

ADVIESRAPPORT

Strategische personeelsplanning

Linda Geneugelijk

2011

Managementsamenvatting

Dit onderzoek gaat over strategische personeelsplanning binnen het onderwijs. Deze scriptie is geschreven in opdracht van het Wartburg College. In dit onderzoek is gekeken hoe strategische personeelsplanning binnen het onderwijs vormgegeven kan worden, zodat er ingespeeld kan worden op interne en externe toekomstige veranderingen. De vraagstelling bij het onderzoek luidt daarom: *“Hoe kan de strategische personeelsplanning voor het Wartburg College, als eerste de Guido de Brès, worden vormgegeven, zodat toekomstige veranderingen (periode van 1 – 5 jaar) in in-, door-, en uitstroom inzichtelijk kan worden gemaakt, zowel kwalitatief als kwantitatief, en hoe kan het personeelsbestand daardoor geoptimaliseerd worden?”*

Om deze vraagstelling stapsgewijs te kunnen beantwoorden, zijn de volgende deelvragen gesteld:

- Wat is de visie/het doel van het Wartburg College en specifiek van de Guido de Brès op hun onderwijs en hoe kan daar een strategische personeelsplanning aan bijdragen?
- Welke externe veranderingen zijn er te verwachten de komende 5 jaar voor de regio Rotterdam met betrekking tot het (reformatorisch) onderwijs?
- In hoeverre is het huidige personeelsbestand voldoende voor de komende 5 jaar, kwalitatief en kwantitatief?
- Welke mogelijkheden zijn er om de strategische personeelsplanning dynamisch te maken en welke mogelijkheid is geschikt voor de Guido de Brès?

Onderzoeksachtergrond

De hoofdvraag en de deelvragen zijn opgesteld aan de hand van een tweetal bronnen, namelijk de literatuur en de praktijk. In de literatuur wordt vooral de nadruk gelegd op de fit tussen de vraag naar arbeid en het aanbod van arbeid (Evers en Verhoeven, 1999). Wanneer deze fit niet aanwezig is, moeten er maatregelen genomen worden om deze gaten op te vullen; er wordt een planning van acties gemaakt (Branham, 1988). Deze maatregelen gebeuren zowel extern als intern; er moet gezocht worden naar de juiste balans hiertussen (Kluytmans, 2004).

De informatie uit de praktijk is gehaald uit verschillende interviews, waaronder alle locatiedirecteuren van het Wartburg College. Ook enkele andere soortgelijke voortgezet onderwijs scholen hebben hun bijdrage hieraan geleverd. De locatiedirecteuren gaven aan dat zij graag cijfermatig inzicht willen hebben in het personeelsbestand. De andere voortgezet onderwijs scholen gaven het belang aan van kwalitatief onderzoek, in plaats van enkel cijfermatig (kwantitatief) onderzoek. Volgens hen gaat het om de passende docenten bij de visie en identiteit van de school.

Onderzoeksmethodieken

Voor het onderzoek is het volgende stappenplan gebruikt, waarin bovenstaande input in is verwerkt.

1. Het vooronderzoek: interne en externe analyse en het weergeven van de verschillen.
2. Het stellen van prioriteiten: Wat vereist directe aanpak gezien de strategische doelen van de school?
3. Het opstellen van maatregelen: Welke maatregelen gaan we treffen om de ontwikkelingen het hoofd te bieden?
4. Het jaarlijks evalueren van het traject, de invulling blijft maatwerk en moet eigenlijk ieder jaar worden bijgesteld.

Binnen het onderzoek is gebruik gemaakt van de HR3P- methode voor de interne kwalitatieve analyse. Deze methode geeft aan hoe iemand presteert op de gewenste competenties (portfolio) en wat zijn/haar potentieel daarbij is. Voor deze methode is een tool gebruikt. Deze is gekregen van het organisatieadviesbureau De Crux.

Het prioriteren van de belangrijkste ontwikkelingen is gedaan aan de hand van de HRRM-methode. Deze methode gaat uit van de risicogedachte; welke ontwikkeling vereist directe aanpak? Hierbij worden de ontwikkelingen bekeken aan de hand van twee assen; de mate van impact op de strategische doelen en de mate van aanwezigheid.

Conclusies

Uit het onderzoek komen diverse conclusies naar voren. Op extern gebied kan worden gezien dat de vergrijzing in de samenleving toeneemt. Vooral in het onderwijs, daar is bijna 1 op de 2 docenten boven de 50 jaar. Ook is er een

toenemende krapte op de arbeidsmarkt voor bepaalde vakken, vooral de techniek. Specifiek gericht op het reformatorisch onderwijs kan worden gezien dat er steeds meer reformatorische gezinnen uit de Randstad wegtrekken; verschuiving van de Biblebelt. De ontkerkelijking neemt in de regio Rotterdam hard toe. Daarbij is vrijheid van onderwijs ook een aandachtspunt.

Intern zijn er ook een aantal zaken op te merken. In eerste instantie is dat de hoeveelheid oudere docenten. Binnen 10 jaar zal meer dan 30% uitstromen vanwege leeftijd. Daarbij is momenteel het percentage dat uitstroomt hoger dan dat instroomt, en deze uitstroom neemt ook ieder jaar toe. Het aandeel van jongeren in de uitstroom is ook stijgende. Bovenop de krapte op de arbeidsmarkt voor technische vakken is er bij het Wartburg College intern ook een stijgend tekort. Binnen 5-7 jaar stroomt gemiddeld 60% van alle technische docenten uit. Daarbij is er intern ook een tekort te verwachten voor het praktijkonderwijs en voor het vak godsdienst. Tot slot komt uit kwalitatieve analyse dat er nu redelijk veel docenten gemiddeld scoren op hun competenties. Verwachting is wel dat dit in de toekomst zal verbeteren.

Aanbevelingen

Aan de hand van de HRRM-methode zijn een aantal ontwikkelingen naar voren gekomen die directe aandacht vereisen. Deze ontwikkeling zijn hieronder geclusterd weergegeven en per ontwikkeling worden aanbevelingen gedaan.

- *Inspelen op externe veranderingen*

Het is noodzakelijk om de externe veranderingen continue in de gaten te hebben, deze bij te stellen wanneer nodig en hierop te anticiperen. Verandering hierin kan van grote invloed zijn op het onderwijs in de toekomst.

