



Een aantrekkelijke werkomgeving voor onderwijspersoneel in Den Haag

Een verkennend onderzoek naar de rol van school- en wijkgebonden
kenmerken voor de werkomgeving voor onderwijspersoneel

Definitief rapport

Een aantrekkelijke werkomgeving voor onderwijspersoneel in Den Haag

Verkennd onderzoek naar de rol van school- en wijkgebonden kenmerken
voor de werkomgeving voor onderwijspersoneel

Definitief rapport

Auteurs

Ruud van der Aa
Marleen Kools
Julia Marthaler
Etienne van Nuland

© CAOP in opdracht van de Gemeente Den Haag en de samenwerkende schoolbesturen in Den Haag

Inhoud	
Resultaten in het kort	5
Voorwoord	10
1. Inleiding	11
1.1 Structurele personeelstekorten	11
1.2 Een complex probleem	11
1.3 Doel van het onderzoek en onderzoeksvragen	11
1.5 Aanpak van het onderzoek	12
1.6 Theoretisch kader voor het onderzoek	14
1.7 Leeswijzer	18
2. Lerarentekorten: verschillen tussen scholen en wijken	19
2.1 Inleiding	19
2.2 Verschillen in vacaturegraad tussen scholen	19
2.3 Verschillen in vacaturegraad tussen wijken	20
2.4 Samenhang van vacaturegraad met school- en wijkenmerken	20
3. Onderwijspersoneel over de personeelssituatie op hun school	22
3.1 Inleiding	22
3.2 Zorgen over de personeelssituatie op school	22
3.3 De aantrekkelijkheid van de school voor nieuw onderwijspersoneel	23
3.4 Verschillen in personeelssituatie tussen scholen	24
4. 'Fit' met de werkomgeving	26
4.1 Inleiding	26
4.2 'Fit' met de baan	26
4.3 'Fit' met de leidinggevende	30
4.4 'Fit' met het team	32
4.5 'Fit' met de schoolorganisatie	34
4.6 'Fit' met het schoolgebouw	35
4.7 'Fit' met de buurt	36

4.8	Overall 'fit' met de werkomgeving	37
5.	Relatie tussen de werkomgeving en de personeelssituatie op school	38
5.1	Inleiding	38
5.2	'Fit' met de werkomgeving in relatie tot de aantrekkelijkheid van de school	38
5.3	'Fit' met de werkomgeving in relatie tot het arbeidsmarktgedrag van het personeel	40
5.4	Arbeidsmarktgedrag van onderwijspersoneel	41
5.5	Plannen voor de komende 3 jaar	42
6.	Conclusies	43
6.1	Antwoorden op de onderzoeksvragen	43
6.2	Aanknopingspunten voor beleid	44
	Geraadpleegde literatuur	46
	Bijlage	47
	Toelichting op analyses van school- en wijkenmerken in relatie tot tekorten	47
	Overzicht van geïnterviewde personen	47
	Gemiddelde achterstandsscore een leerling-leraarratio per wijk	48
	Aanvullende figuren	49

Resultaten in het kort

Resultaten in het kort

Aanleiding en doel van dit onderzoek

De gemeente Den Haag kampt met een groot tekort aan leraren in het primair onderwijs (po). De kwaliteit van het onderwijs staat hierdoor onder druk. Uit een inventarisatie van het aantal vacatures in februari 2021 blijkt dat Den Haag, samen met Almere, van de grote steden in Nederland de grootste tekorten heeft. Uit eerder onderzoek zijn er aanwijzingen dat de lerarentekorten verschillen tussen scholen en buurten of wijken.

Doel van dit onderzoek is inzicht geven in de school- en wijkgebonden factoren die een rol spelen in het ontstaan en voortbestaan van de personeelstekorten in het primair onderwijs in Den Haag. Inzicht hierin kan, in aanvulling op de generieke aanpak van de tekorten, aanknopingspunten bieden voor meer gerichte ondersteuning in de aanpak van het lerarentekort in Den Haag.

Het onderzoek is uitgevoerd op basis van statistische analyses van vacaturegegevens en achtergrondkenmerken van de school en buurt. Daarnaast is een enquête gehouden waaraan 1091 respondenten (leraren en overig onderwijspersoneel) hebben meegewerkt.

Uitkomsten van het onderzoek

Grote verschillen in personeelstekorten tussen scholen

Het onderzoek laat zien dat veel scholen in Den Haag te kampen hebben met een ernstig personeelstekort: ruim de helft van de scholen heeft een vacaturegraad van 10 procent of hoger, bij een op de tien scholen is het tekort zelfs 30 procent of meer.

Grote verschillen in personeelstekorten tussen wijken

Er bestaan grote verschillen in lerarentekorten tussen wijken in Den Haag. De wijk met de meeste vacatures in februari 2021 is het Geuzen- en Statenkwartier (36%). Wijken met eveneens ernstige lerarentekorten zijn Duindorp, Zeeheldenkwartier, Kraaienstein en Vroondaal, Bouwlust en Vrederust, waar de vacaturegraad tussen de 25% en 30% ligt. Iets minder extreem, maar niettemin problematisch zijn de personeelstekorten in het Laakkwartier en Spoorwijk, Morgenstond en Leyenburg.

Personeelstekorten hangen samen met kenmerken van de school en de buurt

Verschillen in personeelstekorten hangen samen met kenmerken van de school en de buurt:

- Op scholen met een hoge vacaturegraad hebben de leraren gemiddeld meer leerlingen in de klas, is er een hoger ziekteverzuim onder het personeel en zijn er meer leerlingen met (risico op) een onderwijsachterstand.

Grote zorgen bij het onderwijspersoneel over personeelstekorten

Er bestaan grote zorgen onder het onderwijspersoneel over de personeelssituatie bij hen op school:

- Van elk 10 medewerkers (leraren en overig onderwijspersoneel) beoordelen er vier het personeelstekort op hun school als ernstig tot zeer problematisch. Over de werkdruk is een vergelijkbaar deel van het onderwijspersoneel kritisch.
- Voorts is een kwart van het onderwijspersoneel bezorgd over het personeelsverloop, de inzet van invallers, de aanwezigheid van onbevoegd personeel en het ziekteverzuim van collega's.
- Respondenten die op een achterstandsschool werken, ervaren de personeelssituatie op hun school vaker als zeer problematisch tot ernstig, dan respondenten die op scholen werken met minder leerlingen met onderwijsachterstanden.

Scholen met grote personeelstekorten zijn minder aantrekkelijk voor nieuw personeel

Gemiddeld geven de respondenten een 7,1 aan de aantrekkelijkheid van hun school voor nieuw onderwijspersoneel. Echter, hierin bestaan verschillen tussen scholen, afhankelijk van de leerlingenpopulatie en de mate waarin de school met personeelstekorten te maken heeft.

- Respondenten die op een achterstandsschool werken, waarderen de aantrekkelijkheid van hun school voor nieuw personeel lager (6,7) dan hun collega's die op een school werken met een minder uitdagende leerlingenpopulatie (7,6).
- Respondenten die het personeelstekort op hun school als problematisch ervaren, vinden hun school een stuk minder aantrekkelijk (6,4) voor nieuw personeel dan respondenten die geen personeelstekort op hun school ervaren (7,5).

Leraren willen meer ondersteuning bieden aan leerlingen dan de praktijk toelaat.

Uit ons onderzoek blijkt dat leraren en ander onderwijspersoneel veel belang hechten aan het kunnen bieden van extra ondersteuning aan leerlingen die dat nodig hebben om zo bij te dragen aan gelijke kansen voor leerlingen. In de praktijk van alle dag kunnen leraren deze ambities slechts in beperkte mate realiseren. De 'fit' tussen de drijfveren van leraren en hun werkinhoud is dan ook minder dan die zou kunnen zijn als zij meer armslag zouden hebben om het onderwijs te bieden waarvan zij denken dat dat nodig is. Dit geldt sterker op achterstandsscholen dan op niet-achterstandsscholen.

Werksfeer en goede schoolleiding van belang voor baantevredenheid

Naast hun oordeel over de inhoud van het werk hecht onderwijspersoneel veel belang aan een prettige werksfeer en een goed georganiseerde schoolleiding. Ook ruimte voor professionele ontwikkeling en inhoudelijke verdieping zijn essentieel voor de 'fit' van de medewerker met de baan. Over deze baanaspecten blijken de respondenten in ons onderzoek redelijk tevreden. Daarin verschillen respondenten op achterstandsscholen weinig van die op niet-achterstandsscholen.

Arbeidsmarktoelage komt tegemoet aan wensen van onderwijspersoneel op achterstandsscholen

Uitzondering op het voorgaande vormt een arbeidsmarktoelage (vanwege de leerlingenpopulatie op school), waar medewerkers op achterstandsscholen in meerderheid belang aan hechten (68%), terwijl dat op niet-achterstandsscholen veel minder het geval is (44%).¹

Gemengd oordeel over de schoolleiding

Uit ons onderzoek blijkt dat een ruime meerderheid van de respondenten tevreden is over de schoolleiding, daar waar het gaat om de ruimte die wordt geboden om nieuwe vaardigheden te leren en de mate waarin in het werk rekening wordt gehouden met de persoonlijke wensen van het personeel. Minder tevreden zijn de respondenten over de formele gesprekscyclus op school (slechts de helft van de respondenten vindt dat de gesprekscyclus bij hen op school goed is georganiseerd). Daarnaast zijn zij eveneens minder positief over de mate waarin bij hen op school samenwerking tussen medewerkers actief wordt gestimuleerd en de aanmoediging die zij ervaren om hun talenten (meer) te benutten. Hoewel de verschillen klein zijn, zijn leraren op achterstandsscholen iets positiever over hun schoolleiding dan leraren op niet-achterstandsscholen.

Gemengd beeld over collega's in het team

Hoewel een ruime meerderheid van de respondenten van mening is dat zij kunnen rekenen op de steun van collega's, zijn zij gematigder in hun oordeel over de samenwerking in het team, de veiligheid in het team (fouten durven maken en bespreken) en de mate waarin zij met hun collega's in het team dezelfde set aan overtuigingen delen over lesgeven en leren. Wat betreft het oordeel over het team bestaan er weinig verschillen tussen respondenten van achterstandsscholen en niet-achterstandsscholen.

¹ In juli 2021 is bekend geworden dat als onderdeel van het Nationaal Programma Onderwijs een arbeidsmarktoelage beschikbaar komt, bedoeld om het werk op scholen met het grootste risico op onderwijsachterstanden aantrekkelijker te maken, en zo het herstel van kansengelijkheid te bevorderen.

Kritisch oordeel over schoonmaak, hygiëne en onderhoud van de school

Het onderwijspersoneel is matig tevreden over de faciliteiten van de school. Het meest kritisch is het onderwijspersoneel over de schoonmaak, de hygiëne en het onderhoud van de lokalen en het gebouw; nota bene een derde van de respondenten geeft expliciet te kennen dat deze zaken niet op orde zijn bij hen op school. Wel is de meerderheid van het onderwijspersoneel content met de ICT-faciliteiten en de lerarenkamer. Tussen respondenten van achterstandsscholen en die van niet-achterstandsscholen bestaan op deze zaken kleine verschillen.

Leraren op achterstandsscholen kritisch over de buurt van de school

In de beoordeling van de buurt waar de school staat zijn respondenten op achterstandsscholen een stuk minder positief over de kwaliteit van de huizen, die waarschijnlijk de sociaaleconomische samenstelling van de bevolking weerspiegelt en daarmee een grotere kans geeft op achterstandsscores voor de betreffende scholen. Ook zijn respondenten op achterstandsscholen minder positief over de sfeer in de buurt, het gevoel van veiligheid buiten schooltijd, openbaar groen en verkeersveiligheid. Zij zijn daarentegen redelijk positief over de bereikbaarheid met het openbaar vervoer.

Arbeidsmarktgedrag van leraren

Ten tijde van het onderzoek was ongeveer een op de twintig respondenten actief op zoek naar ander werk. Gevraagd naar hun toekomstplannen in de komende drie jaar, geeft driekwart van de respondenten aan op hun huidige school te willen. Iets minder dan een op de tien respondenten (8%) wil naar een andere school in Den Haag; een even grote groep (8%) wil wel naar een andere school buiten Den Haag. Drie procent van de respondenten zou de overstap naar een andere onderwijssector willen maken (vo, mbo, hbo of wo). Tot slot heeft zeven procent van de respondenten plannen om in de komende drie jaar het onderwijs te verlaten. Respondenten op achterstandsscholen staan wat vaker open voor nieuwe kansen (op de arbeidsmarkt) dan respondenten op niet-achterstandsscholen.

Groter risico op personeelsverloop op achterstandsscholen

Van alle respondenten die aan het onderzoek hebben deelgenomen is driekwart van plan om de komende drie jaar op de school te blijven waar zij nu werkzaam zijn. Opvallend is vooral het verschil in aandeel respondenten dat naar een andere school wil: onder respondenten op achterstandsscholen is dat twee keer hoger dan onder respondenten op niet-achterstandsscholen (10,7% versus 5,8%). Dit wijst erop dat het risico op verlies van onderwijspersoneel op achterstandsscholen groter is dan op niet-achterstandsscholen.

De mate waarin medewerkers zich prettig voelen in hun werkomgeving bepaalt in grote mate hoe zij de aantrekkelijkheid van hun school voor nieuw personeel waarderen en de mate waarin zij op zoek zijn naar ander werk:

- Naarmate respondenten een betere 'fit' ervaren met hun werkomgeving, zien zij hun school als aantrekkelijker voor nieuw personeel. Dit geldt in het bijzonder voor de inhoud van het werk, de samenwerking in het team en de 'fit' met de doelen en waarden van de schoolorganisatie.
- Naarmate respondenten een mindere 'fit' ervaren met hun werkomgeving is de kans groter dat zij actief op zoek gaan naar ander werk. Dit geldt vooral als zij minder tevreden zijn over de schoolleiding, de schoolorganisatie en het team. Het schoolgebouw en de buurt lijken geen doorslaggevende factoren voor het besluit om op zoek te gaan naar ander werk.
- Naast de individuele 'fit' met de werkomgeving is het vooral de personeelssituatie op school die voor respondenten meeweegt in hun oordeel van de aantrekkelijkheid van hun school als werkgever voor nieuw personeel.

Conclusies

Er bestaan grote verschillen in lerarentekorten in Den Haag, zowel tussen scholen als tussen wijken. Het verklaren van verschillen in lerarentekorten tussen scholen en wijken is moeilijk. Oorzakelijke verbanden zijn moeilijk te leggen en onderliggende (verklarende) mechanismes vaak niet bekend.

Versillen in personeelstekorten hangen samen met kenmerken van de school en de buurt. Op scholen met een hoge vacaturegraad is er in veel opzichten sprake van een cumulatie aan personeelsproblemen die niet alleen bestaan uit personeelstekorten, maar ook een hoger ziekteverzuim onder het personeel, meer invallers en onbevoegden, en een hogere ervaren werkdruk. Veel leraren en overig onderwijspersoneel beoordelen de personeelssituatie op hun school als ernstig tot zeer problematisch.

De personeelsproblemen op school (personeelstekort, ziekteverzuim, werkdruk, onbevoegden, invallers) zijn niet alleen direct van invloed op de lerarentekorten, maar ook indirect via de beeldvorming van medewerkers over hun eigen organisatie als werkgever.

Voorts blijkt uit het onderzoek dat andere factoren een rol spelen die mede de aantrekkelijkheid van de werkomgeving voor medewerkers bepalen:

- Vanwege de meer uitdagende leerlingenpopulatie ervaren leraren op achterstandsscholen meer beperkingen om goed onderwijs te kunnen geven.
- In financieel opzicht hechten medewerkers op achterstandsscholen in meerderheid veel gewicht aan een arbeidsmarkttoelage vanuit het idee dat zij te maken hebben met een meer uitdagende leerlingenpopulatie.

Hoewel - naast ook positieve aspecten - op onderdelen kritisch wordt geoordeeld over de schoolleiding, het team van collega's, de kwaliteit van het schoolgebouw en de buurt, vinden wij in het onderzoek geen aanwijzingen dat dit tot systematische verschillen in lerarentekorten tussen scholen of buurten leidt.

Wel wijzen de analyses uit dat de mate waarin medewerkers zich prettig voelen in hun werkomgeving in grote mate bepaalt hoe zij de aantrekkelijkheid van hun school voor nieuw personeel waarderen en de mate waarin zij zelf op zoek zijn naar ander werk. Voor de aantrekkelijkheid van de school zijn vooral de inhoud van het werk, de samenwerking in het team en de doelen en waarden van de organisatie belangrijk.

Voor de tevredenheid met het werk van individuele medewerkers speelt naast deze factoren ook de mening over de schoolleiding een rol. Het schoolgebouw en de buurt lijken geen doorslaggevende factoren voor het besluit om op zoek te gaan naar ander werk.

Aanbevelingen

In aanvulling op de bestaande aanpak van de lerarentekorten in Den Haag, biedt het voorliggende rapport de volgende aanknopingspunten ter verdieping of verbreding:

- a) Benader het lerarentekort niet alleen formatief maar *kijk in brede zin (integraal) naar de werkomgeving van het personeel* (inhoud van het werk, arbeidsvoorwaarden, samenwerking met collega's, schoolleiding en kwaliteit van het schoolgebouw).
- b) Stel scholen c.q. leraren met veel achterstandsl leerlingen in staat om *extra ondersteuning te geven aan leerlingen die dat nodig hebben*. Dit vergroot niet alleen de onderwijskansen voor leerlingen, maar draagt ook bij aan een grotere werktevredenheid van de leraren en daarmee aan de aantrekkelijkheid van hun werk.
- c) Maak in *arbeidsmarktcommunicatie* gebruik van de positieve uitkomsten van dit onderzoek wat betreft de werksfeer, en de mogelijkheden tot professionele ontwikkeling en verdieping in het onderwijs.

- d) Ondersteun schoolleiders in het *verbeteren van de gesprekkencyclus*, inclusief de aandacht daarbij voor het ontwikkelen en benutten van talenten van medewerkers.
- e) *Besteed aandacht aan het tekort aan sociale veiligheid* die medewerkers ervaren, met name wat betreft het bespreekbaar maken van fouten in teams. Collegiale feedback is een belangrijke bouwsteen van professionele ontwikkeling.
- f) *Gebruik de beschikbare arbeidsmarkttoelage* in het kader van het NP Onderwijs om recht te doen aan de meer uitdagende werkomgeving die leraren op achterstandsscholen ervaren.
- g) Zorg voor een *kritische beoordeling van de hygiëne, schoonmaak en klimaatbeheersing van de schoolgebouwen*. Een schouw (eventueel mede uitgevoerd door onderwijspersoneel zelf) kan belangrijke verbeterpunten naar boven brengen. Betrek daarbij ook de fysieke omgeving van de school in termen van veiligheid en aantrekkelijkheid.
- h) Verken hoe het *zittende personeel beter ingezet kan worden als ambassadeur* voor een baan in het onderwijs. De negatieve beeldvorming onder het personeel (vooral op achterstandsscholen) over de personeelssituatie ondermijnt de wervingskracht van de scholen. Door de aandacht te leggen op de positieve kanten van het werk én de inspanningen die worden ondernomen (door de schoolbesturen) om het personeelstekort terug te dringen, kan de negatieve spiraal in de beeldvorming worden tegengegaan.

