE ONDERSTEUNEN?



Het Primair en Gespecialiseerd Onderwijs zijn unieke plekken om bezig te zijn met de ontwikkeling van kinderen. Omarm dit! In andere banen hebben leraren minder direct contact met kinderen, je kunt ze behouden door expliciet te maken wat hen dagelijks waarde en voldoening geeft.

Waarom lukt het niet om voldoening te blijven ervaren?

Zoeken naar voldoening uit zich in 4 persona's

Elk persona zal deze tijd anders opvullen. Laat hier ruimte voor.

VRIJHEID-ZOEKERS

UITDAGING-ZOEKERS

GRIPZOEKERS

NUTZOEKERS



AANBEVELINGEN

In vijf stappen naar het behouden van leraren door meer voldoening te ervaren.

1

SCHRAP WAT ONNODIG IS

2

GEEF TIJD DIE VRIJKOMT AAN LERAREN

3

BETREK LERAREN BIJ STRATEGISCHE PLANNEN

4

VIJF SAMEN SUCCESEN

5

LAAT LERAREN VOELEN DAT ZE INVLOED HEBBEN

DE DREMPELS DIE WERKEN ALS LERAREN BEMOEILIJKEN



1. Jezelf voorbijlopen

Constant aanstaan en vanuit plichtsbesef over eigen grenzen heen gaan.



2. Gat tussen eigen visie en wat 'moet'

Onvoldoende kunnen inspelen op behoeften in het klaslokaal.



3. Teveel randzaken

Veel werkgroepen en overleggen naast kerntaken als leraar.



BONUS

VERWELKOM OUD-LERAREN.



Onderwijsregio Midden-Brabant

Samen voor het beste onderwijs



lünün[®]

Nieuwe 's-Gravelandseweg 16
1405 HM Bussum

Contact

070 - 21 84 000
info@luun-innoveert.nl

Auteur:

Theo Voortman (Lünün)

Opdrachtgevers:

Marleen Stoutjesdijk en Anouk Keetels (Onderwijsregio Midden-Brabant)