- *Verminderen van tekort bepaalde vakken*

Om de kans voor tekorten voor bepaalde vakken te verminderen kunnen er een aantal maatregelen worden genomen. Dit is onder andere het wervingstraject vervroegen, het stimuleren van fulltime werken, het beroep van leraar aantrekkelijker maken onder jongeren, met name de techniek hierbij stimuleren en het gebruik maken van zij-instroom.

- *Werven, stimuleren en behouden van eerstegraadsdocenten*

Het creëren van carrièreperspectief is hierbij van groot belang. Jongeren willen mogelijkheden om zichzelf te blijven ontwikkelen. Ook is een verbetering van het beloningsbeleid belangrijk, gezien het salaris niet marktconform blijkt.

- *Kansen creëren met vergrijzing*

Bij oudere docenten zit veel kennis. Het is belangrijk dat deze kennis wordt overgedragen aan jongere docenten. Beleid hierop is aan te bevelen. Ook zouden oudere docenten gestimuleerd kunnen worden om langer door te werken, door aanpassing in het werk.

- *Diepgaande kwalitatieve analyse*

Het kwalitatieve aspect van strategische personeelsplanning moet worden behouden. Dit kan jaarlijks worden afgenomen aan de hand van een stappenplan. Advies is om dit te combineren met de gesprekscyclus.

- *Jaarlijkse strategische personeelsplanning*

Om in te kunnen spelen op de veranderende samenleving en de verhoogde eisen voor het onderwijs, is strategische personeelsplanning noodzakelijk. Dit onderzoek kan jaarlijks worden herhaald, zij het minder uitgebreid. Hierdoor worden ontwikkelingen bijgehouden, maatregelen verbeterd en grote tekorten voorkomen. Mijn advies hierbij is om dit ook jaarlijks te blijven doen, om de kans om voor onverwachte problemen te komen te staan te verminderen.

Slotsom

Het opzetten en uitvoeren van strategische personeelsplanning vereist vooronderzoek en juiste informatie. Wanneer de informatievoorziening niet op orde is, is het onmogelijk om een strategische personeelsplanning te maken. Ook zijn visie, missie en strategie noodzakelijk. Daarbij is het van belang dat de strategische personeelsplanning jaarlijks wordt bekeken en aangepast, vanwege de snelveranderende maatschappij. Vooral gezien de identiteit van het Wartburg College is dit van belang. Strategische personeelsplanning kost tijd en inspanning, maar het is dé mogelijkheid voor het Wartburg College om toekomstige problemen om te zetten in uitdagingen. En daar kan vanaf nu aan worden gewerkt!

Inhoudsopgave

INLEIDING	9
1 HET WARTBURG COLLEGE	11
1.1 IDENTITEIT VAN HET WARTBURG COLLEGE	11
1.2 PROFILERING VAN HET WARTBURG COLLEGE	12
1.2.1 Visie op onderwijs	12
1.2.2 Visie op docenten	12
1.2.3 Visie op leerling	13
1.3 RICHTING VAN DE SCHOOL IN DE TOEKOMST	13
1.4 TOEPASSING OP STRATEGISCHE PERSONEELSPLANNING	14
2 STRATEGISCHE PERSONEELSPLANNING	15
2.1 WAT IS EEN STRATEGISCHE PERSONEELSPLANNING?	15
2.1.1 Definities	15
2.1.2 Doel	16
2.1.3 Functies	16
2.2 MODELLEN VOOR STRATEGISCHE PERSONEELSPLANNING	17
2.2.1 Evers en Verhoeven	17
2.2.2 Van Donk	18
2.2.3 Riedstra	18
2.2.4 Overige modellen	19
2.3 TOEGEVOEGDE WAARDE VOOR HET ONDERWIJS	21
3 EXTERNE ANALYSE	23
3.1 DESTEP - ANALYSE	23
3.1.1 Demografische ontwikkelingen	23
3.1.2.1 Vergrijzing	23
3.1.2.2 Diversiteit	24
3.1.2.3 Reformatorische gezindte	24
3.1.2 Economische ontwikkelingen	24
3.1.2.1 Recente trends	25
3.1.2.2 Geld van de overheid	25
3.1.2.3 Veranderingen in deeltijd/volgtijd banen	25
3.1.2.4 Werknemers willen langer doorwerken	26
3.1.3 Sociaalgeografische ontwikkelingen	26
3.1.3.1 'Medicalisering' van het onderwijs	26
3.1.3.2 Jongeren en kerk	26
3.1.3.3 Kerkverlating	27
3.1.3.4 Identiteit reformatorisch voorgezet onderwijs scholen	27
3.1.3.5 Verschuiving 'Bible Belt'	28
3.1.4 Technologische ontwikkelingen	28
3.1.5 Ecologische ontwikkelingen	28
3.1.6 Politieke ontwikkelingen	29
3.1.6.1 Vrijheid van Onderwijs	29
3.1.6.2 Fusieren van scholen	29
3.1.6.3 Cao's	30
3.2 KWANTITATIEVE ANALYSE	31
3.2.1 Leerlingenaanbod	31
3.2.1.1 Landelijk	31
3.2.1.2 Regionaal	32
3.2.1.3 Wartburg College	33
3.2.1.4 Conclusies	35
3.2.2 Docentenaanbod	36
3.2.2.1 Lerarenopleidingen	36