Voorwoord

De samenwerkende Haagse schoolbesturen en de gemeente vinden het belangrijk dat Den Haag voor leraren en overig onderwijspersoneel een aantrekkelijke werkomgeving biedt, waar het prettig werken is. Daarvoor is het belangrijk te weten hoe het onderwijspersoneel de huidige werkomgeving op school- en wijkniveau waardeert, en welke acties overwogen kunnen worden om hierin verbetering te brengen. Immers, wanneer leraren en overig onderwijspersoneel een positief beeld hebben van hun werk, collega's, leidinggevende, het schoolgebouw, enzovoort zullen zij gemotiveerd hun werk blijven doen, minder geneigd zijn op zoek te gaan naar een andere baan én kunnen zij een ambassadeur zijn in het promoten van hun werk en hun school richting nieuw personeel.

Zonder de medewerking van de vele respondenten aan de enquête was dit onderzoek niet succesvol uitgevoerd. Hun bijdrage aan het onderzoek is uiterst waardevol. Het grote aantal respondenten (ruim duizend) laat tevens zien dat het onderwerp van het lerarentekort de medewerkers op de scholen in Den Haag aan het hart gaat.

Daarnaast bedanken wij de deelnemers aan de verkennende groepsinterviews die in de beginfase van het onderzoek hebben plaatsgevonden. In de bijlage staan hun namen.

Tot slot gaat onze dank uit naar Hedda Saas (senior beleidsadviseur OCW gemeente Den Haag) en Astrid de Graaff (beleidsmedewerker lerarentekort Lucas Onderwijs), Wiely Hendricks (Voorzitter College van Bestuur De Haagse Scholen) en Ewald van Vliet (Voorzitter College van Bestuur Stichting Lucas Onderwijs). Zij hebben namens de samenwerkende schoolbesturen op verschillende momenten advies en reflectie gegeven op het onderzoek en de eerste uitkomsten.

De onderzoekers van het CAOP hebben dit onderzoek met veel enthousiasme en zorgvuldigheid uitgevoerd. De inhoud van het rapport is hun verantwoordelijkheid. Zij hopen met dit rapport bij te dragen aan inzicht in wat leraren bindt en boeit in hun vak en werkomgeving en daarmee aanknopingspunten biedt voor een effectief lerarenbeleid waarmee personeelstekorten in het onderwijs kunnen worden teruggedrongen.

Ruud van der Aa
Projectleider CAOP

1. Inleiding

1.1 Structurele personeelstekorten

De gemeente Den Haag kampt met een fors tekort aan leraren in het primair onderwijs (po). De kwaliteit van het onderwijs staat hierdoor onder druk. Uit een inventarisatie van het aantal vacatures in februari 2021 blijkt dat Den Haag, samen met Almere, van de G5 de grootste tekorten heeft². Het totale lerarentekort bedroeg in februari 2020 circa één op de zeven fte, in oktober van datzelfde jaar was dat één op de acht fte. Anno 2020 bedroeg het lerarentekort in absolute zin 716 fte, wat komt neer op een tekort van ongeveer 7% van de werkgelegenheid voor leraren en directeuren in 2020

Het lerarentekort in Den Haag verschilt tussen stadsdelen. In februari 2021 varieerde het ervaren lerarentekort tussen de 7% (Loosduinen) en 24% (Laak). In oktober 2020 liep het verschil uiteen van 6% (Segbroek) tot 21% (Laak). Als alleen gekeken wordt naar het percentage openstaande vacatures liep het percentage lerarentekort in februari uiteen van 0% (Scheveningen) tot 4% (Laak). In oktober varieerde dit van 1% (Centrum) tot 3% (Laak).

Ook de komende jaren blijft de tekortproblematiek naar verwachting een serieus probleem. Uit gegevens van het ministerie van OCW blijkt op basis van arbeidsmarktprognoses dat het tekort in Den Haag bij ongewijzigde omstandigheden de komende jaren verder stijgt.

1.2 Een complex probleem

Er is niet één verklaring voor de lerarentekorten. Er is sprake van een mix van factoren, die vooral te maken hebben met onvoldoende afgestudeerden van de lerarenopleidingen in relatie tot een grote uitstroom van leraren (onder andere als gevolg van pensionering)³. Ook hebben sommige gemeenten of scholen te maken met een groeiend aantal leerlingen⁴.

Daarnaast kunnen andere - schoolspecifieke - factoren een rol spelen, die ertoe leiden dat de ene school leraren beter weet te werven en te binden dan andere scholen. Denk bijvoorbeeld aan factoren zoals de cultuur op school, leiderschap, de leerlingenpopulatie, sociale omgeving, faciliteiten op school en de externe omgeving en dergelijke. Een voorbeeld van dat laatste zijn de berichten in de media ten tijde van het onderzoek over het imago van sommige wijken: "Leerkrachten willen niet werken in 'vieze' wijk Transvaal: zwerfafval schrikt af."⁵ In meer objectieve zin constateerde de Inspectie van het Onderwijs eerder dat op scholen in achterstandswijken achterblijvende onderwijsresultaten relatief vaak gepaard gaan met een structureel tekort aan leraren.⁶

1.3 Doel van het onderzoek en onderzoeksvragen

Doel van dit onderzoek is inzicht geven in de school- en wijkgebonden factoren die een rol spelen in het ontstaan en voortbestaan van de personeelstekorten in het primair onderwijs. Inzicht hierin kan, in aanvulling op de generieke aanpak van de tekorten, zinvolle aanknopingspunten bieden voor meer gerichte ondersteuning in de aanpak van het lerarentekort in Den Haag.

² Ministerie van OCW (2020).

³ Zie ook: De Vos & Fontein (2019).

⁴ Arbeidsmarktplatform PO (2020).

⁵ <https://www.ad.nl/den-haag/br-leerkrachten-willen-niet-werken-in-vieze-wijk-transvaal-zwerfafval-schrikt-af~af8dd78f/>

⁶ Inspectie van het Onderwijs (2021).

Bovengenoemde doelstelling van het onderzoek is vertaald in een viertal onderzoeksvragen, die in dit rapport worden beantwoord:

1. In welke mate bestaan er verschillen in het tekort aan leraren tussen wijken en scholen in Den Haag?
2. In welke mate kunnen deze verschillen verklaard worden door kenmerken van de wijk, school of leerlingpopulatie?
3. Welke andere factoren spelen een rol in de verklaring van verschillen in het tekort aan leraren tussen wijken en scholen?
4. Welke aanknopingspunten bieden de antwoorden op deze vragen voor beleid gericht op de aanpak van het lerarentekort in Den Haag?

1.5 Aanpak van het onderzoek

Voor de beantwoording van de onderzoeksvragen hebben wij de volgende stappen gezet:

1.5.1 Verkennende gesprekken

In mei 2021 zijn ter voorbereiding van de enquête drie groepsgesprekken gevoerd, waarvan een met leraren, een met schoolleiders en een met schoolbestuurders. De gesprekken waren semigestructureerd aan de hand van een gesprekspuntenlijst en duurden ongeveer een uur.

1.5.2 Literatuurverkenning

Met een (beknpte) literatuurverkenning hebben wij gezocht naar eerder uitgevoerd onderzoek waarin een relatie wordt gelegd tussen lerarentekorten en wijk- en schoolgebonden kenmerken. Onderzoek daarnaar is schaars. In bredere context hebben wij gezocht op literatuur die inzicht geeft in factoren die van invloed zijn op de aantrekkelijkheid van een school of wijk als werkomgeving, welke op hun beurt medebepalend kunnen zijn voor de werving- en bindingskracht van een schoolorganisatie als werkgever voor het personeel. De volgende paragraaf bevat een beknopte samenvatting van de literatuurverkenning.

1.5.3 Secundaire data-analyse

Om zicht te krijgen op verschillen in lerarentekorten per wijk en school, hebben wij de vacaturecijfers van de scholen in Den Haag nader bekeken. Daarvoor is gebruik gemaakt van vacaturegegevens die in opdracht van OCW zijn verzameld en door de opdrachtgever aan ons ter beschikking gesteld. Deze gegevens hebben betrekking op zowel openstaande als verborgen vacatures bij de scholen in februari 2021.

Verborgen vacatures zijn vacante functies in de organisatie waarvoor niet actief gezocht wordt naar vervulling (en waarvoor men andere oplossingen zoekt in de organisatie of verdeling van het werk), voor openstaande vacatures wordt wel actief gezocht naar nieuw personeel.

De vacaturecijfers zijn door ons gekoppeld aan (statistische) kenmerken van scholen en wijken. Daarbij is gebruik gemaakt van openbare data van DUO en het CBS. De kenmerken van scholen en wijken zijn gebruikt in een analyse om na te gaan in hoeverre deze kenmerken samenhangen met het tekort aan leraren. Hoofdstuk 2 bevat de uitkomsten van deze analyses.

1.5.4 Enquête onder onderwijspersoneel

Om zicht te krijgen op de werkbeleving en het individuele perspectief van onderwijspersoneel op een aantrekkelijke werkomgeving is in juni 2021 onder het onderwijspersoneel van de scholen in Den Haag een enquête uitgezet. De enquête is uitgezet via de schoolbesturen, die onder hun onderwijspersoneel een internetlink naar de enquête hebben verspreid. Aan de oproep tot deelname aan het onderzoek is

gehoor gegeven door 1.527 respondenten, waarvan er 1.091 de vragenlijst in zijn geheel hebben ingevuld. Bij benadering is dit een respons van 43 procent. Niet geheel zeker is of de enquête onder al het onderwijspersoneel is uitgezet.

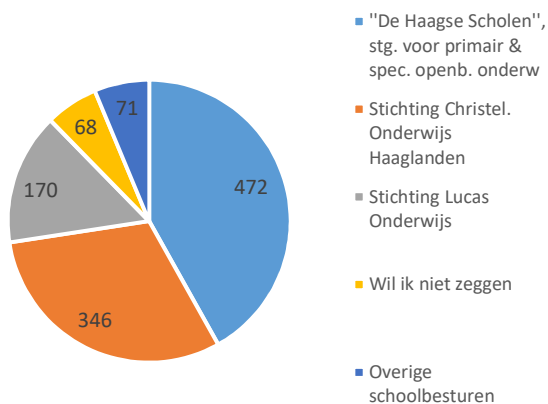
De hoge respons tekent de grote mate van betrokkenheid van het personeel bij het thema van dit onderzoek. Kanttekening is dat bijna 90 procent van de respondenten werkzaam is bij drie schoolbesturen (zie Figuur 1).

- Voorts bestaat de respons voor twee derde uit leraren, voor een tiende uit onderwijsassistenten / leraarondersteuners, en voor 12% uit intern begeleiders (inclusief ambulante begeleiders, remedial teachers) (zie Figuur 2).
- Ook hebben ruim 50 schoolleiders (incl. bouwcoördinatoren, teamleiders) de enquête ingevuld; vaak met een onderwijstaak.
- De categorie 'anders' bevat onder andere conciërges en ICT-ondersteuning.

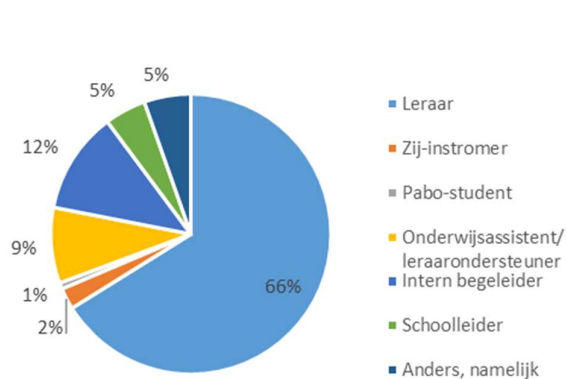
Doordat niet precies duidelijk is onder welk deel van het onderwijspersoneel de enquête is uitgezet, is de representativiteit moeilijk te bepalen. Gezien de hoge respons kan hooguit worden gesteld dat de uitkomsten van dit onderzoek een substantieel deel het onderwijspersoneel betreft en in dat opzicht serieus genomen kan worden.

- De man-vrouwverdeling (14%-85%) is vergelijkbaar met landelijke cijfers over onderwijsgevend personeel (Figuur 4).
- De respondenten hebben een zeer ruime werkervaring; gemiddeld hebben zij 21 jaar ervaring als leraar, waarvan bijna 11 jaar op de huidige school.

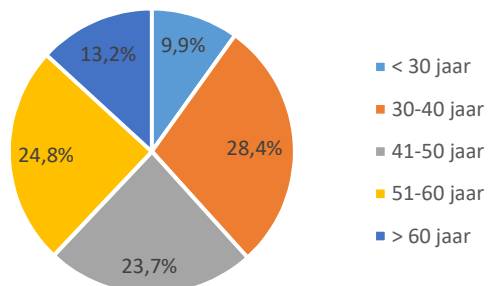
Figuur 1 Aantallen respondenten naar schoolbestuur



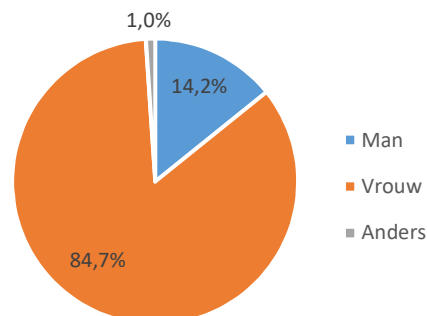
Figuur 2 Verdeling van respondenten naar functie



Figuur 3 Verdeling van respondenten naar leeftijd



Figuur 4 Verdeling van respondenten naar geslacht



Schoolkenmerken

In de beschrijving van de uitkomsten van de enquête onder onderwijzend personeel, maken we onderscheid tussen respondenten die werken op een scholen met relatief veel achterstandsleerlingen en respondenten die werkzaam zijn op scholen met relatief weinig achterstandsleerlingen.⁷ Het gaat daarbij om de subjectieve beleving van de respondent. Het is mogelijk dat twee respondenten op dezelfde school werken, waarbij de ene respondent van mening is dat hij/zij met relatief veel achterstandsleerlingen te maken heeft, terwijl zijn/haar collega op dezelfde school van mening is dat er sprake is van relatief weinig achterstandsleerlingen. We noemen deze scholen respectievelijk 'cluster A-scholen' (relatief veel achterstandsleerlingen) en 'cluster B-scholen' (relatief weinig achterstandsleerlingen). Onderstaand geven we het onderscheid schematisch weer (Figuur 5).

Figuur 5 Kenmerken van achterstandsscholen (cluster A) en niet-achterstandsscholen (cluster B)



1.6 Theoretisch kader voor het onderzoek

1.6.1 Enkele inzichten uit eerder onderzoek

Onderzoek naar factoren die een rol spelen voor een aantrekkelijke werkomgeving in het onderwijs is schaars. Wel is uit eerder onderzoek bekend dat de werkomgeving ertoe doet. Een aantrekkelijke werkomgeving draagt bij aan een lagere vertrekintentie onder personeel, verhoogt de kans dat mensen kiezen voor een baan in het onderwijs en draagt bij aan hogere bevoegenheid en prestaties van medewerkers. Wat een werkomgeving precies aantrekkelijk maakt, kan van persoon tot persoon

⁷ In de clusteranalyse zijn in totaal 1162 observaties meegenomen (364 missings)

verschillen, mede afhankelijk van iemands persoonlijkheid, leeftijd, ontwikkel- of loopbaanfase. Er is dus geen 'one size fits all' benadering als het gaat om een aantrekkelijke werkomgeving. In veel onderzoek wordt de (werk)omgeving gekoppeld aan de kans op uitval of vertrek van personeel. In een meta-analyse vinden Borman & Dowling (2008) uiteenlopende redenen voor uitval van leraren. Ten eerste zijn er de kenmerken van de leerlingen, zoals een lage sociaal-economische status en een laag prestatieniveau. Ten tweede een laag salaris. Ten derde de organisatie van de school. Ten vierde de locatie van de school: in stedelijke omgevingen is de uitval hoger dan in niet-stedelijke omgeving. En tot slot de kwalificatie van de leraar zelf: minder gekwalificeerde leraren vallen eerder uit.

Onderzoek in Nederland laat zien dat de uitval onder startende leraren (in zowel po als vo) te herleiden is tot de volgende vier categorieën van redenen:⁸

- persoonlijke omstandigheden (persoonlijke problemen, gezondheidsproblemen);
- kenmerken van het beroep (werkdruk, (on)tevredenheid, (emotionele) stress, laag salaris);
- kenmerken van de school (onduidelijke verwachtingen, ontbreken van doorgroeimogelijkheden, ontbreken van communicatie);
- (minder goede) relaties binnen de school (ontbreken van steun en feedback, slechte relatie met het management en collega's, gevoel van isolatie)

In een onderzoek naar de invloed van schoolkenmerken, persoonskenmerken, en arbeidsvoorwaarden op beroepsuitval en mobiliteit van jonge leraren in het primair onderwijs, constateren Prokic-Breuer, Vermeulen & De Wolf (2021) dat de samenstelling van de leerlingpopulatie naar migratieachtergrond een rol speelt. Voor de G4 constateren zij dat er sprake is van sortering (van jonge leraren) naar migratieachtergrond; jonge leraren met een niet-westerse migratieachtergrond werken vaker op scholen met een hoger percentage leerlingen met een niet-westerse migratieachtergrond, een hoger percentage gewichtleerlingen, een hoger percentage leerlingen met laagopgeleide ouders, en een lagere gemiddelde citoscore.

Er is weinig literatuur die ingaat op het verband tussen kenmerken van wijken en het lerarentekort. Wel zijn er onderzoeksresultaten over de invloed van de wijk/leefomgeving op kinderen, wat als gevolg daarvan de schoolresultaten kan beïnvloeden. "Kinderen en jongeren nemen zichzelf, hun afkomst en achtergrond mee naar school. Kinderen en jongeren in grote steden hebben vaker problemen die samenhangen met een laag inkomen, een laag opleidingsniveau van de ouders, een niet-westerse achtergrond en het leven in een onveilige, armoedige en onleefbare buurt."⁹

In het rapport 'Leraren en lerarentekort' (Inspectie van het Onderwijs, 2019) wordt de vacature-intensiteit geanalyseerd in relatie tot de invloeden van stedelijkheid en de niet-westerse migratieachtergrond van de leerlingen. "PO-scholen met een hoger percentage leerlingen met een niet-westerse migratieachtergrond hebben een significant hogere vacature-intensiteit dan scholen met autochtone leerlingen." Daarnaast blijkt ook de stedelijkheid van invloed. Vooral scholen in de grote steden en scholen met meer leerlingen met een niet-westerse migratie-achtergrond ervaren vacatureproblemen.