3.2.2.2	Overig	39
3.2.3	Conclusies	39
3.3	KWALITATIEVE ANALYSE	40
3.3.1	Onbevoegde en bevoegde docenten	40
3.3.2	Eerstegraads en tweedegraads docenten	41
3.3.3	Competenties docenten	41
3.3.3.1	Interview Stichting Beroepskwaliteit Leraren	41
3.3.3.2	Omvorming SBL	43
3.3.3.3	Drie pijlers	43
3.3.4	Funciemix veranderingen	44
3.3.5	Conclusies	45
4	INTERNE ANALYSE	47
4.1	KWANTITATIEVE ANALYSE	47
4.1.1	Analyseren van het huidige personeelsbestand	47
4.1.1.1	Personeelsdemografie	47
4.1.1.2	Functieverdeling	48
4.1.1.3	Werving & Selectie	48
4.1.1.4	Contractuele gegevens	48
4.1.1.5	Verloop	49
4.1.1.6	Verdeling in lessen en taken	49
4.1.1.7	Ziekteverzuim	50
4.1.1.8	Onbevoegd / bevoegd	50
4.1.2	Trends in huidig personeelsbestand	50
4.1.2.1	Trends in verloop	50
4.1.2.2	Trends in interne mobiliteit	51
4.1.3	Toekomstig personeelsbestand bij uitstroom door leeftijd	51
4.1.3.1	Binnen een periode van 2 jaar (2013)	52
4.1.3.2	Binnen een periode van 5 jaar (2016)	52
4.1.3.3	Binnen een periode van 7 jaar (2018)	52
4.1.3.4	Conclusies	53
4.1.4	Conclusies	53
4.2	KWALITATIEVE ANALYSE	54
4.2.1	HR3P-methode	54
4.2.2	Werkwijze onderzoek	54
4.2.2.1	Vaststellen van mate van functioneren	54
4.2.2.2	Het bepalen van ontwikkelingspotentieel	55
4.2.2.3	Achtergrondanalyse	55
4.2.2.4	Het kiezen van geschikte maatregelen	55
4.2.3	Onderzoeksresultaten	55
4.2.3.1	Huidige prestaties	56
4.2.3.2	Verwachte prestaties over één jaar	56
4.2.3.3	Potentieel	56
4.2.4	Conclusies	56
5	CONCLUSIES & AANBEVELINGEN	57
5.1	CONCLUSIES	57
5.1.1	Conclusies uit onderzoek	58
5.1.2	Aandachtspunten in de toekomst	62
5.2	AANBEVELINGEN	62
5.2.1	Randvoorwaarden voor strategische personeelsplanning	62
5.2.2	Aanbevelingen	63
5.2.2.1	Inspelen op externe veranderingen	63
5.2.2.2	Verminderen van het tekort voor bepaalde vakken	63
5.2.2.3	Werven, stimuleren en behouden van eerstegraadsdocenten	65
5.2.2.4	Kansen creëren met vergrijzing	66
5.2.2.5	Opstarten kwalitatieve analyse	67
5.2.2.6	Jaarlijkse strategische personeelsplanning	67

5.2.3	Antwoord op de hoofdvraag	68
BIJLAGE A: INTERNE ANALYSE		71
Figuur 1:	Leeftijdsopbouw docenten	71
Figuur 2:	Lengte van dienstverband in procenten van het personeelsbestand	71
Figuur 3:	Parttime / Fulltime	71
Figuur 4:	Verdeling van FTE	72
Figuur 5:	In- en uitstroom van docenten 2007 tot/met 2010	72
Figuur 6:	Leeftijdsverdeling van totale uitstroom docenten 2007 t/m 2010	72
Figuur 7:	Verdeling naar dienstjaren (totale uitstroom docenten 2007-2010)	72
Figuur 8:	Verloop van aandeel in uitstroom per leeftijdscategorie (2008-2010)	73
Figuur 9:	Huidige functiemix en eisen Convenant (2006)	73
Figuur 10:	Schematische weergave instroom september 2010 – eind april 2011	73
Figuur 11:	Standaarduren normjaartaak	74
Figuur 12:	Verschil in normjaartaakuren en gemiddelde (over alle docenten) realisatie	74
Figuur 13:	Verdeling van uren per docent (te veel of te weinig) aan de hand van de norm	74
Figuur 14:	Verloop LB-, LC-, en LD-docenten in percentages van het totaal, 2008-2011	75
Figuur 15:	Vermindering aantal FTE 2011 – 2019 Wartburg College door uittreding door leeftijd	75
Figuur 16:	Vermindering van uren per vak per week de komende 2,5 en 7 jaar door uittreding door leeftijd	75
Figuur 17:	Huidige scores op drie competenties	76
Figuur 18:	Verwachte scores over 1 jaar op de drie competenties	76
Figuur 19:	Docenten naar prestatie en potentieel	77
EINDNOTEN		79

Inleiding

Een strategische personeelsplanning blijft voor veel organisaties nog een groot vraagstuk. Enerzijds zien zij wel de noodzaak van een personeelsplanning gezien de veranderende omstandigheden extern en intern. Anderzijds weten zij dit niet aan te pakken, vanwege de complexiteit; veranderingen zijn eigenlijk niet te plannen.

Ook het onderwijs kampt met deze vraagstukken. Al enkele tijd is het bekend dat er sprake is van toenemend lerarentekort. Daarbij zijn er steeds meer richtlijnen vanuit de overheid om de kwaliteit en het niveau van het onderwijs omhoog te krijgen. Voor het reformatisch onderwijs komt hier nog bij dat er sprake is van ontkerkelijking, vooral in de regio Randstad.

Bovenstaande ontwikkelingen hebben bij het Wartburg College ertoe geleidt om te starten met een strategische personeelsplanning. Het onderzoek hiernaar is gedaan in samenwerking met een studente van de Christelijke Hogeschool in Ede als afstudeeropdracht. Om dit onderzoek goed vorm te geven is gekozen voor de volgende hoofdvraag: *“Hoe kan de strategische personeelsplanning voor het Wartburg College, als eerste de Guido de Brès, worden vormgegeven, zodat toekomstige veranderingen (periode van 1 – 5 jaar) in in-, door-, en uitstroom inzichtelijk kan worden gemaakt, zowel kwalitatief als kwantitatief, en hoe kan het personeelsbestand daardoor geoptimaliseerd worden?”*

Strategische personeelsplanning kan worden ingezet om de strategische doelen van de organisatie waar te maken. Vanuit deze personeelsplanning vloeien andere personeelsactiviteiten, zoals wervingstrajecten, opleidingsplannen en beoordelingscycli uit voort. Strategische personeelsplanning is mijns inziens het hart van P&O. Wanneer helder is waar de organisatie heen wil, wat er om hen heen gebeurt en hoe zij er intern voor staat, dan pas kunnen er beslissingen genomen worden; strategische personeelsplanning.

Om een complete strategische personeelsplanning op te zetten, zijn de volgende deelvragen gesteld:

- Wat is de visie/het doel van het Wartburg College en specifiek van de Guido de Brès op hun onderwijs en hoe kan daar een strategische personeelsplanning aan bijdragen?
- Welke externe veranderingen zijn er te verwachten de komende 5 jaar voor de regio Rotterdam met betrekking tot het (reformatisch) onderwijs?
- In hoeverre is het huidige personeelsbestand voldoende voor de komende 5 jaar, kwalitatief en kwantitatief?
- Welke mogelijkheden zijn er om de strategische personeelsplanning dynamisch te maken en welke mogelijkheid is geschikt voor de Guido de Brès?

Deze deelvragen geven ook grotendeels de hoofdstukindeling van dit rapport weer. In het eerste hoofdstuk wordt de missie, visie en identiteit van het Wartburg College verder toegelicht. Deze wordt ook gekoppeld aan het begrip strategische personeelsplanning. In hoofdstuk 2 wordt er dieper op het begrip strategische personeelsplanning ingegaan en worden er een aantal modellen besproken. Hoofdstuk 3 bevat de externe analyse, zowel kwalitatief als kwantitatief. Hoofdstuk 4 is een weergave van het interne personeelsbestand, dit ook kwalitatief en kwantitatief. In hoofdstuk 5 worden er conclusies gedaan aan de hand van de uitkomsten van het onderzoek. Tot slot worden er aanbevelingen gedaan om de belangrijkste ontwikkelingen het hoofd te kunnen bieden en de strategische personeelsplanning jaarlijks toe te passen.

Linda Geneugelijk
Studente Personeel & Arbeid

1 Het Wartburg College

1.1 Identiteit van het Wartburg College

Het Wartburg College biedt christelijk onderwijs op reformatorische grondslag. Tegenwoordig bevinden christenen zich in een spanningsveld in een samenleving die afwisselend ruimte wil bieden aan het uiten van de christelijke identiteit, maar deze identiteit toch aan banden wil leggen wanneer deze afwijkt van de norm. Het Wartburg College heeft daarom ook voortdurend met de achterban en de samenleving het gesprek over wat de identiteit betekent, hoe ze deze kunnen versterken en vervolgens daaraan kunnen werken en deze uitstralen¹. Het Wartburg College doet dit vooral door zich voortdurend te bezinnen op de bronnen van waaruit de identiteit komt: de Heilige Schrift en de belijdenisgeschriften. Daarnaast proberen ze waar mogelijk overeenkomsten te bereiken in opvattingen waartussen (soms) spanning bestaat. Dit doet het Wartburg College door dagelijks te werken aan apologetische toerusting en weerbaarheid. In een veranderende maatschappelijk, politieke, culturele context is het voor het reformatorisch en christelijk onderwijs belangrijk om een participerende en beïnvloedende houding aan te nemen.

De identiteit van het Wartburg College wordt overgedragen op de leerlingen. Dit wordt onderverdeeld in twee peilers²:

- Leerlingen geworteld laten zijn in de Heilige Schrift vanuit een klassiek gereformeerde positie.
- Leerlingen begeleiden tot het christen zijn in de samenleving, hen naar een waardevolle positie begeleiden, zodat ze ook hun verantwoordelijkheden kunnen dragen.

Net als andere scholen vormt het Wartburg College jonge mensen en bereiden zij hen voor op de maatschappij. Maar boven dit alles geldt voor het Wartburg College de Bijbelse norm 'te leven en te werken tot Gods eer'.

In het curriculum van het Wartburg College wordt volop aandacht besteed aan de Bijbel en wat dat betekent voor het leven van vandaag. Er zijn hiervoor identiteitsgebonden methoden gemaakt voor de vakken Nederlands, geschiedenis, maatschappijleer en muziek. Ook worden er lessen in apologetiek gegeven, zodat de leerlingen later ook kunnen opereren als christen.

Deze identiteit draagt het Wartburg College ook uit door formele documenten. Deze worden ook ondertekend (o.a. door het bestuur); het zijn officiële periodieken. Ook organiseert het Wartburg College regelmatig ontmoetingen met kerken en ouders waar aspecten van het christen-zijn worden besproken en gedeeld. Ook is er ruimte voor gesprek over veranderingen, incidenten en vragen over de identiteit van de school.

Op hoofdlijnen herkennen veel ouders zichzelf in de identiteit van de school. De identiteit werkt ook voor de verschillende kerkelijke achtergronden verbindend. De verschillende achtergronden betreffen de kerkgemeenschappen; Gereformeerde Gemeente (38 procent), Protestantse Kerk Nederland (27 procent), Christelijk Gereformeerde Kerk (12 procent), Oud Gereformeerde Gemeente (8 procent), Hersteld Hervormde Kerk (6 procent), Gereformeerde Gemeente in Nederland (5 procent) en ongeveer 4 procent overige kerkgenootschappen³.

Binnen de scholen zijn er leefregels om de identiteit uit te drukken. Met leefregels probeert het Wartburg College om in de omgang tussen mensen de Tien Geboden na te leven. Het is hun roeping om te praktiseren vanuit de grondhouding die Jezus heeft gegeven. Volwassenen in de school proberen zelf te leven volgens deze regels en houden deze voor aan de ontwikkelende jongeren⁴.

1.2 Profilering van het Wartburg College

Het profiel van het Wartburg College uit zich in de identiteit van de school. In de regio waar het Wartburg College zich bevindt, is zij de enige school die deze identiteit heeft. Hieronder wordt beschreven wat de visie van het Wartburg College is op het onderwijs, de docenten en de leerlingen.

1.2.1 Visie op onderwijs

Voor goed onderwijs vindt het Wartburg College het belangrijk dat de school het intern goed op orde heeft. Hierbij moet worden gedacht aan de kwaliteit van het onderwijs, het personeelsbeleid en de bedrijfsvoering. Ook wordt er met de achterban een betekenisvolle dialoog gevoerd over bijvoorbeeld de maatschappelijke opdracht van de school en de geleverde kwaliteit van het onderwijs.