In het rapport "Verkenning aantrekkelijke werkomgeving" van het Arbeidsmarktplatform Primair Onderwijs (Van den Berg en Van den Berg, 2021) wordt uitgebreid aandacht besteed aan de factoren die van invloed kunnen zijn op werktevredenheid en werkomgeving. De onderzoekers vinden in hun literatuuronderzoek dat naast de persoonlijke ontwikkelmogelijkheden en de ervaren autonomie, de ervaring van de werkomgeving mede afhangt van de kwaliteit van de relaties met collega's, de manier van leidinggeven en de waarden die binnen de school worden aangehangen.

⁸ Den Brok, Wubbels & Van Tartwijk (2017).

⁹ Verhoeven, Willems & Sontag (2012).

Ook zijn persoonlijke groei en ervaren autonomie van groot belang. De verbondenheid met leerlingen en collega's zijn van belang voor het welzijn, hoewel hier voor zover bekend nog geen onderzoek naar is gedaan. Daarnaast constateren de onderzoekers dat er veel belang wordt gehecht door alle werkenden in het primair onderwijs aan goede leidinggevendenden. Het merendeel van het personeel in het primair onderwijs is (zeer) tevreden over hun leidinggevende, maar over de wijze waarop leidinggegeven wordt door de leidinggevende wordt kritischer geoordeeld. Naast de persoon-team fit wordt er ook een persoon-organisatie fit onderscheiden. Daarnaast blijkt dat leraren beter passen binnen de aanwezige schoolcultuur (meer persoon-organisatie fit) wanneer de onderwijspraktijken meer afgestemd zijn op de strategische missie, visie en organisatiedoelen van de school en de HR-praktijken meer met elkaar samenhangen. Wanneer deze match onvoldoende is of wanneer beslissingen aan het personeel worden opgedrongen worden, kan er morele stress⁴.

1.6.2 Analytisch kader

Voor ons onderzoek hebben wij dankbaar gebruik gemaakt van het literatuuroverzicht dat Van den Berg en Van den Berg (2021) hebben opgesteld in opdracht van het Arbeidsmarktplatform primair onderwijs.¹⁰ Zij nemen de *persoon-omgeving fit theorie* als uitgangspunt. Deze theorie stelt dat er sprake is van een 'fit' (click of match) tussen een persoon en de omgeving (waarin de persoon zich bevindt) wanneer de karakteristieken van beide overeenkomen¹¹. De persoon-werkomgeving fit bestaat volgens de door Van den Berg en Van den Berg bestudeerde literatuur uit vier verschillende onderdelen, waaraan wij de fit met de buurt en de fit met het schoolgebouw hebben toegevoegd:

- persoon-baan fit;
- persoon-leidinggevende fit;
- persoon-team fit;
- persoon-organisatie fit
- *persoon-buurt (wijk) fit*
- *persoon- schoolgebouw fit*

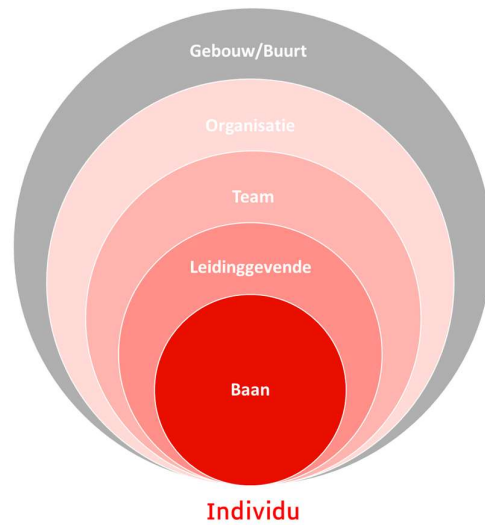
Voor ons onderzoek voegen wij hier variabelen op het niveau van het schoolgebouw en de buurt-/wijk aan toe. Hierbij hoeft het niet alleen te gaan om fysieke omgeving van de wijk (schoon, kwaliteit woningen, groen, speelruimte e.d.), maar kan het ook gaan om de samenstelling van de bevolking en sociale veiligheid.

De centrale gedachte achter de persoon-werkomgeving fit is dat een werknemer zijn werkomgeving als aantrekkelijk(er) zal ervaren naarmate de fit met zijn baan, zijn leidinggevende, het team waarin en de cultuur van de organisatie sterker is. Schematisch ziet de werkomgeving van een leraar er daarmee als volgt uit (Figuur 6).

¹⁰ Van den Berg & Van den Berg (2021).

¹¹ Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson (2005).

Figuur 6 Schematische weergave van de werkomgeving van een individu



Persoon-baan fit

Hiervan is sprake als:

- de capaciteiten, kennis en vaardigheden van werknemers aansluiten op de functie-eisen en
- het werk voorziet in de doelen, behoeften en voorkeuren van werknemers.

Persoon-leidinggevende fit

Een werknemer blijkt vaker tevreden met zijn leidinggevende, de relatie met de leidinggevende en de werkomgeving in zijn geheel, wanneer deze ervaart dat zijn leidinggevende onder andere dezelfde doelen, arbeidsethos, wereldbeelden en benadering van werk heeft als hijzelf. Ook autonomie speelt hierin een belangrijke rol. Wanneer leraren een hoge mate van autonomie ervaren, blijken zij zich meer aangesproken te voelen op hun competenties en zelfstandigheid, waardoor zij de werkomgeving als aantrekkelijker beschouwen.

Persoon-team fit

Vertaald naar het onderwijs is er sprake van een hogere mate van persoon-team fit als bijvoorbeeld de manier van lesgeven, de visie op goed onderwijs en de professionele interesses en doelen in een team vergelijkbaar zijn. Naast persoonlijke groei en ervaren autonomie blijkt ook verbondenheid met collega's een belangrijke basisbehoefte van werknemers. Daarnaast komt uit een onderzoek naar voren dat leraren over het algemeen tevredener zijn over hun werkomgeving wanneer zij een samenwerkingscultuur ervaren.

Persoon-organisatie fit

De persoon-organisatie fit omvat de mate waarin de doelen en waarden van werkenden overeenkomen met die van de organisatie¹². Uit onderzoek blijkt dat werkenden zich meer aangetrokken voelen tot een organisatie wanneer deze vergelijkbare doelen en waarden nastreeft.

¹² Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson (2005).

Persoon-buurt fit

Over de 'fit' met de buurt is vooral informatie bekend in relatie tot sociaaleconomische factoren (bevolkingssamenstelling) en in het verlengde daarvan de leerlingpopulatie (percentage leerlingen met een migratieachtergrond, sociaal-economische klasse). Over de 'fit' met de fysieke omgeving van de buurt is veel minder systematische informatie bekend. In ons onderzoek besteden wij hieraan expliciet aandacht met vragen over de aantrekkelijkheid van de buurt, de veiligheid van de buurt, speelruimte e.d.

Persoon-gebouw fit

Tot slot hebben wij het analytisch kader van Van den Berg en Van den Berg (2021) uitgebreid met variabelen op het niveau van het schoolgebouw. Hiernaar is weinig eerder onderzoek gedaan, hoewel het zich recentelijk wel in toenemende belangstelling mag verheugen.

1.7 Leeswijzer

Na dit inleidende hoofdstuk geven wij in hoofdstuk 2 antwoord op de vraag naar verschillen in lerarentekorten tussen scholen en wijken en de kenmerken en de vraag welke kenmerken van de school en de wijk op deze verschillen van invloed zijn. In hoofdstuk 3 beschouwen wij het personeelstekort vanuit het perspectief van de respondenten in de enquête. In hoofdstuk 4 beschrijven wij op basis van antwoorden op enquêtevragen hoe onderwijspersoneel de verschillende aspecten van de werkomgeving waardeert. In hoofdstuk 5 leggen we de relatie tussen deze aspecten van de werkomgeving en het arbeidsmarktgedrag van de respondenten: wie is op zoek naar ander werk en hoe verhoudt dit zich tot de relatie met de werkomgeving. Hoofdstuk 6 bevat de conclusies en aanknopingspunten voor beleid.

2. Lerarentekorten: verschillen tussen scholen en wijken

2.1 Inleiding

Om verschillen in lerarentekorten tussen scholen en wijken in beeld te brengen hebben wij gekeken naar de vacaturegraad. De vacaturegraad bestaat uit het aantal vacatures voor leraren ten opzichte van de werkgelegenheid binnen een school. In de berekening van de vacaturegraad zijn zowel openstaande als verborgen vacatures¹³ meegenomen, zowel ter vervanging als ter uitbreiding van het personeelsbestand.

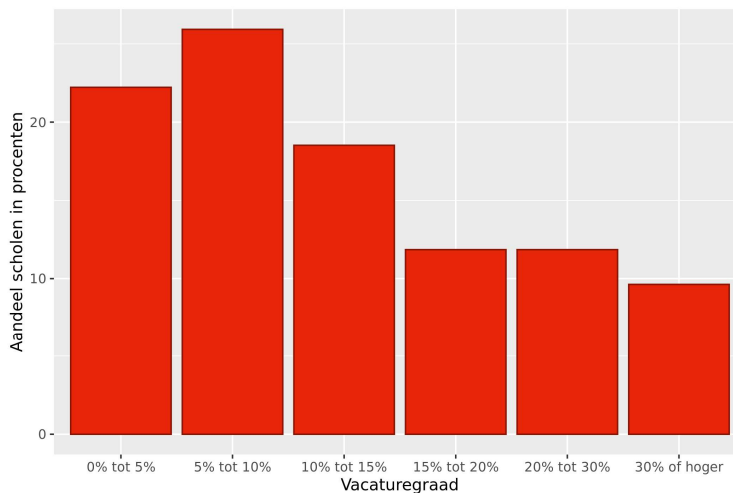
Lerarentekorten zijn niet evenredig verdeeld over scholen en wijken. Een vuistregel is dat een vacaturegraad boven de 5 procent merkbare effecten kan hebben op de bedrijfsvoering van de school en daarmee op de kwaliteit van het onderwijs.¹⁴ Vanzelfsprekend kan dit per (school)situatie verschillen afhankelijk van de keuzes die de schoolleiding hierin maakt.

2.2 Verschillen in vacaturegraad tussen scholen

Wanneer we de vacaturegraad als een indicator voor het lerarentekort zien, dan bestaan er grote verschillen tussen scholen en wijken in Den Haag. Figuur 7 laat zien dat:

- Ruim een kwart van de scholen in Den Haag een vacaturegraad heeft tussen 5 en 10 procent;
- Ruim de helft van de scholen een vacaturegraad heeft van meer dan 10 procent, dat wil zeggen 1 of meer vacatures op elke 10 formatieplaatsen.

Figuur 7 Verdeling van scholen naar vacaturegraad



Bron: Vacaturepeiling G5 februari 2021, bewerking CAOP

¹³ Een openstaande vacature is een vacature waarvoor gezocht wordt naar nieuw personeel (intern of extern). Van een verborgen vacature is sprake wanneer een school een oplossing voor een formatieprobleem gevonden heeft, op een manier die eigenlijk niet wenselijk is. Bijvoorbeeld een onderwijsassistent of stagiair voor de klas.

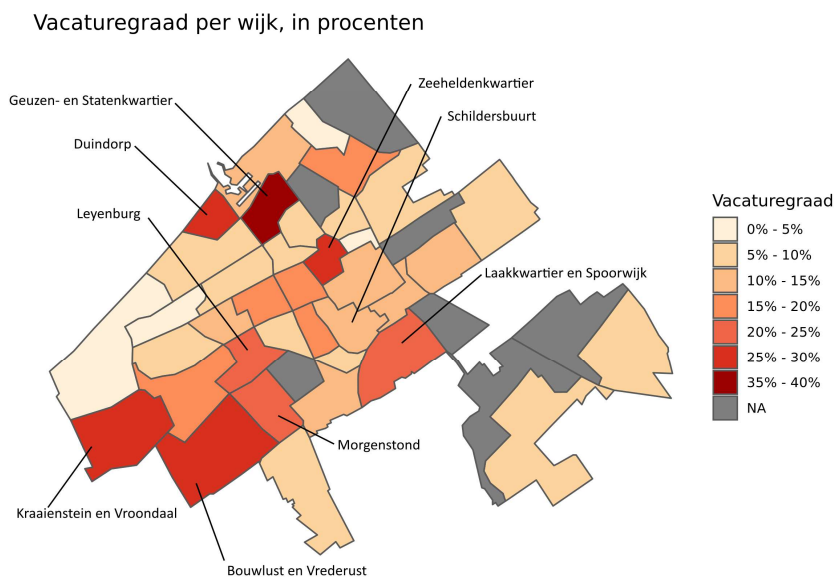
¹⁴ Adriaens, Fontein & De Vos (2019).

2.3 Verschillen in vacaturegraad tussen wijken

De vacaturegraad op de scholen verschilt aanzienlijk tussen wijken in Den Haag (Figuur 8). We wijzen erop dat niet elke school heeft deelgenomen aan de vacaturepeiling (87% respons). Hierdoor is voor enkele wijken geen informatie beschikbaar. Deze wijken zijn grijsgekleurd in het kaartje.¹⁵

De gemiddelde vacaturegraad tussen wijken loopt sterk uiteen, van nul (licht oranje) tot ruim 36 procent (donkerrood). De wijk met de meeste vacatures in 2020 is het Geuzen- en Statenkwartier (36%). Wijken met relatief ook zeer ernstige lerarentekorten zijn Duindorp, Zeeheldenkwartier, Kraaienstein en Vroondaal, Bouwlust en Vrederust, waar de vacaturegraad tussen de 25% en 30% ligt. Iets minder extreem, maar eveneens zeer problematisch zijn de personeelstekorten in het Laakkwartier en Spoorwijk, Morgenstond en Leyenburg waar de vacaturegraad 20% tot 25% bedraagt.

Figuur 8 Vacaturegraad per wijk



Bron: OCW-Vacaturepeiling G5 en CBS-data, bewerking CAOP

2.4 Samenhang van vacaturegraad met school- en wijkkenmerken

Uit nadere analyses¹⁶ blijkt dat een aantal kenmerken van scholen en wijken (statistisch significant) samenhangt met de vacaturegraad van een school en andere kenmerken niet.

¹⁵ Er bevinden zich in de betreffende wijk geen scholen die aan het voorliggende onderzoek hebben deelgenomen

¹⁶ Zie bijlage voor toelichting op de analyses die wij hebben uitgevoerd.

Kenmerken op schoolniveau die van invloed zijn op de vacaturegraad

- *Leerling-leraar ratio*: meer leerlingen per leraar hangen samen met een hogere vacaturegraad. Van alle onderzochte school- en wijkenmerken is de relatie met het lerarentekort voor dit kenmerk het sterkst.
- Ook *ziekteverzuim* hangt samen met de vacaturegraad. Een hoger verzuimpercentage gaat gepaard met een hogere vacaturegraad op school. Dit is niet zo vreemd, omdat elke zieke werknemer vervangen moet worden.
- De *achterstandsscore* – een door het CBS berekende indicator voor verwachte onderwijsachterstand (van de leerlingen) per school¹⁷ – vertoont samenhang met de vacaturegraad. Een hogere achterstandsscore correleert met een hogere vacaturegraad.

Kenmerken op wijkniveau die van invloed zijn op de vacaturegraad

- Het *percentage laagopgeleiden* in een wijk hangt samen met de vacaturegraad op scholen in die wijken: een hoger aandeel laagopgeleiden (waaronder deels de ouders van de leerlingen in de wijk) hangt samen met een hogere vacaturegraad.
- Het *percentage woningen in een wijk dat is gebouwd vóór het jaar 2000* hangt samen met de vacaturegraad in de betreffende wijken. Nadere analyse laat zien dat een groot deel van de wijken in Den Haag bestaat uit een hoog percentage woningen met een bouwjaar van voor 2000 (geen nadere specificatie). Er is veel variatie in de vacaturegraad op scholen in deze wijken. Wijken met relatief veel oudere woningen kennen een gemiddeld hoge vacaturegraad.¹⁸

Kenmerken die geen significant verband laten zien met de vacaturegraad

Naast de factoren die er statistisch toe doen, is er ook een groot aantal factoren die statistisch geen samenhang vertonen met de vacaturegraad op de scholen.

Schoolniveau

- De gemiddelde afstand tussen het woonadres van leerlingen en de school;
- Het aantal leerlingen op een school;
- Het aantal schoolleiders op een school;
- Het percentage zittenblijvers;

Wijkniveau

- Het aandeel personen met een WW-uitkering in een wijk;
- Het percentage huurwoningen in een wijk;
- De gemiddelde huishoudgrootte in een wijk;
- Het aandeel jongeren met jeugdhulp in natura, jeugdbescherming of jeugdreclassering;
- Het aandeel wmo-cliënten (wmo: wet maatschappelijke ondersteuning) in een wijk;
- Het aandeel personen met niet-westerse migratieachtergrond.
- Het aandeel personen met een bijstandsuitkering;
- Het aandeel personen met een arbeidsongeschiktheidsuitkering.
- De arbeidsparticipatie in een wijk¹⁹

¹⁷ Zie <https://www.cbs.nl/nl-nl/maatwerk/2021/05/achterstandsscores-per-school-2020>

¹⁸ Het gaat om een relatief zwak verband; veel scholen staan in wijken met een hoog percentage woningen van een bouwjaar voor 2000. In die categorie bevinden zich ook een aantal scholen met een hoge vacaturegraad (maar ook veel scholen met een lage vacaturegraad). In nieuwe wijken (laag percentage woningen van voor 2000) is de vacaturegraad zelden echt hoog.

¹⁹ Opmerking: samenhang van deze variabele met de vacaturegraad treedt wel (zwak) of niet op, afhankelijk van de covariaten die in een model worden meegenomen.