Belangrijke kernbegrippen bij het Wartburg College over het geven van goed onderwijs zijn rentmeesterschap, verantwoordelijkheid en verantwoording, vertrouwen en ondersteuning⁵. Bij rentmeesterschap gaat het om het juiste beheer van de toevertrouwde middelen bij het uitoefenen van de toevertrouwde taak. Op christenjongeren rust de dure plicht om burgers te zijn van twee rijken, met als inhoud: 'Gij zult de Heere, Uw God, liefhebben uit geheel uw hart, uit geheel uw ziel, en uit geheel uw verstand, en uit geheel uw kracht. Dit is het eerste gebod. En het tweede aan dit gelijk is dit: 'Gij zult uw naaste liefhebben als uzelf. Er is geen ander gebod, groter dan deze.' Het Wartburg College voelt daar een grote verantwoordelijkheid in het werken aan deze taak, zij moeten daar ook verantwoording van afleggen, zowel van het werken aan deze opdracht als ook van het gebruik van de ontvangen middelen daarbij. Verantwoording leggen zij af aan hun opdrachtgevers: de overheid die hen de onderwijsopdracht gaf en de middelen daartoe, hun achterban (kerken en ouders) die aan het Wartburg College hun kinderen toevertrouwt, maar bovenal aan God Die hen die specifieke opdracht gaf voor reformatische jongeren en daartoe die belangrijke middelen gaf: Zijn Woord en de Belijdenisgeschriften. Onderwijs voor het Wartburg College is zo niet enkel het inhoudelijk en didactisch onderwijzen van de leerlingen, maar het heeft een veel diepere betekenis en een breder doel dat in de identiteit is terug te vinden.

1.2.2 Visie op docenten

Een docent bij het Wartburg College is een identificatiefiguur voor de leerlingen. Docenten moeten zo verweven zijn met de identiteit van de school en daar ook achter staan, zodat de leerlingen dat voelen en er respect voor opbrengen.

Het Wartburg College heeft de visie dat een docent een professional is, die ook bereid is om voortdurend aan zijn professionaliteit te werken en daar verantwoording van af te leggen. Deze verantwoording afleggen wordt gedaan op individueel niveau, maar ook in teamverband.

Docenten moeten een sterke motivatie hebben om anderen wat te leren, door de eigen expertise in te zetten.

Hieronder zijn er een aantal kenmerken/competenties voor een docent binnen het Wartburg College weergegeven. Dit zijn Wartburg specifieke competenties. Deze bevinden zich globaal op drie gebieden: identiteit, didactiek en vakinhoud.

- Inhoudelijk goed vakmanschap
- Pedagogisch en didactisch sterk zijn. Het kunnen hanteren van de juiste didactiek.
- Vermogen tot zelfreflectie; wat moet je doen om jezelf beter te maken, een voortdurende leerattitude.
- Identificatiefiguur; een verbindende manier van de dagopening en het eigen gedrag.
- Resultaatgerichtheid

Niet alle docenten passen direct in het ideaal van het Wartburg College, dat is ook niet haalbaar. Hiervoor is voor de beginnende docent een leertraject opgestart om de docent te begeleiden. Deze begeleiding is op het gebied van vakinhoud en didactiek en bevat ook een toerusting in de identiteit.

1.2.3 Visie op leerling

De overheid vindt het heel belangrijk dat de leerling centraal komt te staan. Daarom is er hiervoor een wet gemaakt: de nieuwe Wet Passend Onderwijs (die in 2012 in werking treedt). Hiermee wordt elk schoolbestuur verantwoordelijk voor het bieden van een passend onderwijsarrangement aan iedere leerling. Hiermee kan worden voorkomen dat leerlingen die extra zorg nodig hebben tussen wal en schip dreigen te raken. Dit vraagt van de school dat ze gaan nadenken over de wijze waarop ze dit gaan organiseren. Overigens moet passend onderwijs al te versmald worden opgevat als alleen voor leerlingen met een extra zorgbehoefte. Ook getalenteerde leerlingen zullen zoveel mogelijk op maat benaderd moeten worden, om mogelijke verveling tegen te gaan. Ook voor deze groep zal een uitdagend en motiverend onderwijsaanbod moeten worden ontwikkeld.

Het Wartburg College ziet veel positieve kanten aan deze ontwikkelingen. Eindelijk lijkt met deze ontwikkelingen een einde te komen aan de gelijke behandeling van ongelijke, zoals bij de basisvorming heel sterk is gebeurd. Wel zal het Wartburg College deze ontwikkelingen bewust vanuit de eigen identiteit gaan invullen. Een belangrijke kerngedachte die de nota's van de overheid uitdragen is de individuele zelfontplooiingsgedachte. Het Wartburg College neemt daarvan duidelijk afstand. Individuele ontplooiing is niet het doel op zich. Bij het Wartburg College gaat het om ontwikkeling tot dienstbaarheid, tot participatie. In hun missie verbinden zij het waardig lid zijn van het koninkrijk der Nederlanden met de roeping om een oprecht onderdaan van het Koninkrijk van Christus te zijn. Belangrijk kenmerk van dat onderdaan zijn is de liefde tot God die boven alles gaat, en de liefde tot de naaste die daarop gegrond is⁶.

1.3 Richting van de school in de toekomst

Het Wartburg College bezit duidelijke strategische doelen die zij binnen de gestelde termijn (vier jaar) willen bereiken⁷. Deze doelen hebben betrekking op verschillende terreinen, namelijk identiteit, inrichting en kwaliteit van het onderwijs, professionaliteit en goed onderwijsbestuur. Deze doelen hieronder beschreven geven duidelijk aan welke richting het Wartburg College wil inslaan in de toekomst.

Identiteit

- A. Het Wartburg College wil zijn identiteit vanuit de bronnen de Bijbel en de belijdenisgeschriften verdiepen, concreet en merkbaar maken voor en met leerlingen en zijn medewerkers.
- B. Het Wartburg College wil werken aan een apologetische houding, waarbij verworteling in de eigen identiteit, weerbaarheid en participerende en beïnvloedende competenties sleutelbegrippen zijn.

Inrichting en kwaliteit van het onderwijs

- C. Het Wartburg College biedt maatwerk voor alle typen leerlingen (waaronder het ontwikkelen van een aanbod voor leerlingen met specifieke behoeften).
- D. Het Wartburg College realiseert doorlopende leerlijnen binnen de school en met andere onderwijspartners, zoals het basisonderwijs, speciaal onderwijs, middelbaar beroepsonderwijs, hoger beroepsonderwijs en wetenschappelijk onderwijs.

Professionaliteit

- E. Het Wartburg College realiseert een professionele organisatie die recht doet aan de in deze nota beschreven kenmerken van de professional waarbij zowel formele personeelsinstrumenten als informele omgangsvormen belangrijke ondersteunende middelen zijn.

Goed onderwijsbestuur

- F. Het Wartburg College zal de teams tot ontwikkeling brengen met bijpassende heldere taak-, bevoegdheid- en verantwoordelijkheidsverdeling. Uitgangspunt is het formuleren van prestaties die door teams gerealiseerd moeten worden met bijpassende interne en externe verantwoording.

1.4 Toepassing op strategische personeelsplanning

Uit bovenstaande blijkt dat het Wartburg College zich positioneert op de 'onderwijsmarkt' door hun eigen identiteit; christelijk onderwijs op reformatorische grondslag. Zij willen deze identiteit ook behouden en uitstralen. Om deze identiteit uit te stralen en over te dragen op de leerlingen is passend beleid nodig, vooral op het gebied van personeel. Personeel wat niet past binnen de identiteit van de school kan deze ook niet uitdragen en overdragen.

Bij de strategische personeelsplanning bij het Wartburg College zal het dan niet alleen gaan om een cijfermatige analyse van het personeelsbestand. Het is juist voor een reformatorische school belangrijk dat er ook gekeken wordt naar de kwaliteit en de identiteit. Dit aspect zal dan ook meegenomen worden in dit onderzoek. Dit wil ik onder andere doen aan de hand van het analyseren van de veranderingen in de reformatorische gezindte. Hierbij gaat het om cijfermatige veranderingen op landelijk & regionaal niveau en welke invloed dat heeft op het Wartburg College.

Daarbij wil ik ook kijken naar het handelen binnen de identiteit door docenten van het Wartburg College en wat daar in de toekomst aan veranderd kan/moet worden.

2 Strategische personeelsplanning

Het begrip strategische personeelsplanning is een ruim begrip. Het gaat over strategie en planning van personeel, maar concreet en duidelijk is deze benaming niet, er zijn veel verschillende invullingen mogelijk. In dit hoofdstuk zullen we enkele definities van strategische personeelsplanning de revue laten passeren, waarna het doel van de strategische personeelsplanning wordt beschreven. Vervolgens zal ik een aantal modellen behandelen die de strategische personeelsplanning duidelijk en schematisch weergeven. Hierbij geef ik in de tekstvakken aan wat ik wil toepassen op mijn eigen onderzoek. Tot slot zal ik mij toespitsen op het onderwijs en hierbij aangeven wat de toegevoegde waarde van een strategische personeelsplanning is voor het onderwijs. Veel definities en modellen strategische personeelsplanning zijn gedateerd. Dit komt doordat ook in de nieuwere literatuur (zie paragraaf 2) wordt teruggegrepen op de bestaande modellen, omdat de structuur van deze modellen niet tijdgebonden is, de uitwerking en toepassing wel.

2.1 Wat is een strategische personeelsplanning?

Om een goed beeld te krijgen wat het begrip strategische personeelsplanning inhoudt, zullen we een aantal definities hiervan langsgaan. Ook zal ik een aantal doelen beschrijven die het instrument strategische personeelsplanning heeft.

2.1.1 Definities

Er zijn veel verschillende definities van het begrip (strategische) personeelsplanning. Draper en Merchant (1978)⁸ definiëren personeelsplanning als het bewerkstelligen dat de juiste personen op het juiste moment aanwezig zijn op de juiste plaats in de organisatie, met als doel de geplande activiteiten en projecten te kunnen uitvoeren.

Personeelsplanning wordt volgens Evers en Verhoeven (1999) gedefinieerd als het voorbereiden, vormgeven en implementeren van strategisch beleid rond de instroom, doorstroom en uitstroom van personeel⁹. Bij het vormgeven van de personeelsplanning is het van belang aandacht te geven aan de doelstellingen, de planningshorizon, de structuurkenmerken van het proces en de koppeling met het overige instrumentarium binnen het personeelsbeleid. De twee bovenstaande definities zijn erg verschillend. De eerste variant geeft aan wat de personeelsplanning wil bereiken; namelijk de juiste man op het juiste moment op de juiste plaats. De tweede variant gaat meer uit van het proces, namelijk strategisch beleid voor in-, door-, en uitstroom. Het resultaat wordt hierbij niet besproken. Daarbij geeft de definitie van Evers en Verhoeven geen ruimte voor individuele wensen en doelen van de medewerkers. De meningen en doelstellingen van de individuele medewerker worden alleen in beschouwing genomen als onderdeel van het belang van de organisatie¹⁰.

Zo geeft ook Vajda (1970) aan dat een personeelsplanning de afstemming is tussen het aantal beschikbare mensen in de organisatie en het aantal aanwezige banen, c.q. het aantal mensen dat nodig is¹¹. Een andere beschrijving is die van Bartholomew, Hopes & Smith (1976). Deze definiëren personeelsplanning als het verhogen van de matching tussen de vraag en aanbod naar personeel in de toekomst. Zij voegen hier aan toe dat de personeelsplanning tegelijkertijd andere (personeels)doelstellingen dient, waardoor deze definitie meer strategisch wordt¹².

Van Donk (1995) geeft in zijn boek aan dat hij bovenstaande definities van personeelsplanning te simpel vindt. Personeelsplanning is volgens hem niet alleen een afstemming tussen vraag en aanbod, maar het streeft ook een hoger doel na. Hij wil ontdekken welke activiteiten moeten worden uitgevoerd om de eventuele discrepantie tussen behoefte en aanbod op te heffen, Van Donk noemt dit personeelsbesturing¹³.

Daarbij geeft Cassel (1975) nog een duidelijke en brede definitie van het begrip personeelsplanning. Hij zegt dat personeelsplanning een vertaling is van organisatiedoelstellingen, operationele behoeften en toekomstplannen, naar

plannen voor efficiënt gebruik van mankracht. Fundamenteel voor deze personeelsplanning is de noodzaak van de koppeling en integratie met andere aspecten van de organisatie, met inbegrip van de economische- en marktprognoses, onderzoek, ontwikkeling en planning van investeringen in de toekomst¹⁴.