3. Onderwijspersoneel over de personeelssituatie op hun school

3.1 Inleiding

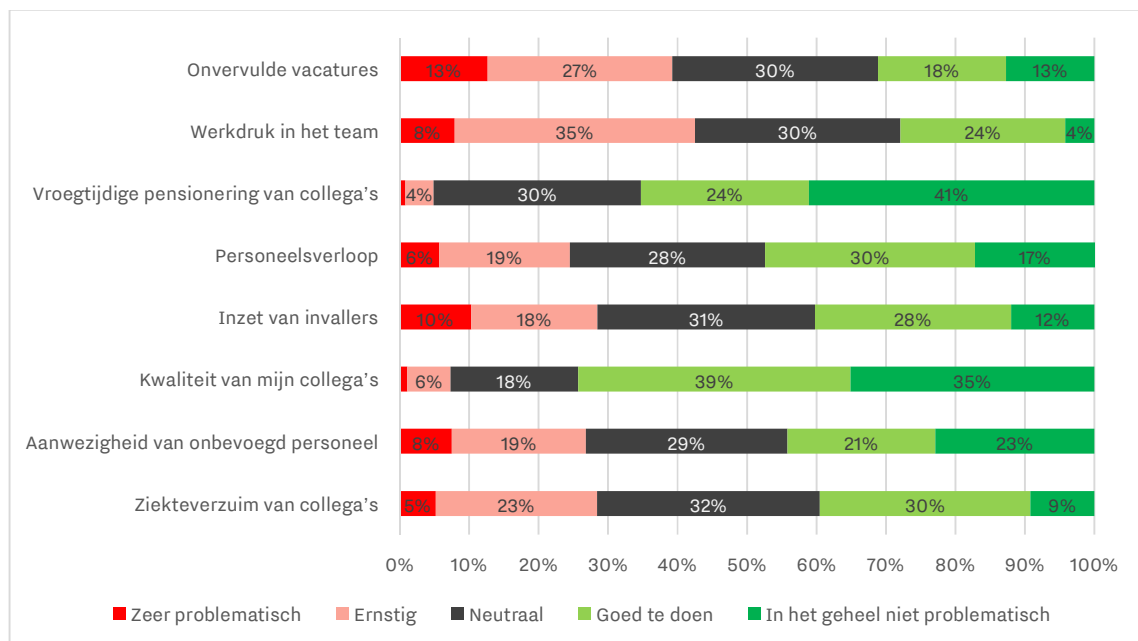
Centraal in dit onderzoek staan verschillen in lerarentekorten tussen scholen en wijken, én factoren die hierop van invloed zijn. In het vorige hoofdstuk hebben wij hiernaar gekeken op basis van gegevens van CBS en DUO. In dit hoofdstuk doen wij dit op basis van de enquête onder het onderwijspersoneel in Den Haag. Hoe kijken zij aan tegen de personeelssituatie op hun school in termen van in termen van onvervulde vacatures, personeelsverloop, ziekteverzuim van collega's, aanwezigheid van onbevoegd personeel, e.d.

3.2 Zorgen over de personeelssituatie op school

Wanneer respondenten wordt gevraagd hoe het gesteld is met de personeelssituatie op hun school springen de onvervulde vacatures en de werkdruk er boven uit (Figuur 9).

- Ongeveer 40 procent van de respondenten beoordeelt het aantal onvervulde vacatures op hun school als 'ernstig' tot 'zeer problematisch'.
- Over de werkdruk in het team is een vergelijkbaar deel van het onderwijspersoneel kritisch.
- Voorts is ongeveer een kwart van het onderwijspersoneel bezorgd over het personeelsverloop, de inzet van invallers, de aanwezigheid van onbevoegd personeel en het ziekteverzuim van collega's.
- Over de kwaliteit van collega's en vroegtijdige pensionering van collega's bestaan de minste zorgen.

Figuur 9 Oordeel van onderwijspersoneel over de personeelssituatie op hun school (n=1.204)

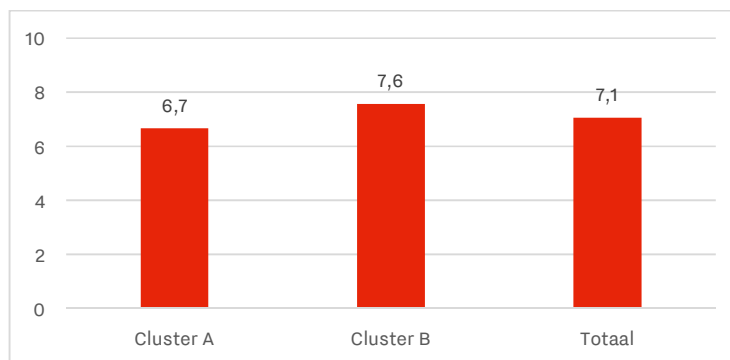


3.3 De aantrekkelijkheid van de school voor nieuw onderwijspersoneel

Wij hebben de respondenten gevraagd om aan de “aantrekkelijkheid van hun school voor nieuw onderwijspersoneel” een rapportcijfer te geven tussen 1 (= helemaal niet aantrekkelijk) en 10 (= heel erg aantrekkelijk). Gemiddeld beoordelen de respondenten de aantrekkelijkheid van hun school met een 7,1. Hierin verstaan verschillen tussen scholen, afhankelijk van hun leerlingenpopulatie (Figuur 10).

Respondenten die op een school zitten met een meer uitdagende leerlingenpopulatie (cluster A) waarderen de aantrekkelijkheid van hun school voor nieuw personeel lager (6,7) dan respondenten die op een school (cluster B) werken met een minder uitdagende leerlingenpopulatie (7,6). Dit verschil is statistisch significant.

Figuur 10 Aantrekkelijkheid van hun school voor nieuw personeel, volgens de respondenten (n=1.201)



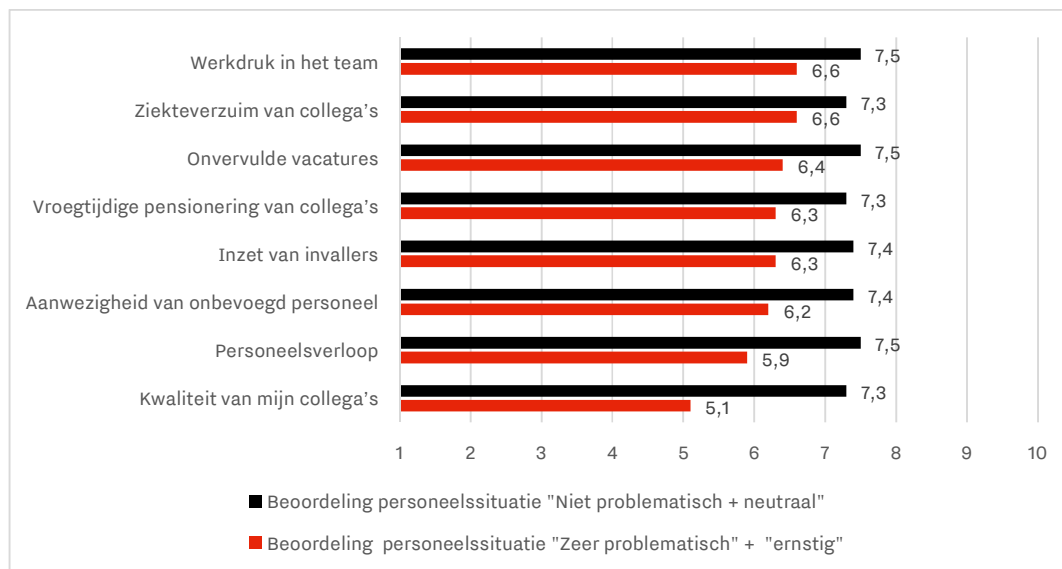
In de vragenlijst hebben we over de aantrekkelijkheid van de school twee ‘open vragen’ opgenomen, waarin de respondenten is gevraagd naar punten waarop hun school aantrekkelijk is voor nieuw personeel, en op welke punten hun school juist niet aantrekkelijk is voor nieuw personeel:

- De top 5 van punten waarvan de respondenten hun school *aantrekkelijk* vinden voor nieuw personeel is als volgt: 1. samenwerking in het team (190 keer genoemd), 2. de werksfeer (155 keer genoemd), 3. Het schoolgebouw (115 keer genoemd), 4. de doelgroep van leerlingen (108 keer genoemd), 5. onderwijsvisie/-concept van de school (92 keer genoemd) 5.
- De top 5 van punten waarvan de respondenten hun school als *niet aantrekkelijk* beoordelen voor nieuw personeel is als volgt: 1. moeilijke doelgroep van leerlingen (165 keer genoemd), 2. het gebouw (105 keer genoemd), 3. de werkdruk (84 keer genoemd), 4. slechte begeleiding van (nieuw) personeel (71 keer genoemd), 5. de wijk waar de school staat.

Personeelsproblemen maken de school minder aantrekkelijk voor nieuw personeel

Respondenten die de personeelssituatie op hun school als problematisch ervaren geven een aanzienlijk lager rapportcijfer aan de aantrekkelijkheid van hun school voor nieuw onderwijspersoneel dan respondenten die de personeelssituatie op hun school niet problematisch vinden (zie Figuur 11). Anders gezegd: scholen die te maken hebben met een hoge werkdruk, veel ziekteverzuim, inzet van invallers en onbevoegden, en veel personeelsverloop hebben (volgens de respondenten) vaker moeite met het aantrekken van nieuw personeel. Dit geldt vooral als de kwaliteit van het personeel onder de maat is, hoewel hierover eerder was geconstateerd dat dit volgens de respondenten maar in beperkte mate voorkomt.

Figuur 11 Samenhang van de personeelssituatie op de school met het gemiddelde rapportcijfer voor de aantrekkelijkheid van de school voor nieuw personeel, volgens de respondenten (n=1.195)



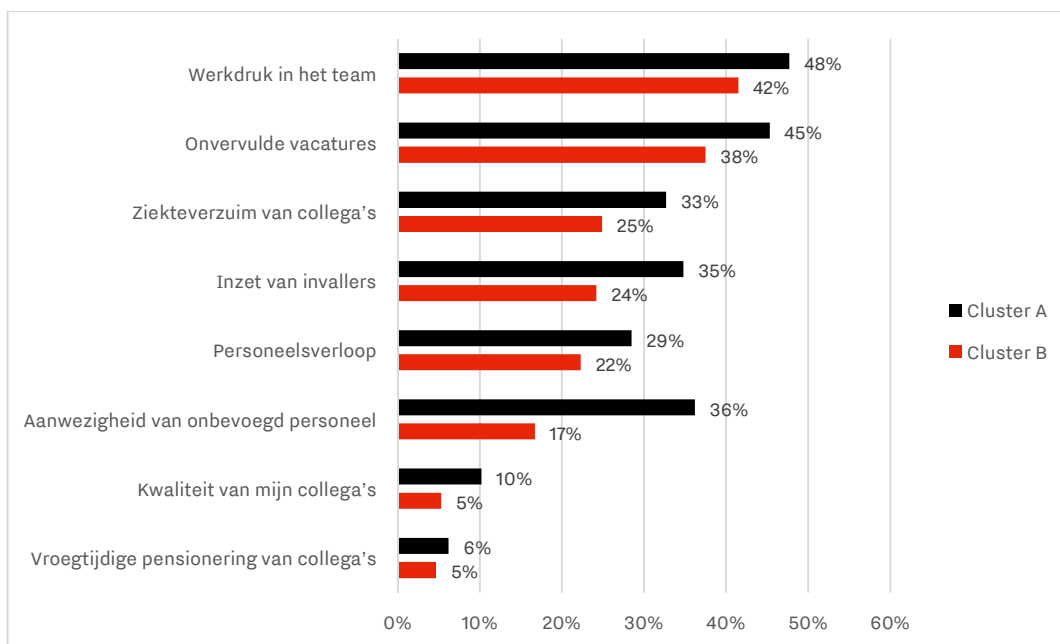
3.4 Verschillen in personeelssituatie tussen scholen

Tot slot kijken we in dit hoofdstuk of de mate waarin scholen problemen ervaren in hun personeelssituatie verschillen naar samenstelling van de leerlingenpopulatie. Dat blijkt het geval te zijn.

Respondenten die op cluster A-scholen werken, ervaren de personeelssituatie op hun school vaker als zeer problematisch tot ernstig, dan respondenten die op cluster B-scholen werkzaam zijn (Figuur 12):

- De verschillen in personeelssituatie tussen cluster A-scholen en cluster B-scholen zijn vooral groot ten aanzien van de aanwezigheid van onbevoegd personeel (volgens 36% van de respondenten op cluster A-scholen een ernstig probleem en volgens 17% van de respondenten op cluster B-scholen).
- Ook ten aanzien van de inzet van invallers, de aanwezigheid van onvervulde vacatures, ziekteverzuim, personeelsverloop zijn de verschillen aanzienlijk en in alle gevallen ten nadele van de scholen met een meer uitdagende leerlingenpopulatie (cluster A).

Figuur 12 Oordeel over de personeelssituatie naar cluster (n=879); aandeel respondenten dat de situatie op school als 'ernstig' of 'zeer problematisch' beoordeelt²⁰



²⁰ Respondenten konden kiezen uit de antwoordcategorieën: 'zeer problematisch', 'ernstig', 'neutraal', 'goed te doen', 'in het geheel niet problematisch', 'weet niet'.

4. ‘Fit’ met de werkomgeving

4.1 Inleiding

Vertrekkend vanuit de theorie waarin “de fit” van de leraar met zijn/haar werkomgeving bepalend is voor de mate waarin er sprake is van een aantrekkelijke werkomgeving, bespreken wij in dit hoofdstuk hoe de leraren in Den Haag hun werkomgeving waarderen. Vervolgens kijken we naar “de fit” van de leraar ten aanzien van:

- de baan als leraar, zowel onderwijsinhoudelijk als qua arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden (paragraaf 2.2).
- het team waarin de leraar werkt (paragraaf 2.3).
- de leidinggevende (paragraaf 2.4).
- de schoolorganisatie (paragraaf 2.5).
- de wijk (paragraaf 2.6).

4.2 ‘Fit’ met de baan

Werknemers ervaren hun werkomgeving als aantrekkelijker naarmate de persoon-baan fit beter is.

Hiervan is sprake als:

- *onderwijsinhoudelijk*: de capaciteiten, interesses, persoonlijkheid, kennis en vaardigheden van werknemers aansluiten op de functie-eisen en
- *arbeidstevredenheid*: het werk voorziet in de doelen, behoeften en voorkeuren van de werknemers.

4.2.1. Onderwijsinhoudelijke ‘fit’ met de baan

Aan de leraren is gevraagd wat voor hen belangrijke (onderwijskundige) aspecten zijn in hun werk.

Tevens is de vraag gesteld in hoeverre hun huidige werk hieraan voldoet.

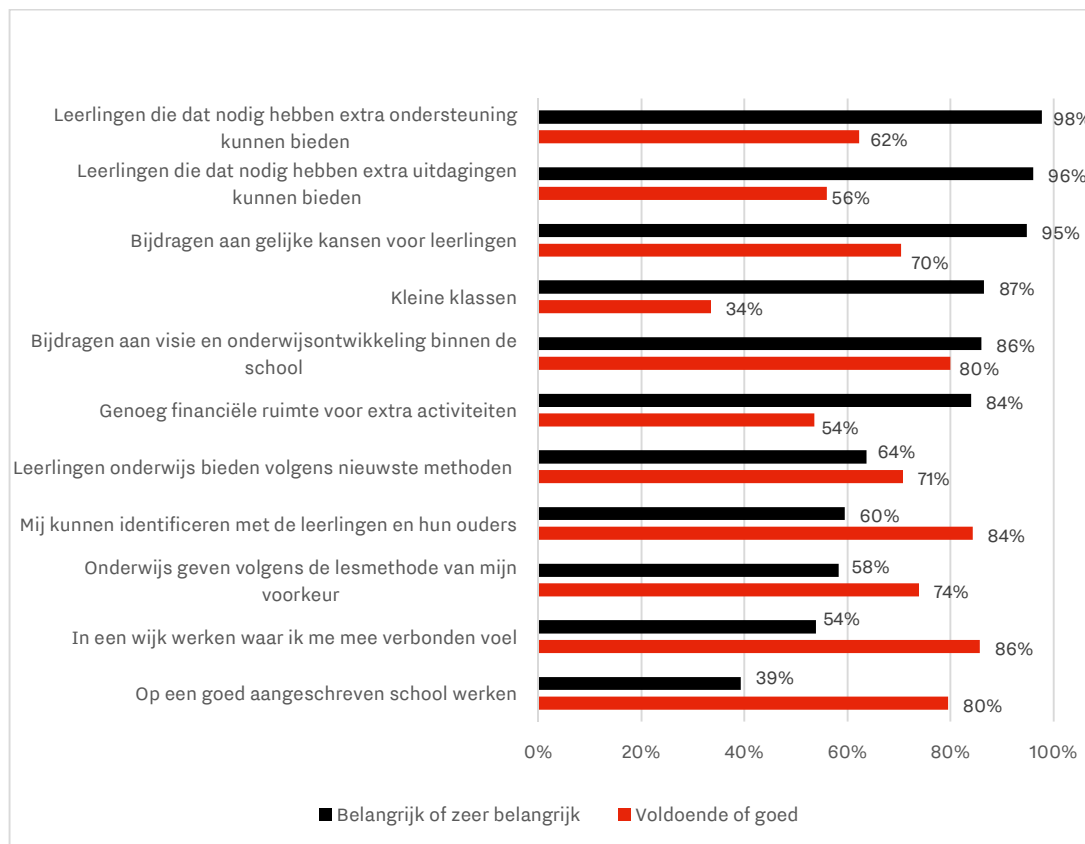
Top 5 drijfveren van onderwijspersoneel

De top 5 van belangrijkste drijfveren voor het werk van leraren (Figuur 13) is dat zij:

1. Leerlingen die dat nodig hebben extra ondersteuning kunnen bieden
2. Leerlingen die dat nodig hebben extra uitdagingen kunnen bieden
3. Bijdragen aan gelijke kansen voor leerlingen
4. Kunnen werken in kleine klassen
5. Kunnen bijdragen aan de visie en onderwijsontwikkeling binnen de school

Het grote belang dat leraren aan deze aspecten toekennen voor de uitoefening van hun werk, wordt matig weerspiegelt in de praktijk van alledag. Terwijl 80 tot bijna 100 procent van de leraren de genoemde drijfveren “belangrijk” tot “zeer belangrijk” vindt, is het aandeel leraren dat de praktijk op deze aspecten als “voldoende” of “goed” beoordeelt, een stuk lager (de rode balken in de figuur). Zowel in didactisch als pedagogisch opzicht lijken de leraren ambitieuzer dan in de praktijk op school vaak mogelijk is.

Figuur 13 Wat drijft leraren en in hoeverre voldoet hun werk hieraan (n=1.394)



Het belang van kleine klassen

Het verschil tussen drijfveren van leraren en de feitelijke beroepspraktijk is het grootst ten aanzien van kleine klassen; terwijl vrijwel alle leraren kleine klassen "belangrijk" of "zeer belangrijk" vinden voor hun werk (87%), beoordeelt een minderheid van de leraren hun huidige situatie op dit punt als "voldoende" tot "goed" (34%); 46 procent beoordeelt dit punt als "(helemaal) onvoldoende" en 21 procent beoordeelt dit punt als "niet voldoende, niet onvoldoende" (niet in de figuur weergegeven). Opmerkelijk is overigens dat op achterstandsscholen over de omvang van de klassen positiever wordt geoordeeld dan op niet-achterstandsscholen (zie Figuur 14).

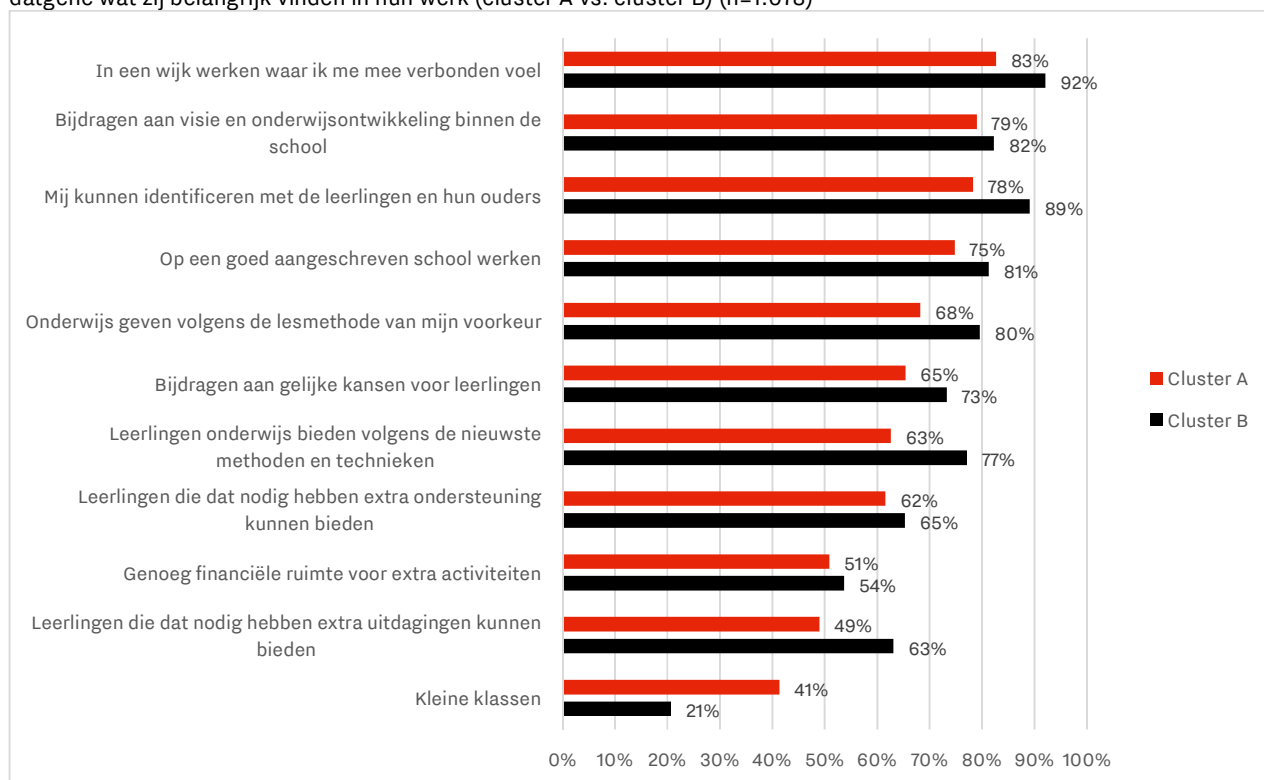
Figuur 13 laat zien dat er ook onderwijskundige aspecten zijn van het werk waarover de leraren in meerderheid "voldoende" tot "goed" oordelen, terwijl die slechts voor een beperkte groep leraren een drijfveer vormen in hun werk. Dat geldt onder andere voor de verbondenheid met de wijk waar de school staat en het aanzien van de school. Daarover zijn de leraren tevreden, maar deze aspecten zijn van ondergeschikt belang voor hun werkbeleving. Tussen de respondenten op cluster A-scholen en respondenten op cluster B-scholen bestaan kleine verschillen in de drijfveren van de leraren die daar werken.

Leraren op achterstandsscholen ervaren mindere 'fit' met hun werk

Wanneer we de drijfveren afzetten tegen de praktijk van alle dag, dan zien we dat er verschillen bestaan in de mate waarin respondenten van mening zijn dat hun huidige werk tegemoetkomt aan hun

drijfveren. Hierin bestaan systematische verschillen tussen leraren op cluster A-scholen en zij die werken op cluster B-scholen (zie Figuur 14).

Figuur 14 Mate waarin respondenten van mening zijn dat hun huidige werk tegemoet komt aan hun datgene wat zij belangrijk vinden in hun werk (cluster A vs. cluster B) (n=1.078)



Leraren en ander onderwijspersoneel die op cluster A-scholen werken, zijn in het algemeen minder tevreden over de mate waarin hun werk voldoet aan datgene wat zij belangrijk vinden voor hun werk dan leraren op cluster B-scholen. Het lijkt plausibel dat de meer uitdagende leerlingpopulatie waar leraren op cluster A-scholen mee te maken hebben hier verband mee houdt.

Leraren op cluster B-scholen zijn vaker dan leraren op cluster A-scholen van mening dat zij:

- de mogelijkheid hebben om leerlingen onderwijs te bieden volgens de nieuwe methoden en technieken.
- les kunnen geven volgens de lesmethode die hun voorkeur heeft.
- kunnen bijdragen aan gelijke kansen voor leerlingen.
- leerlingen die dat nodig hebben extra uitdagingen kunnen bieden.

Andersom geredeneerd: leraren en ander onderwijspersoneel op cluster A-scholen zijn minder tevreden over de mate waarin zij het onderwijs en aanvullende ondersteuning kunnen bieden die zij gezien de leerlingpopulatie op hun school nodig achten. Leraren op cluster A-scholen zijn in het algemeen wel meer tevreden over de kleine(re) klassen die zij hebben, wat niet wegneemt dat een meerderheid van hen hier alsnog ontevreden over is.

4.2.2 Tevredenheid over baankenmerken

Naast de onderwijskundige inhoud van het werk (pedagogisch-didactisch), heeft een baan ook aspecten op het vlak van arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen en

arbeidsinhoudelijk/loopbaanontwikkeling. Op elk van deze dimensies hebben we aan de respondenten een aantal vragen voorgelegd over het belang dat zij eraan toekennen en de mate waarin ze hierover tevreden zijn.²¹ Onderstaand de top 5 van deze beide vragen (belang en tevredenheid) (Figuur 15).

Figuur 15 Top 5 Belangrijkste baankenmerken voor onderwijspersoneel en tevredenheid hierover in huidige baan

Belangrijk	Tevreden
1. Prettige werksfeer	1. Prettige werksfeer
2. Goed georganiseerde schoolleiding	2. Goed georganiseerde schoolleiding
3. (Professionele) ruimte om eigen keuzes in het werk te kunnen maken	3. Mogelijkheden tot professionele ontwikkeling
4. Mogelijkheden tot professionele ontwikkeling	4. Weinig reistijd
5. Mogelijkheden tot inhoudelijke verdieping	5. (Professionele) ruimte om eigen keuzes in het werk te kunnen maken

Uit de top 5 van baankenmerken blijkt dat onderwijspersoneel veel waarde hecht aan een prettige werksfeer en een goed georganiseerde schoolleiding. Wat betreft de inhoudelijke kant van de baan zijn vooral ruimte voor professionele ontwikkeling en verdieping essentieel voor de 'fit' met de baan

De rangorde van tevredenheid (rechterkolom) komt vrijwel overeen met die van de belangrijkste baankenmerken. Uitzondering hierop is de reistijd; daar zijn respondenten wel tevreden over, maar dat staat niet in de top 5 van belangrijke aspecten. Dit is minder problematisch dan wanneer het omgekeerde het geval zou zijn (wel belangrijk, maar niet tevreden).

²¹ We wijzen erop dat wat betreft de tevredenheid niet voor elk item apart is gevraagd hoe tevreden de respondenten hierover zijn; aan de respondenten is gevraagd drie aspecten te benoemen waarover zij het meest tevreden zijn.

Aangezien het belang van en de tevredenheid over de genoemde baankenmerken vrijwel overeenkomen, lijkt er in dit opzicht sprake van een zekere 'fit' tussen het personeel en hun baan. Hoewel de percentages verschillen, zijn de rangordes van aspecten tussen cluster A en cluster B sterk overeenkomstig.

Belang van vergoeding van reis- en parkeerkosten

Nadere analyses laten zien dat naarmate onderwijspersoneel verder van school woont, zij (voor zichzelf) meer belang hechten aan een vergoeding van de reis- en parkeerkosten.

- Van het personeel dat meer dan 15 kilometer van school woont, vindt circa 90% een vergoeding voor reis- en parkeerkosten (heel erg) belangrijk.
- Voor personeel dat tussen de 5 en de 10 kilometer van school woont, is dat 71%.
- Voor personeel dat tussen de 1 en de 5 kilometer van school woont, is dat 52%.
- Zelfs van het personeel dat minder dan 1 kilometer van school woont, vindt 47% een vergoeding voor reis- en parkeerkosten (heel erg) belangrijk.

Het belang van een arbeidsmarkttoelage voor personeel op achterstandsscholen

Onderwijspersoneel in cluster A verschilt weinig van onderwijspersoneel in cluster B wat betreft het belang dat zij toekennen aan uiteenlopende aspecten van de school als arbeidsorganisatie. Er is echter een aspect waarop de respondenten uit beide clusters nadrukkelijk van elkaar verschillen: ruimt twee derde van de respondenten (68%) in cluster A hecht belang aan een arbeidsmarkttoelage vanwege de leerlingenpopulatie op school. Op cluster B-scholen hecht 44% belang aan een dergelijke arbeidsmarkttoelage.

Naast het verschil in het belang dat wordt gehecht aan de arbeidsmarkttoelage kennen respondenten op cluster B-scholen iets meer belang aan de mogelijkheid om in deeltijd te werken, weinig reistijd en het werken in de stad Den Haag. Respondenten in cluster A kennen daarentegen gemiddeld wat meer belang toe aan reis- en parkeervergoedingen en de mogelijkheid om voltijds te werken.²²

4.3 'Fit' met de leidinggevende

Er is sprake van een fit tussen een medewerker en leidinggevende wanneer hun arbeidsethos, wereldbeelden en benadering van werk vergelijkbaar zijn.²³ Een hogere mate van fit draagt positief bij aan de tevredenheid van medewerkers over hun leidinggevende en aan hun onderlinge contact.

Aan de respondenten is een aantal stellingen voorgelegd over de rol van de leidinggevende (zie Figuur 16). Het oordeel van de respondenten op deze stellingen geeft een indicatie van de 'fit' met de leidinggevende.

Leraren kritisch over formele gesprekscyclus

- Leraren en ander onderwijspersoneel zijn kritisch over de formele gesprekscyclus op school: slechts de helft van de respondenten is het eens met de stelling dat de gesprekscyclus bij hen op school goed is georganiseerd (zie Figuur 16).
- De respondenten zijn eveneens minder positief over de mate waarin bij hen op school samenwerking tussen medewerkers actief wordt gestimuleerd.

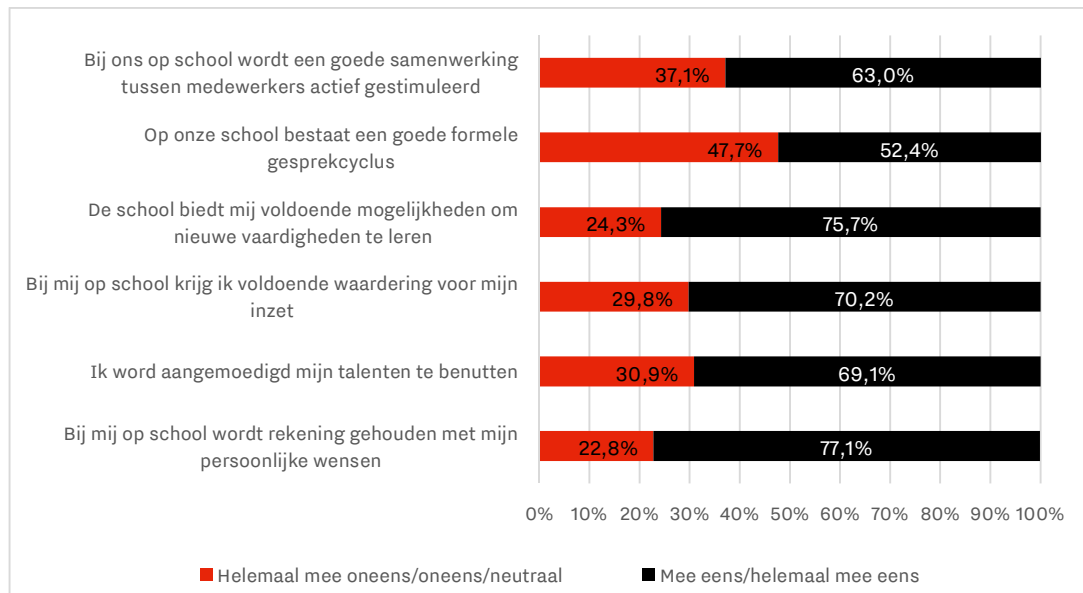
²² De verschillen in waardering van baankenmerken tussen cluster A- en cluster B in figuur 14 zijn statistisch significant, behalve: 'leerlingen die dat nodig hebben extra ondersteuning kunnen bieden', 'bijdragen aan visie en ontwikkeling binnen de school', 'genoeg financiële ruimte voor extra activiteiten', en 'op een goed aangeschreven school werken'.

²³ Kar, A. (2018).

- Ook zijn de respondenten matig tevreden over de aanmoediging die zij ervaren om hun talenten (meer) te benutten.

De respondenten zijn in ruime meerderheid wel tevreden over de mate waarin de school mogelijkheden biedt om nieuwe vaardigheden te leren. Eveneens wordt in het werk voldoende rekening met de persoonlijke wensen van het personeel.

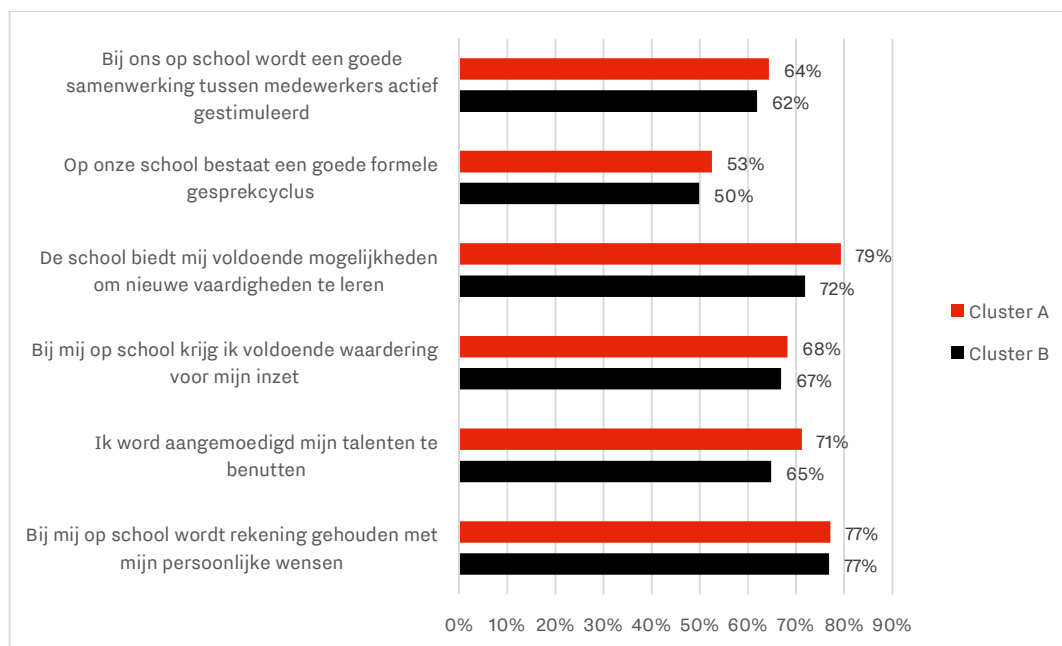
Figuur 16 Oordeel van onderwijspersoneel over hun leidinggevende (% (helemaal) mee eens) (n=1.215)



Weinig verschil in 'fit' met de leidinggevende tussen scholen

Tussen leraren op cluster A-scholen en die op cluster B-scholen bestaan kleine verschillen in de waardering die zij hebben voor de aansturing door hun leidinggevende (zie Figuur 17). Voor zover er verschillen bestaan zijn de leraren op cluster A-scholen iets positiever zijn dan leraren op cluster B-scholen.

Figuur 17 Oordeel van onderwijspersoneel over hun leidinggevende; uitgesplitst naar cluster A en B (% (helemaal) mee eens) (n=1.215)



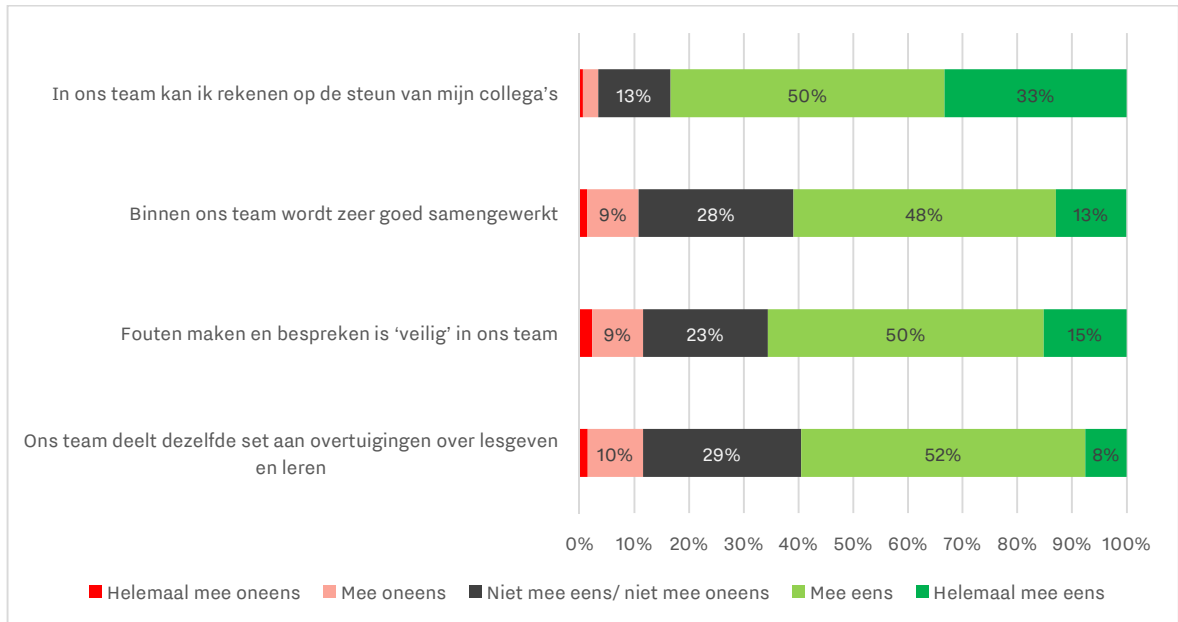
4.4 'Fit' met het team

Uit eerder onderzoek komt naar voren dat naarmate collega's in een team meer dezelfde doelen, betrokkenheid bij het werk, capaciteiten en manier van werken hebben en dezelfde aspecten in het werk waarderen, de persoon-team fit sterker is. Voor onderwijsgevend personeel gaat het dan om de manier van lesgeven, de visie op goed onderwijs en professionele interesses en doelen.