Tot slot wil ik hieronder ook mijn eigen definitie weergeven die ik hanteer bij mijn afstudeeropdracht. In mijn definitie neem ik ook de kwalitatieve aspecten mee. Het is belangrijk dat niet alleen de absolute discrepantie tussen vraag en aanbod opgelost wordt, maar ook dat de kwalitatieve tekorten hier in meegenomen worden. Mijns inziens is een strategische personeelsplanning het optimaliseren van het personeelsbestand door een integratie van kwantitatieve en kwalitatieve externe en interne factoren, gebaseerd en aanvullend op de organisatiedoelstellingen. Met externe factoren wordt de verandering in economie, markt en aanbod van medewerkers bedoeld, met interne factoren o.a. uitstroom, groei, competenties.

2.1.2 Doel

Het algemene doel van planningsmodellen is het leggen van een koppeling tussen de behoefte en de beschikbaarheid¹⁵. Zo ook bij personeelsplanning; het doel hiervan is het koppelen van de personeelsbeschikbaarheid met de personeelsbehoefte. Belangrijk hierbij is de *planningsparadox*¹⁶. Dit houdt in dat waar het nut van planning het grootst is, zal de mogelijkheid van planning het kleinst zijn. Personeelsplanning is een instrument van oudsher, vooral in de jaren vijftig en zestig plande men zowel de productie als het personeel zeer ver vooruit. Dit kon omdat de eisen aan de productie en het personeel slechts langzaam veranderden¹⁷. Tegenwoordig zijn de marktomstandigheden zodanig onvoorspelbaar dat ook het plannen veel moeilijker is, terwijl de vraag naar planning juist veel groter is in veranderende omstandigheden. In mijn onderzoek zal ik dit ook in het achterhoofd houden, planningen en beleidsmaatregelen zijn altijd gegrond op aannames en randvoorwaarden. Wanneer deze verdwijnen of veranderen zullen er andere maatregelen genomen moeten worden.

De doelstellingen van personeelsplanning specifiek kunnen gericht zijn op het handhaven van een bestaande situatie door het beheersen van de veranderingen, of op het veranderen van de bestaande situatie door het aannemen van de huidige veranderingen.

Over het algemeen genomen worden de volgende doelen van een personeelsplanning genoemd¹⁸:

- Het verkrijgen van meer inzicht in de relatie tussen de personeelsbehoefte en personeelsbeschikbaarheid in een situatie waarin het beleid niet wordt veranderd.
- Het signaleren en in kaart brengen van personeelsbezettingsproblemen die voortvloeien uit veranderingen in het ondernemingsbeleid. Hier hoort ook bij het ontwikkelen van scenario's voor het oplossen van deze problemen.
- Het scheppen van een beleidskader om organisatiedoelstellingen (adequate personeelsvoorziening) te laten aansluiten op de behoeften van de individuele werknemers (loopbaanmogelijkheden e.d.).

2.1.3 Functies

Volgens Evers en Verhoeven heeft de (strategische) personeelsplanning binnen een bedrijf (ongeacht welk soort bedrijf) een aantal functies. Welke functie het meest nut heeft is afhankelijk van het bedrijf en daar zal dan specifiek op toegespijt moeten worden. De functies zijn de volgende¹⁹.

- *Scanfunctie*: Het in kaart brengen van de bestaande, actuele personele bezetting.
- *Monitoringsfunctie*: Een analyse van de veranderingen die bij ongewijzigd beleid met betrekking tot vraag en aanbod te verwachten zijn. Deze stap moet helder aangeven wat de discrepantie is tussen vraag en aanbod zowel in kwantitatieve als in kwalitatieve zin.

- *Simulatiefunctie*: Er moet worden nagegaan welke acties moeten worden ondernomen voor het overbruggen van deze discrepanties, zowel aan de vraagzijde als op de aanbodzijde.
- *Instrumentfunctie*: De uitkomsten van het personeelsplanningsmodel zal moeten worden vertaald naar organisatie en individuele acties met daarbij behorende instrumenten.

Kluytmans (2004) noemt deze laatste functie de *veranderingsfunctie*²⁰. Dit betreft het vertalen van de uitkomsten van de simulatiefunctie naar organisatiegerichte maatregelen (hierna: O-maatregelen) en/of individugerichte maatregelen (hierna: I-maatregelen) en het uitvoeren en monitoren hiervan.

Toepassing (1)

De genoemde functies van een strategische personeelsplanning door Evers en Verhoeven zijn elk toepasbaar (in meer of mindere mate) op de strategische personeelsplanning bij het Wartburg College.

- *Scanfunctie*: Dit komt tot uiting in de interne analyse, waar ik een kwantitatieve en kwalitatieve analyse geef van het actuele personeelsbestand
- *Monitoringsfunctie*: Na de interne en externe analyse volgt de conclusies over de discrepanties tussen vraag en aanbod, zowel kwantitatief als kwalitatief.
- *Simulatiefunctie*: De conclusies die zijn getrokken wil ik prioriteren en hiervoor nagaan welke acties ter overbrugging moeten worden genomen.
- *Instrumentfunctie*: Bij de afronding van het project wil ik enkele gebruikte modellen en instrumenten meegeven en deze overdragen aan de verantwoordelijke persoon in de toekomst.

2.2 Modellen voor strategische personeelsplanning

Om een strategische personeelsplanning vorm te geven zijn er verschillende modellen ontwikkeld. Deze verschillende modellen wil ik weergeven aan de hand van het boek van Evers en Verhoeven (1999), het proefschrift van Van Donk (1995) en het afstudeeronderzoek van Riedstra (2002). Ook zal ik in de laatste paragraaf kort enkele ander modellen aanstippen.