Op basis van een aantal stellingen over het team is een indruk verkregen van de 'fit' van de respondenten met het team (zie Figuur 18). De volgende zaken vallen op:

- Een ruime meerderheid van de respondenten (83%) is van mening dat hij/zij kan rekenen op de steun van collega's.
- Minder positief zijn de respondenten over de samenwerking in het team (61% is het eens met de stelling dat er goed wordt samengewerkt). Ruim een kwart heeft hierover geen duidelijk mening. Een op de tien respondenten is hierover kritisch.
- Over de sociale veiligheid op de werkvloer zijn de meningen verdeeld: twee derde van de respondenten (66%) is het eens met de stelling dat het maken en bespreken van fouten 'veilig' is in het team. Ruim een kwart is het niet eens of oneens met de stelling. Een op de tien respondenten voelt zich minder veilig in het team.
- Opvallend is tot slot, dat veel respondenten niet het gevoel hebben dat zij met hun collega's in het team dezelfde set aan overtuigingen delen over lesgeven en leren. Ruim een kwart van de respondenten staat hierin neutraal, terwijl een op de tien hier kritisch over is.

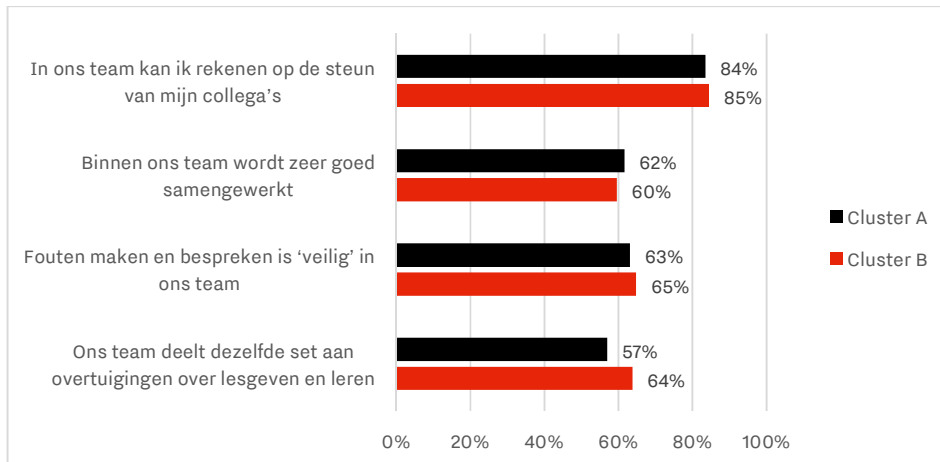
Figuur 18 Oordeel van de respondenten over het team (n=1.253)



Weinig verschil in 'fit' met het team tussen cluster A- en cluster B-scholen

Tussen de respondenten op cluster A- en die op cluster B-scholen bestaan marginale verschillen (zie Figuur 19). Het grootst zijn de verschillen aangaande de onderwijskundige opvattingen over lesgeven en leren, waarover op achterstandsscholen iets meer verdeeldheid lijkt te bestaan.

Figuur 19 Oordeel van de respondenten over het team, onderscheiden naar cluster A- en cluster B-scholen (n=1.253)



4.5 'Fit' met de schoolorganisatie

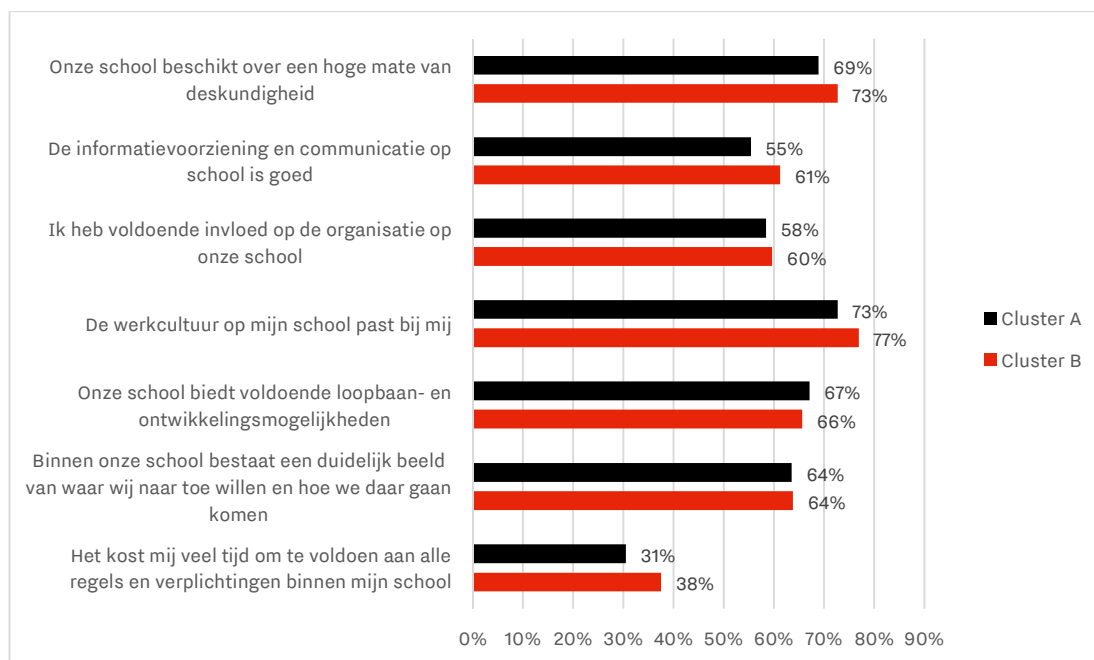
De persoon-organisatie 'fit' betreft de mate waarin de doelen en waarden van een medewerker overeenkomen met die van de organisatie. Uit eerder onderzoek blijkt dat medewerkers zich meer aangetrokken voelen tot een organisatie wanneer deze vergelijkbare waarden waardeert en de organisatiedoelen aansluiten bij die van de medewerker²⁴. De 'fit' van het individu met de schoolorganisatie hebben wij gemeten door de respondenten een aantal stellingen voor te leggen over de schoolorganisatie. Figuur 20 toont de uitkomsten uitgesplitst naar cluster A- en cluster B-scholen.

Ongeveer de helft tot twee derde van de respondenten kan zich vinden in de voorgelegde stellingen en lijkt daarmee dus een redelijk 'fit' te hebben met het doel en de waarden van de school. De overige respondenten zijn neutraal (ongeveer een kwart bij elke stelling) of zijn het (helemaal) niet eens met de stelling. De verschillen tussen beide clusters zijn gering.

- Het meest positief zijn de respondenten over de werkcultuur en de aanwezige deskundigheid (bij collega's) op school.
- Over de loopbaan- en ontwikkelingsmogelijkheden wordt eveneens redelijk positief geoordeeld.
- Minder positief is men over de informatievoorziening en de communicatie op school.
- De (vaak vernomen) veronderstelling dat er voldaan moet worden aan allerlei regels en verplichtingen van de school wordt door een derde van de respondenten onderschreven. Ongeveer 40% van de respondenten is het hier expliciet niet mee eens (niet in de figuur weergegeven).

²⁴ Vekeman, Devos & Valcke (2019)

Figuur 20 Oordeel van de respondenten over de schoolorganisatie; aandeel respondenten dat het (helemaal) eens is met de stelling, onderscheiden naar cluster A- en cluster B-scholen (n=1.239)



4.6 'Fit' met het schoolgebouw

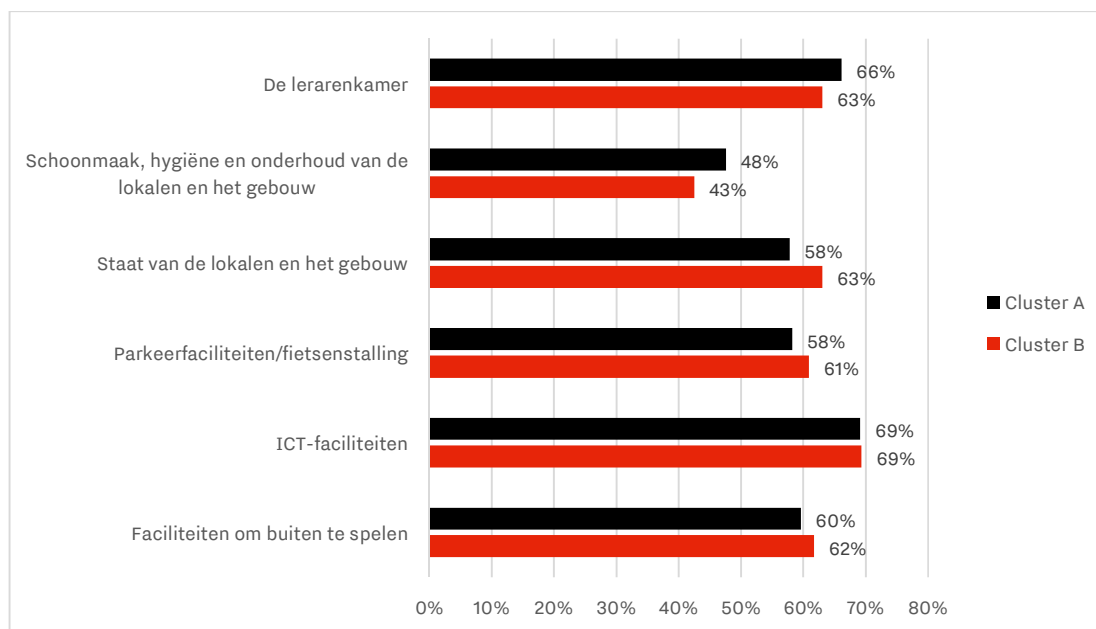
Ervan uitgaande dat de werkomgeving ook de fysieke aspecten van de school betreft, hebben we aan de respondenten een oordeel gevraagd over de kwaliteit van het schoolgebouw waar zij werken.

Figuur 21 laat zien welke deel van de respondenten de genoemde zaken met een 'voldoende' of 'goed' beoordelen:

- Het meest kritisch is het onderwijspersoneel over de schoonmaak, de hygiëne en het onderhoud van de lokalen en het gebouw; nota bene een derde van de respondenten geeft expliciet te kennen dat de schoonmaak, de hygiëne en het onderhoud van de lokalen en het gebouw 'onvoldoende' tot 'slecht' is (niet in de figuur weergegeven).
- Ongeveer twee derde van het onderwijspersoneel in Den Haag is content met de ICT-faciliteiten en de lerarenkamer; 13% is ontevreden.
- Over de staat van de lokalen en het gebouw, faciliteiten om buiten te spelen en parkeerfaciliteiten/fietsenstalling oordeelt iets meer dan de helft met een voldoende of goed; ongeveer een kwart van de respondenten beoordeelt deze zaken als 'onvoldoende' of 'slecht'.
- Tussen de clusters A en B bestaan graduele verschillen in beoordeling van het schoolgebouw.

Gevraagd naar ontbrekende faciliteiten op school (in een open vraag) is de top 5 van meest genoemde faciliteiten: 1. Extra werkruimtes voor leraren en leerlingen (167 keer genoemd), 2. De inrichting van of verbeteringen aan de lerarenkamer (54 keer genoemd), 3. Betere klimaatbeheersing (52 keer genoemd), 4. Meer speelruimtes (binnen en buiten) (52 keer genoemd) en 5. Nieuwe en betere apparatuur/devices (computers/laptops/ipads) (42 keer genoemd).

Figuur 21 Beoordeling schoolgebouw: aandeel respondenten dat genoemd aspect met 'voldoende' of 'goed' beoordeelt, onderscheiden naar clusters A en B (n=1.287)



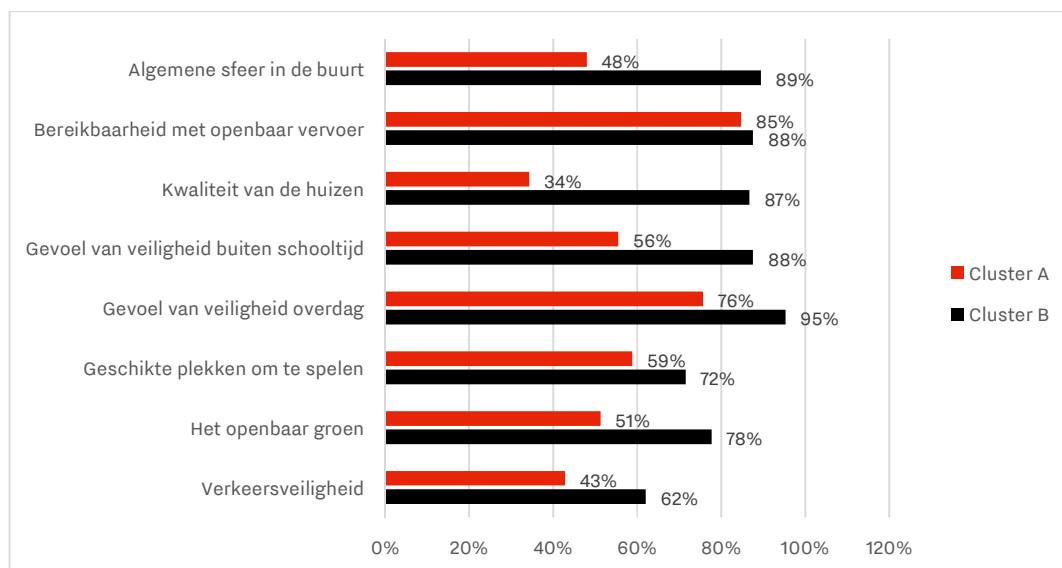
4.7 'Fit' met de buurt

De fysieke werkomgeving betreft naast het schoolgebouw ook de buurt waar de school staat. Ook op dit punt hebben we aan de respondenten een oordeel gevraagd over uiteenlopende zaken.

Figuur 22 laat zien in hoeverre respondenten uit cluster A en cluster B verschillend oordelen over de buurt waar hun school staat:

- Het meest opvallende verschil betreft de beoordeling van de kwaliteit van de huizen die in de buurt van de school staat: terwijl twee derde (67%) van de respondenten op cluster B-scholen hier een voldoende/goed aan geeft, beoordelen respondenten op cluster A-scholen dit aanzienlijk minder positief (34% voldoende/goed). Hoewel de kwaliteit van de huizen geen directe relatie heeft met het onderwijs, weerspiegelt dit wel de samenstelling van de bevolking en daarmee de sociaaleconomische achtergrond van de leerlingen, wat zich vervolgens vertaalt in een grotere kans op achterstandsscores op de betreffende scholen.
- Overeenkomstige verschillen, hoewel minder groot, zien we op het punt van: de algemene sfeer in de buurt, gevoel van veiligheid buiten schooltijd, openbaar groen en verkeersveiligheid. Op al deze punten zijn respondenten op cluster B-scholen positiever dan respondenten op cluster A-scholen.
- Uitzondering vormt de bereikbaarheid met openbaar vervoer; daar geven respondenten op cluster A-scholen veel vaker een positief oordeel (voldoende/goed) aan dan respondenten op cluster B-scholen.

Figuur 22 Beoordeling buurt: aandeel respondenten dat genoemd aspect met 'voldoende' of 'goed' beoordeelt, onderscheiden naar clusters A en B (n=1.297)

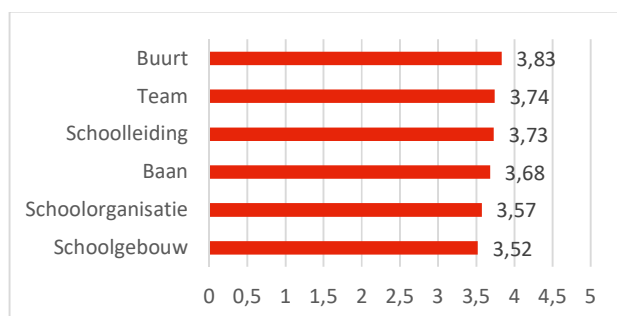


4.8 Overall 'fit' met de werkomgeving

Nu we voor elk van de onderscheiden dimensies van de werkomgeving weten hoe groot de 'fit' is, bekijken we afsluitend hoe groot de relatieve verschillen zijn tussen de verschillende dimensies. Die lijken mee te vallen (Figuur 23). In het algemeen bestaat er op elk van de onderscheiden dimensies een redelijke 'fit' met de omgeving. Wanneer we de scores zouden vertalen naar een rapportcijfer, ligt de fit met de werkomgeving tussen een 7 en een 7,7. Het hoogst is de 'fit' tussen de medewerkers en de buurt; de 'fit' is het kleinst met het schoolgebouw. Deze tevredenheid met de werkomgeving lijkt in lijn met de werktevredenheid, zoals die uit ander onderzoek naar voren komt, waaruit blijkt dat ruim vier van de vijf medewerkers in het basisonderwijs (82,1%) tevreden of zeer tevreden is met zijn of haar baan.²⁵

Onderscheiden naar cluster A en B blijkt dat de 'fit' met de werkomgeving marginaal verschilt, uitgezonderd de fit met de buurt die voor personeel op achterstandsscholen (cluster A) aanzienlijk lager ligt dan voor personeel op niet-achterstandsscholen (respectievelijk 3,5 en 4,3)

Figuur 23 Overall 'fit' met de werkomgeving (n= 1.215)



²⁵ Van Nuland & Van den Berg (2021).

5. Relatie tussen de werkomgeving en de personeelssituatie op school

5.1 Inleiding

Een werkomgeving wordt als aantrekkelijk gezien wanneer medewerkers een positief beeld hebben van hun baan en de organisatie waar zij werken. Het beeld dat medewerkers hebben wordt bepaald door de mate waarin hun behoeftes, voorkeuren en ambities in lijn zijn met die van collega's, leidinggevende en de organisatie, en de fysieke omgeving van het schoolgebouw en de buurt waar de school staat.

Nu we hebben verkend hoe respondenten de 'fit' met hun werkomgeving beoordelen (baan, team, leidinggevende, schoolorganisatie, schoolgebouw en buurt) is het de vraag of deze inzichten betekenis hebben voor de aantrekkelijkheid van de school als werkgever. In hoeverre heeft een sterke fit met de werkomgeving betekenis voor de personeelssituatie van de school, zowel in termen van binding van zittend personeel als de (door de respondenten ingeschatte) wervingskracht voor nieuw personeel? Met andere woorden: zijn medewerkers die een sterke fit hebben met de werkomgeving op school positiever over de aantrekkelijkheid van hun school voor nieuw personeel en zijn zij zelf ook minder vaak op zoek naar ander werk?

5.2 'Fit' met de werkomgeving in relatie tot de aantrekkelijkheid van de school

Zijn leraren die een minder 'fit' ervaren met hun werkomgeving kritischer op de aantrekkelijkheid van hun school als werkgever voor nieuw personeel? Daar lijkt het wel op. Op basis van de verschillende dimensies van de werkomgeving die in het vorige hoofdstuk zijn onderscheiden, hebben we voor elke dimensie een gemiddelde score berekend. Vervolgens zijn we nagegaan of de hoogte van deze gemiddelde scores, dus de mate waarin mensen een 'fit' met hun werkomgeving ervaren, samenhangt met de mate waarin zij hun school als aantrekkelijk waarderen voor nieuw personeel.

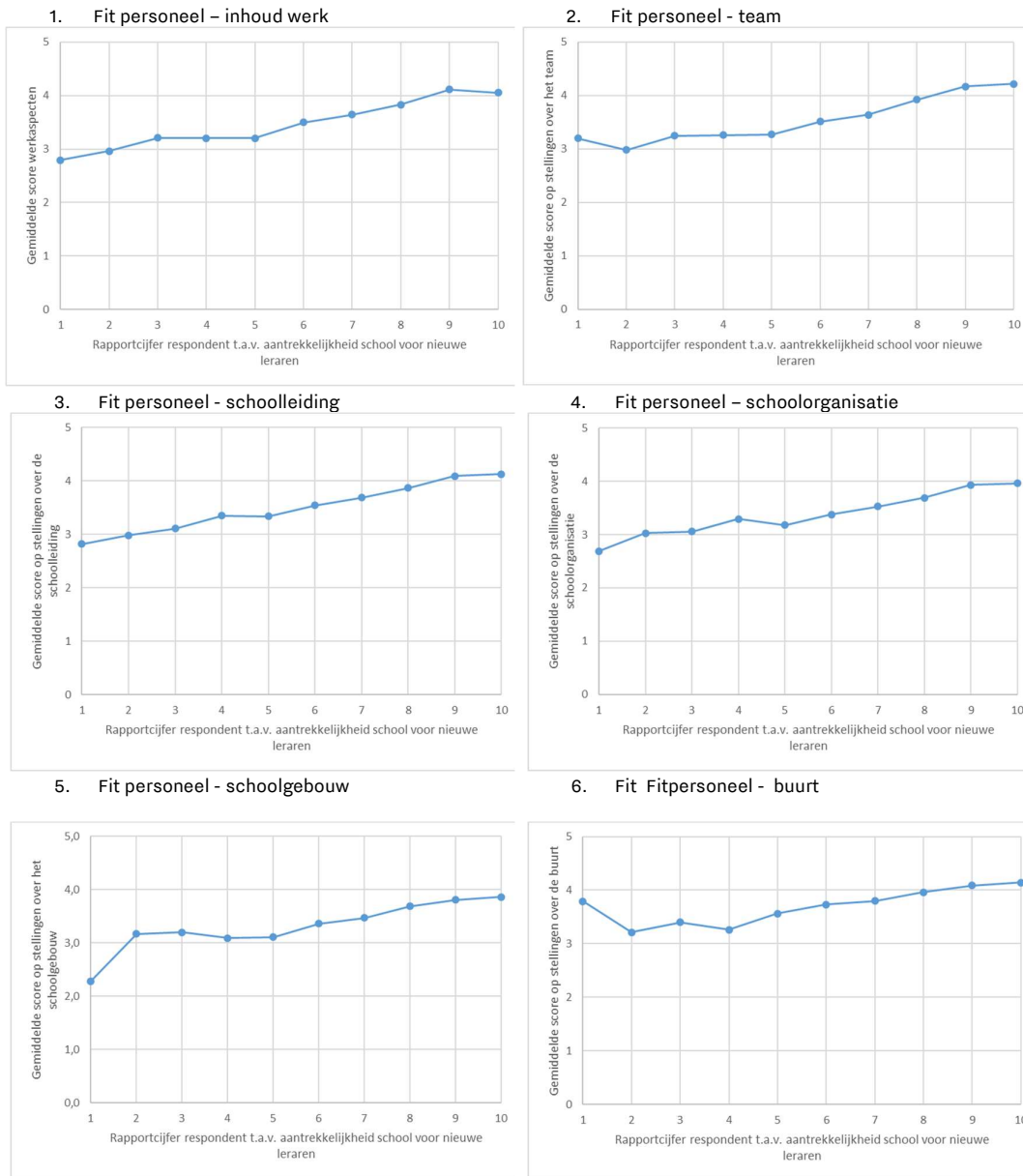
In de volgende gevallen bestaat er een positieve samenhang tussen de fit met de werkomgeving en de (door de respondenten ingeschatte) aantrekkelijkheid van de school voor nieuw personeel (de nummering verwijst naar de deelgrafieken in Figuur 24):

1. De 'fit' van het personeel met de *inhoud van het werk* hangt in beperkte mate samen met de waardering van de aantrekkelijkheid van de school voor nieuw personeel ($r=0,43$).²⁶
2. De 'fit' van het personeel met het *team* hangt in beperkte mate samen met de waardering van de aantrekkelijkheid van de school voor nieuw personeel ($r=0,42$).
3. De 'fit' van het personeel met de *schoolleiding* hangt in beperkte mate samen met de waardering van de aantrekkelijkheid van de school voor nieuw personeel ($r=0,39$).
4. De 'fit' van het personeel met de *schoolorganisatie* hangt relatief sterk samen met de waardering van de aantrekkelijkheid van de school voor nieuw personeel ($r=0,45$).
5. De 'fit' van het personeel met het *schoolgebouw* hangt relatief zwak samen met de waardering van de aantrekkelijkheid van de school voor nieuw personeel ($r=0,33$).
6. De 'fit' met de *buurt* hangt relatief zwak samen met de waardering van de aantrekkelijkheid van de school voor nieuw personeel ($r=0,24$).

²⁶ De getallen zijn (Spearman) correlatiecoëfficiënten, waarmee de sterkte in samenhang tussen twee variabelen wordt uitgedrukt. Voor een positieve samenhang hebben de coëfficiënten een waarde tussen 0 en 1; naarmate deze dichter bij 1 ligt is de samenhang sterker. Alle hier gerapporteerde samenhangen zijn statistisch significant ($P < 0.05$).

Kortom, naarmate respondenten een betere fit hebben met hun werkomgeving, zien zij hun school als een meer aantrekkelijke werkomgeving voor nieuw personeel. Dit geldt in het bijzonder voor de inhoud van het werk, de samenwerking in het team en de 'fit' met de doelen en waarden van de schoolorganisatie.

Figuur 24 Samenhang tussen 'fit' met de werkomgeving en aantrekkelijkheid van de school voor nieuw personeel

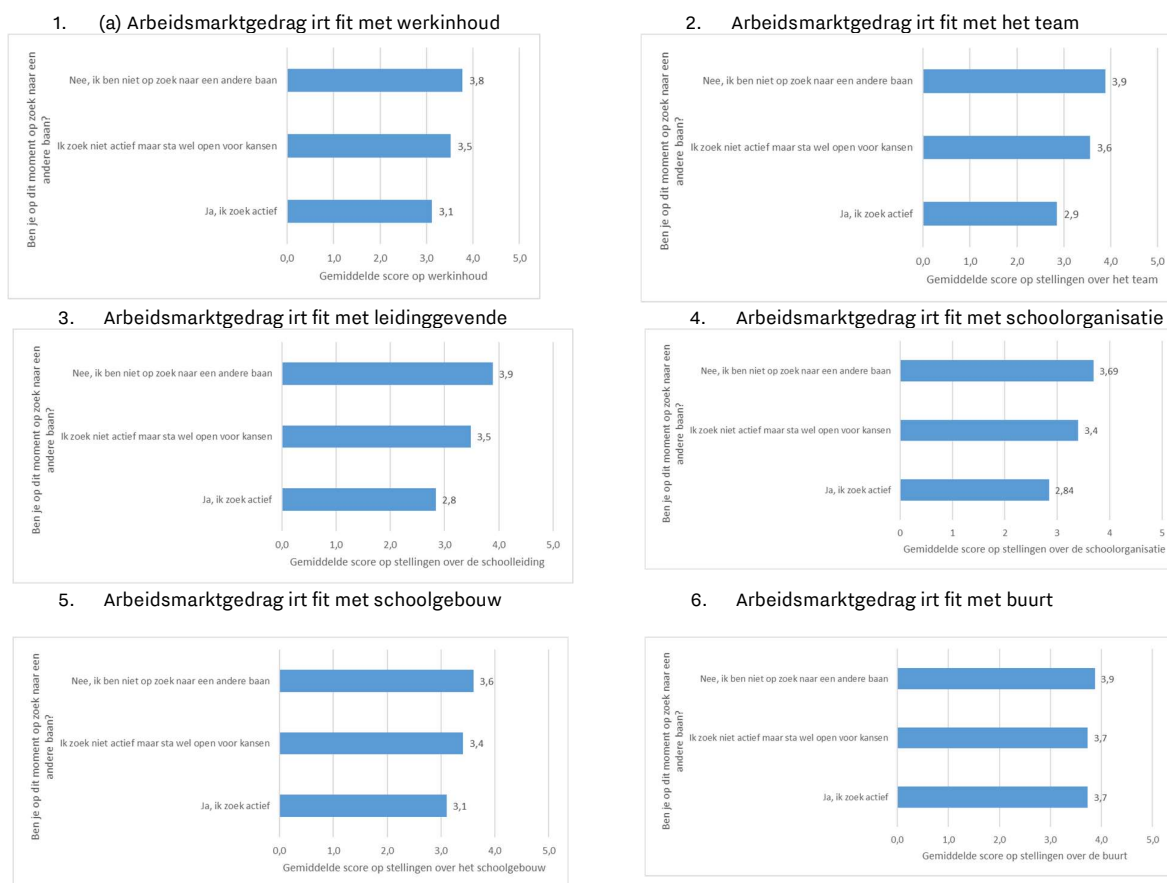


Aanvullend merken we op dat de aantrekkelijkheid van de school het sterkst samenhangt met de personeelssituatie op school; dat wil zeggen dat naarmate respondenten zich meer zorgen maken over de verschillende aspecten van de personeelssituatie op school, waarden zij hun school als minder aantrekkelijk voor nieuw personeel ($r=0,51$).

5.3 'Fit' met de werkomgeving in relatie tot het arbeidsmarktgedrag van het personeel

De waardering voor de school als werkgever komt ook tot uitdrukking in het arbeidsmarktgedrag van medewerkers. Wanneer zij zich niet prettig voelen op hun werkplek zullen zij eerder geneigd zijn om op zoek te gaan naar een andere baan, binnen of buiten het onderwijs. Figuur 25 laat voor de verschillende 'fits' met de werkomgeving zien of de respondenten op zoek zijn naar een andere baan.

Figuur 25 Samenhang tussen 'fit' met de werkomgeving en zoekgedrag naar ander werk (n=1.043)

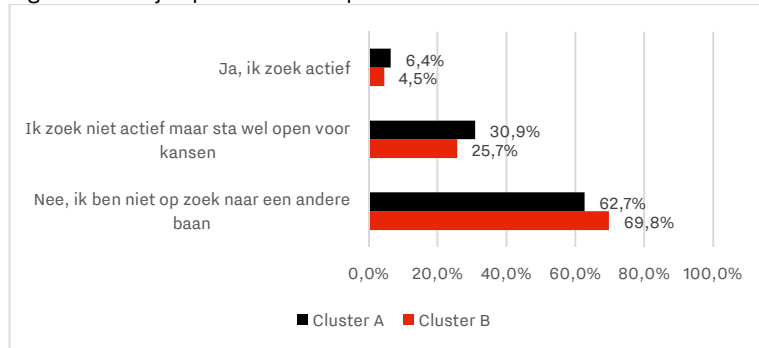


Op basis van de figuur constateren wij dat respondenten die actief op zoek zijn naar ander werk hun werkomgeving op vrijwel alle aspecten negatiever oordelen dan respondenten die niet actief op zoek zijn naar werk. Dit geldt het sterkst voor de 'fit' met (waardering voor) de schoolleiding, de schoolorganisatie en het team. Minder sterk is de samenhang met het schoolgebouw, terwijl er met de buurt helemaal geen samenhang is. Kortom, schoolgebouw en de buurt lijken geen doorslaggevende factoren voor het besluit om op zoek te gaan naar ander werk.

5.4 Arbeidsmarktgedrag van onderwijspersoneel

Een op de twintig respondenten is actief op zoek naar ander werk. Respondenten die op een achterstandsschool (cluster A) werken zijn iets vaker actief op zoek naar ander werk (6,4%) (zie Figuur 26). Ongeveer twee derde van het personeel is niet op zoek naar ander werk, ruim een kwart zoekt niet actief, maar staat wel open voor nieuwe kansen. Respondenten op achterstandsscholen staan wat vaker open voor nieuwe kansen (op de arbeidsmarkt) dan respondenten op niet-achterstandsscholen.

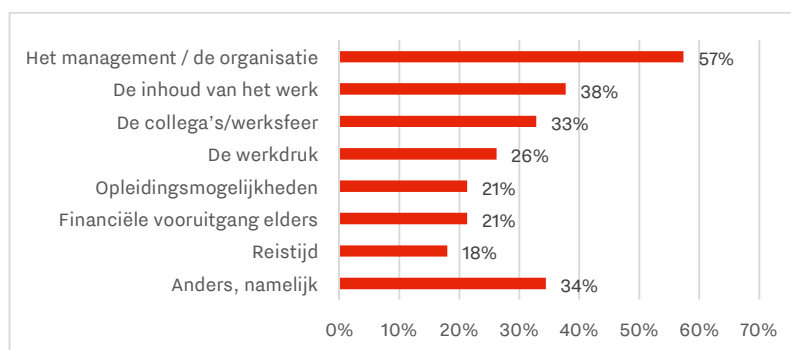
Figuur 26 Ben je op dit moment op zoek naar een andere baan? cluster A en cluster B (n=1162)



Van een kleine groep respondenten (41) hebben we inzicht in hun redenen om actief op zoek te zijn naar ander werk:

- De belangrijkste reden voor respondenten om op zoek te zijn naar ander werk heeft te maken de schoolleiding of de organisatie (Figuur 27). Niet geheel toevallig zijn dit ook de aspecten waarvan we eerder (Figuur 25) hebben vastgesteld dat een lage waardering op deze aspecten gepaard gaat met een actiever zoekgedrag naar ander werk.
- Voor een derde van de respondenten die actief zoekt naar ander werk is de reden voor hun zoekgedrag gelegen in de inhoud van hun werk.
- Voor een kwart tot een derde van de respondenten vormt de sfeer binnen het team en de werkdruk een reden om op zoek te gaan naar ander werk.
- Opleidingsmogelijkheden, een beter salaris en minder reistijd vormen voor ongeveer een op de vijf respondenten een reden om ander werk te zoeken.

Figuur 27 Redenen van respondenten om actief op zoek te zijn naar ander werk (n=41)

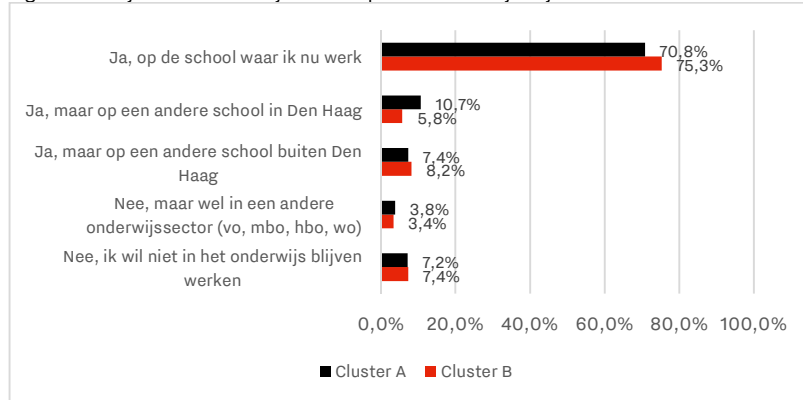


NB: respondenten konden meer dan 1 antwoord geven; totaal telt op tot meer dan 100 procent

5.5 Plannen voor de komende 3 jaar

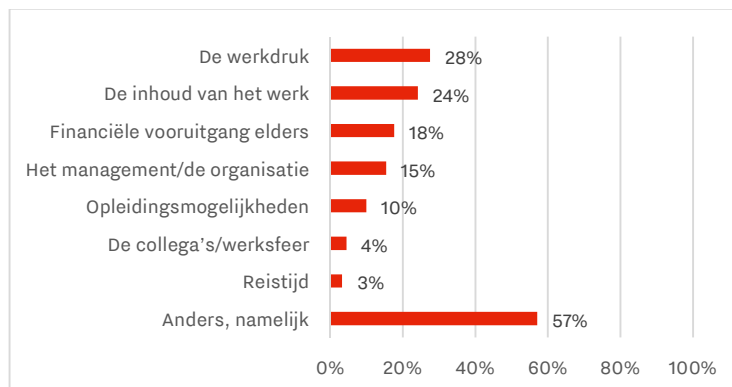
Van alle respondenten die aan het onderzoek hebben deelgenomen is driekwart van plan om de komende drie jaar op de school te blijven waar zij nu werkzaam zijn (Figuur 28). Dat geldt voor respondenten op achterstandsscholen (cluster A) iets minder. Opvallend is vooral het verschil in aandeel respondenten dat naar een andere school wil: onder respondenten op achterstandsscholen is dat twee keer hoger dan onder respondenten op niet-achterstandsscholen (10,7% versus 5,8%) Dit wijst erop dat het risico op verlies van onderwijspersoneel op achterstandsscholen (cluster A) groter is dan op niet-achterstandsscholen (cluster B).

Figuur 28 Wil je de komende 3 jaar in het primair onderwijs blijven werken? Onderscheiden naar cluster A en cluster B (n=



Respondenten hebben uiteenlopende redenen om in de komende drie jaar een baan buiten het onderwijs te gaan zoeken (Figuur 29). Van de 91 respondenten die hier antwoord hebben gegeven, wijst ruim een kwart op de werkdruk als reden. Een kwart (24%) blijkt minder 'geknipt' voor het leraarsberoep en wijzen op de inhoud van het werk als vertrekreden. Soms ook spelen financiële overwegingen een rol (18%) of de schoolleiding (15%).

Figuur 29 Redenen om voor een baan buiten het onderwijs te kiezen (n=91)



6. Conclusies

Dit onderzoek is gestart met als doel inzicht te geven in de school- en wijkgebonden factoren die een rol spelen in het ontstaan en voortbestaan van de personeelstekorten in het primair onderwijs. Hiervoor is een viertal onderzoeksvragen in dit rapport beantwoordt. Onderstaand geven wij op basis van de onderzoeksresultaten antwoord op de onderzoeksvragen.

6.1 Antwoorden op de onderzoeksvragen

1. In welke mate bestaan er verschillen in het tekort aan leraren tussen wijken en scholen in Den Haag?

Er bestaan grote verschillen in lerarentekorten in Den Haag, zowel tussen scholen als tussen wijken. Terwijl op een kwart van de scholen de personeelstekorten beperkt zijn (minder dan 5% vacaturegraad) heeft ruim de helft van de scholen een vacaturegraad van 10 procent of hoger, bij een op de tien scholen is het tekort zelfs 30 procent of meer. Daarbij bestaan er grote verschillen in lerarentekorten tussen wijken in Den Haag. De wijk met de meeste vacatures in 2020 is het Geuzen- en Statenkwartier (36%). Wijken met eveneens ernstige lerarentekorten zijn Duindorp, Zeeheldenkwartier, Kraaienstein en Vroondaal, Bouwlust en Vrederust, waar de vacaturegraad tussen de 25% en 30% ligt. Iets minder extreem zijn de personeelstekorten in het Laakkwartier en Spoorwijk, Morgenstond en Leyenburg.

2. In welke mate kunnen de verschillen verklaard worden door kenmerken van de wijk, school of leerlingpopulatie?

Het verklaren van verschillen in lerarentekorten tussen scholen en wijken is moeilijk. Immers, verklaren betekent dat een of meer factoren op school- of wijkniveau hebben geleid of leiden tot het lerarentekort. Die relaties zijn moeilijk te leggen, omdat er geen oorzakelijke verbanden zijn of omdat de onderliggende (verklarende) mechanismes niet bekend zijn. We hebben (daarom) gekeken naar *samenhangen* tussen kenmerken van scholen en buurten met de aanwezigheid van lerarentekorten. De aard van deze samenhangen biedt ten dele mogelijke (plausibele), maar geen statistisch sluitende verklaringen.

Verschillen in personeelstekorten hangen samen met kenmerken van de school en de buurt. Op scholen met een hoge vacaturegraad is er in veel opzichten sprake van een cumulatie aan problemen in de personeelsvoorziening, in samenhang met een uitdagende leerlingpopulatie (gemiddeld hogere achterstandsscores) en in een sociaaleconomische omgeving (op buurtniveau) die veel laagopgeleiden kent. De cumulatie van problemen in de personeelsvoorziening komt naast de personeelstekorten onder meer tot uiting in hogere leerling/leraar-ratio (meer leerlingen per leraar), meer ziekteverzuim onder het personeel, meer invallers en onbevoegden en een hogere ervaren werkdruk. Gevolg is dat veel leraren en overig onderwijspersoneel de personeelssituatie op hun school als ernstig tot zeer problematisch beoordelen. Zij zijn van mening dat dit de wervingskracht van hun school voor nieuw personeel niet ten goede komt.

3. Welke andere factoren spelen een rol in de verklaring van verschillen in het tekort aan leraren tussen wijken en scholen?

Daarnaast blijkt uit het onderzoek dat andere factoren een rol spelen die mede de aantrekkelijkheid van de werkomgeving voor medewerkers bepalen:

- Vanwege de meer uitdagende leerlingpopulatie ervaren leraren op achterstandsscholen meer beperkingen om goed onderwijs te kunnen geven, dan leraren die met minder uitdagende leerlingpopulaties te maken hebben.
- In financieel opzicht hechten medewerkers op achterstandsscholen in meerderheid veel gewicht aan een arbeidsmarkttoelage vanuit het idee dat zij te maken hebben met een meer

uitdagende leerlingpopulatie. De arbeidsmarkttoelage in het kader van het Nationaal Programma Onderwijs die in augustus 2021 is aangekondigd kan hier in ieder geval ten dele aan tegemoet komen.

Hoewel - naast ook positieve aspecten - op onderdelen kritisch wordt geoordeeld over de schoolleiding, het team van collega's, de kwaliteit van het schoolgebouw en de buurt, vinden wij in het onderzoek geen aanwijzingen dat dit tot systematische verschillen in lerarentekorten tussen scholen of buurten leidt. Wel wijzen de analyses uit dat de mate waarin medewerkers zich prettig voelen in hun werkomgeving in grote mate bepaalt hoe zij de aantrekkelijkheid van hun school voor nieuw personeel waarderen en de mate waarin zij zelf op zoek zijn naar ander werk. Voor de aantrekkelijkheid van de school zijn vooral de inhoud van het werk, de samenwerking in het team en de doelen en de waarden van de organisatie belangrijk. Voor de tevredenheid met het werk van individuele medewerkers speelt naast deze factoren ook de mening over de schoolleiding een rol. Het schoolgebouw en de buurt lijken geen doorslaggevende factoren voor het besluit om op zoek te gaan naar ander werk.

6.2 Aanknopingspunten voor beleid

4. Welke aanknopingspunten bieden de antwoorden op deze vragen voor beleid gericht op de aanpak van het lerarentekort in Den Haag?

De aantrekkelijkheid van de werkomgeving is een complex en gelaagd fenomeen. Er zijn dan ook geen eenvoudige knoppen waaraan gedraaid kan worden om meer personeel te werven en te binden. Niet voor niets dat de scholen in Den Haag reeds op een variëteit aan maatregelen inzetten om de lerarentekorten terug te dringen (zie Klassewerk en Noodplan 'Actie in perspectief'). In aanvulling op de bestaande aanpak van de tekorten, biedt het voorliggende rapport de volgende aanknopingspunten ter verdieping of verbreding:

- Benader het lerarentekort niet alleen formatief maar *kijk in brede zin (integraal) naar de werkomgeving van het personeel* (inhoud van het werk, arbeidsvoorwaarden, samenwerking met collega's, schoolleiding en kwaliteit van het schoolgebouw).
- Stel scholen c.q. leraren met veel achterstandsleerlingen in staat om *extra ondersteuning te geven aan leerlingen die dat nodig hebben*. Dit vergroot niet alleen de onderwijskansen voor leerlingen, maar draagt ook bij aan een grotere werktevredenheid van de leraren, en daarmee aan de aantrekkelijkheid van hun werk.
- Maak in *arbeidsmarktcommunicatie* gebruik van de positieve uitkomsten van dit onderzoek wat betreft de werksfeer, en de mogelijkheden tot professionele ontwikkeling en verdieping in het onderwijs.
- Ondersteun schoolleiders in het *verbeteren van de gesprekkencyclus*, inclusief de aandacht daarbij voor het ontwikkelen en benutten van talenten van medewerkers.
- Besteed aandacht aan het *tekort aan sociale veiligheid* die medewerkers ervaren, met name wat betreft het bespreekbaar maken van fouten in teams. Collegiale feedback is een belangrijke bouwsteen van professionele ontwikkeling.
- Gebruik de *beschikbare arbeidsmarkttoelage* in het kader van het NP Onderwijs om recht te doen aan de meer uitdagende werkomgeving die leraren op achterstandsscholen ervaren.
- Zorg voor een *kritische beoordeling van de hygiëne, schoonmaak en klimaatbeheersing van de schoolgebouwen*. Een schouw (eventueel mede uitgevoerd door onderwijspersoneel zelf) kan belangrijke verbeterpunten naar boven brengen. Betrek daarbij ook de fysieke omgeving van de school in termen van veiligheid en aantrekkelijkheid.
- Verken hoe het *zittende personeel beter ingezet kan worden als ambassadeur* voor een baan in het onderwijs. De negatieve beeldvorming onder het personeel (vooral op achterstandsscholen) over de personeelssituatie ondermijnt de wervingskracht van de

scholen. Door de aandacht te leggen op de positieve kanten van het werk én de inspanningen die worden ondernomen (door de schoolbesturen) om het personeelstekort terug te dringen kan de negatieve spiraal in de beeldvorming worden tegengegaan.

Geraadpleegde literatuur

Adriaens, H., Fontein, P & De Vos, K. (2019). *De toekomstige arbeidsmarkt voor onderwijspersoneel po, vo en mbo 2018-2028*, Tilburg: Centerdata.

Arbeidsmarktplatform PO (2020). *Arbeidsmarktanalyse primair onderwijs 2020*. Den Haag.

Borman, G. D., & Dowling, N. M. (2008). Teacher attrition and retention: A meta-analytic and narrative review of the research. *Review of educational research*, 78(3), 367-409.

De Vos, K. & Fontein, P. (2019). *Arbeidsmobiliteit van leraren in het primair onderwijs*. Tilburg: CentERdata.

Den Brok, P., Wubbels Th, & Van Tartwijk J. (2017) Exploring beginning teachers' attrition in the Netherlands, *Teachers and Teaching*, 23:8, 881-895.

Inspectie van het onderwijs. *De Staat van het Onderwijs 2021*. Utrecht.

Kar, A. (2018). Our Quest for a Great Place to Work: Meaning in and at Work through the Fit Perspective. University of Victoria. Geciteerd in: Van den Berg & Van den Berg (2021). Den Haag: Arbeidsmarktplatform po.

Kernteam Noodplan Lerarentekort Den Haag (2020). *Actie in perspectief. Noodplan Lerarentekort Den Haag. Den Haag*: Haagse schoolbesturen voor primair onderwijs en de gemeente.

Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D., & Johnson, E.C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342.

Ministerie van OCW (2020). *Tendrapportage Arbeidsmarkt Leraren*. Den Haag: Ministerie van OCW.

Prokic-Breuer, T. Vermeulen, S. & De Wolf, I (2021). De startende leraar: de invloed van schoolkenmerken, persoonskenmerken, en arbeidsvoorwaarden op beroepsuitval en mobiliteit van jonge leraren in het primair onderwijs. Te verschijnen in: Corvers & Van der Meer (2022). *Onderwijs aan het werk 2022*. Den Haag: CAOP.

Van den Berg, D. & Van den Berg, D. (2021). *Wat maakt een werkomgeving aantrekkelijk? Verkenning van aantrekkelijke werkomgeving in het primair onderwijs*. Den Haag: Arbeidsmarktplatform po.

Van Nuland, E. & Van den Berg, D. (2020), Tevreden werken in het primair onderwijs? Onderzoek naar tevredenheid, werkdruk en mobiliteit in het primair onderwijs. Den Haag: Arbeidsmarktplatform po.

Vekeman, E., Devos, G., & Valcke, M. (2019). The relationship between principals' configuration of a bundle of HR practices for new teachers and teachers' person-organisation fit. *International Journal of Human Resource Management*, 30(5). Geciteerd in Van den Berg & Van den Berg (2021).

Verhoeven, S. Willems, W. & Sontag L. (2012). *Opvoeden en ontwikkelen doen we samen! Praktijkgericht onderzoek naar de manier waarop scholen in primair en voortgezet onderwijs hun maatschappelijke opdracht praktisch kunnen vormgeven*. 's-Hertogenbosch: KPC Groep.

Bijlage

Toelichting op analyses van school- en wijkenmerken in relatie tot tekorten

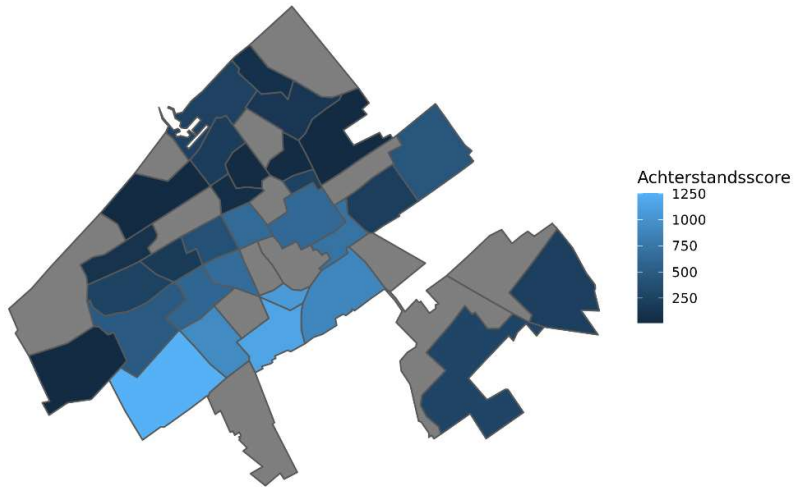
De relatie tussen de kenmerken van scholen en wijken met de afhankelijke variabele, vacaturegraad, zijn in onderlinge samenhang geanalyseerd, met behulp van multivariate regressieanalyse. De beschreven verbanden blijven met andere woorden bestaan wanneer wordt gecontroleerd voor de overige in het model opgenomen kenmerken. Eerst is een model geschat met 21 onafhankelijke variabelen. Vervolgens is met behulp van 'best subsets regression' een selectie gemaakt van tien variabelen die tot een regressiemodel leiden dat de optimale 'fit' met de data vertoont: een zo hoog mogelijke verklaarde variantie bij een zo spaarzaam mogelijk aantal voorspellers. De kenmerken die niet in het tweede model zijn opgenomen, zijn geen van allen significant van invloed op de vacaturegraad.

Overzicht van geïnterviewde personen

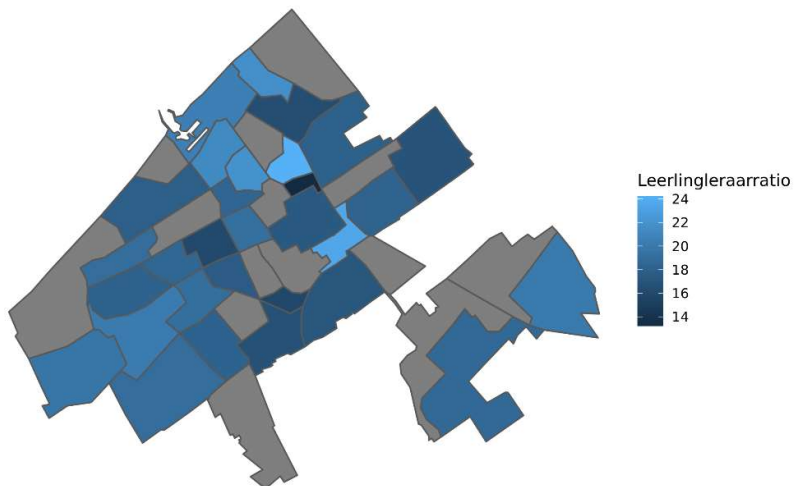
Naam	Functie	Schoolbestuur
Maarten van Gelderen	Directeur	De Haagse Scholen
Richard van Klink	Directeur	Lucas Onderwijs
Sylvia van Loon	Directeur	SCOH
Steven Spaans	Leraar	SCOH
Wiely Hendricks	Voorzitter College van Bestuur	De Haagse Scholen
Ewald van Vliet	Voorzitter College van Bestuur	Lucas Onderwijs
Saskia Schenning	Voorzitter College van Bestuur	Laurentiusstichting
Nienke van der Woude	Leraar	Laurentiusstichting
Inge Kooistra	Personeelsfunctionaris	Laurentiusstichting
Theo Kosterink	Adviseur college van bestuur	De Haagse Scholen

Gemiddelde achterstandsscore een leerling-leraarratio per wijk

Gemiddelde achterstandsscore per wijk, in procenten



Gemiddelde leerlingleraarratio per wijk, in procenten

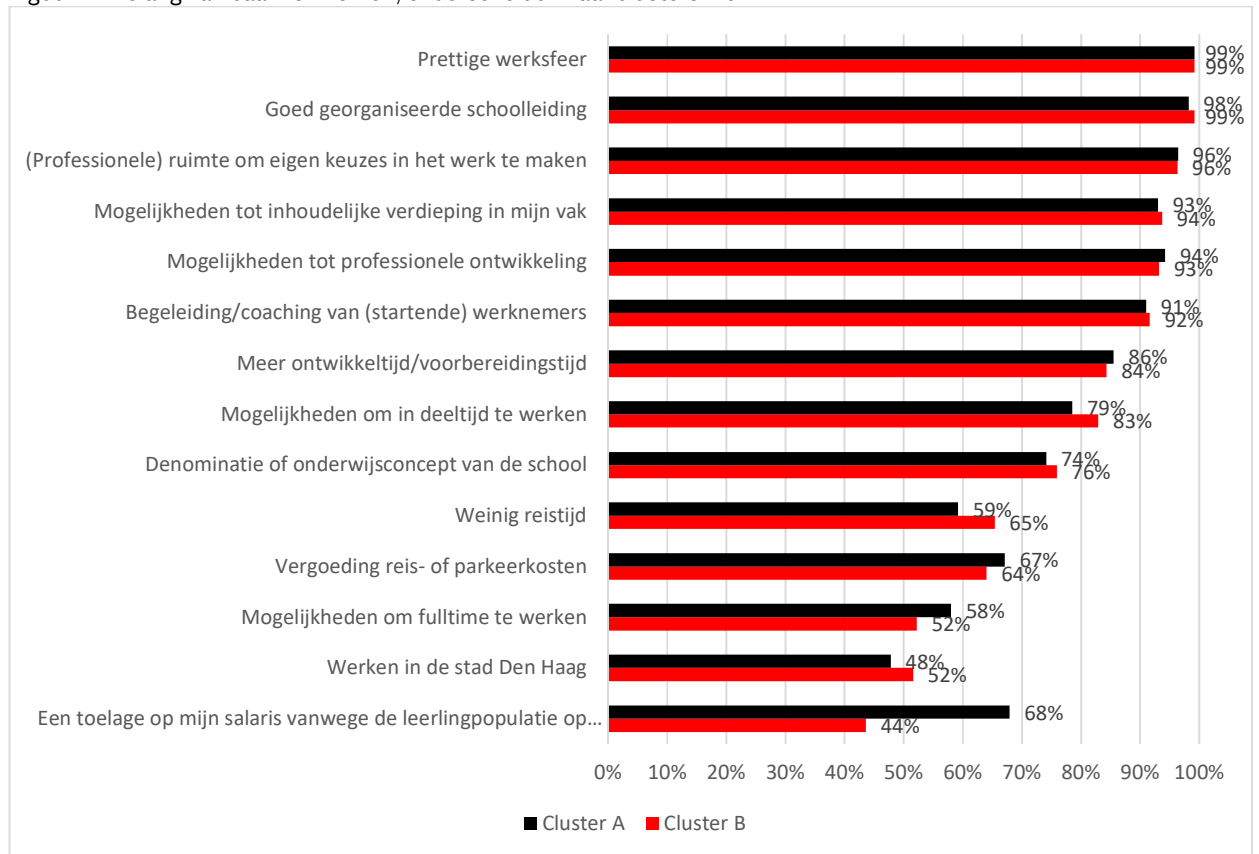


Aanvullende figuren

Figuur B1 Belang van en tevredenheid over baankenmerken (belang versus tevredenheid) (N=...)



Figuur B2 Belang van baankenmerken, onderscheiden naar clusters A en B



Figuur 2.9 Tevredenheid over baankenmerken, onderscheiden naar clusters A en B



NB: Gebaseerd op de vraag: Over welke van de zojuist genoemde aspecten ben je op dit moment het meest tevreden?
Geef er maximaal 3 aan

CAOP
Postbus 556, 2501 CN Den Haag
Lange Voorhout 13, 2514 EA Den Haag

www.caop.nl

Samen werken aan betekenisvol werk