2.2.1 Evers en Verhoeven

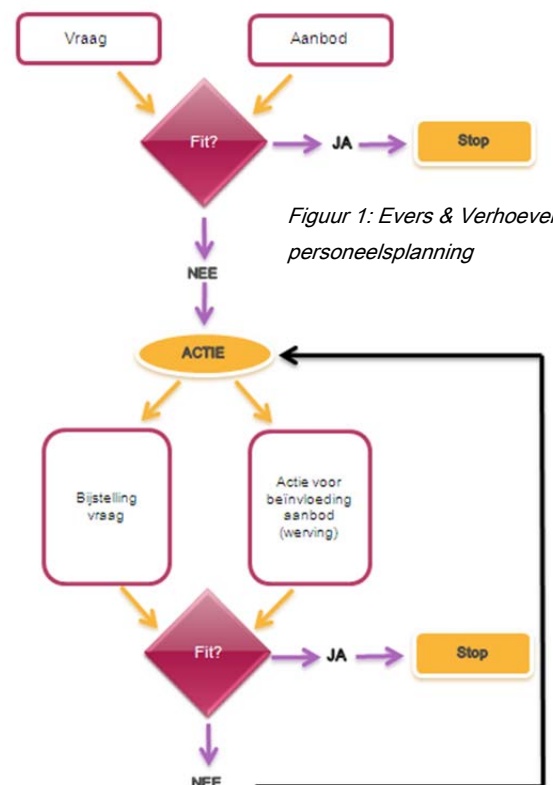
Volgens Evers en Verhoeven bestaat een personeelsplanning uit drie basisonderdelen, ook wel 'modules' genoemd²¹. Deze zijn als volgt:

- De *vraagmodule*; het bepalen van de vraag naar arbeid; personeelsbehoefte
- De *aanbodmodule*; het bepalen van het aanbod van arbeid; de personeelsbeschikbaarheid
- De *fitmodule*; waarbinnen de koppeling van vraag en aanbod gestalte krijgt

Het planningsmodel is een dynamisch model wat tussentijds elke keer weer geëvalueerd en bijgesteld moet worden.

Het personeelsplanningsmodel kan zoals in figuur 1 worden weergegeven.

De vraag en het aanbod bepalen wordt op de volgende manier gedaan. Bij de vraag wordt er onder andere gekeken naar de afzet en naar de productiviteit. Bij het aanbod wordt het verloop, de interne mobiliteit en de werving van het personeel geanalyseerd. Wanneer er verschillen ontstaan tussen vraag en aanbod, moeten er acties ondernomen worden om deze



Figuur 1: Evers & Verhoeven; personeelsplanning

verschillen op te heffen. Bij een strategisch planningsmodel wordt er nog een schakel tussengevoegd. Deze betreft de planningshorizon; een ideale situatie geschetst op en bepaald tijdstip over een aantal jaar. Bij de bepaling van de fit tussen vraag en aanbod wordt ook hiermee rekening gehouden.

Toepassing (2)

Bovenstaand model van Evers en Verhoeven geeft heel duidelijk de stappen weer van een strategische personeelsplanning. Deze stappen wil ik ook nemen voor mijn onderzoek bij het Wartburg College:

- Onderzoeken van het aanbod (externe analyse)
- Onderzoeken van de vraag (interne analyse)
- Ontdekken van verschillen hierin
- Aanbevelen van acties om de verschillen te beperken

Wel wil ik ook het strategische aspect meenemen; 'Waar wil de school naartoe in de toekomst?'

2.2.2 Van Donk

Van Donk geeft in zijn proefschrift (1995) drie processen weer voor strategische personeelsplanning²². Prof. dr. D. P van Donk is professor en onderzoeker op de faculteit Economie en Bedrijfskunde aan de Rijksuniversiteit te Groningen. Zijn drie processen zijn hieronder weergegeven.

- het voorspellen van de personeelsbehoefte
- het voorspellen van de personeelsbeschikbaarheid
- het matchen van de personeelsbehoefte met de beschikbaarheid.

Bij bovenstaande processen wordt zowel naar kwalitatieve als naar kwantitatieve aspecten gekeken.

Verder geeft Van Donk niet een duidelijk schema of model aan voor een strategische personeelsplanning. Hij noemt het model van Evers en Verhoeven bij name en vindt dit model goed toepasbaar, wellicht heeft hij dit model ook gebruikt, de drie processen geven grote overeenkomst aan met het model van Evers en Verhoeven. Wel geeft hij enkele aanvullende modellen voor analyse van het personeelsbestand. Hij noemt hier de Markow en Renewal modellen, ook wel genoemd push- en pull modellen (verder uitlegd in paragraaf 2.3). Ook bespreekt hij actuariële modellen. Dit zijn wiskundige modellen die geschikt zijn voor organisaties waar verloof, pensionering en promoties strikt onder controle is²³. Daarbij noemt hij ook de Cambridge-modellen. De nadruk ligt hier op het bereiken en handhaven van evenwichtsituaties in organisaties met life-time employment en doorzichtige carrièrepatronen. Tot slot vermeld hij de lineaire programmeringsmodellen²⁴. Deze modellen zijn gericht op het realiseren van een doelstelling ten aanzien van de personeelsplanning. Deze doelstelling is bijvoorbeeld gericht op het minimaliseren van de loon- en of wervingskosten.

Toepassing (3)

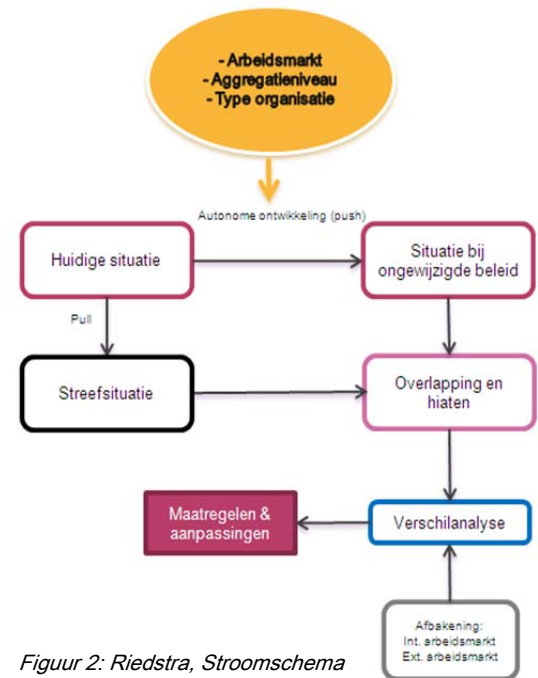
Het model van Van Donk heeft grote overeenkomsten met het model van Evers en Verhoeven. Dit zal ik gebruiken zoals in 'Toepassing (2)' beschreven is. De aanvullende modellen die Van Donk beschrijft zal ik niet toepassen op mijn afstudeerproject, deze zijn meer geschikt voor diepgaand cijfermatig onderzoek.

2.2.3 Riedstra

Pieter Riedstra behandelt het onderwerp strategische personeelsplanning in zijn afstudeeronderzoek aan de faculteit Economie en Bedrijfskunde aan de Rijksuniversiteit van Groningen in 2002. Tegenwoordig is Riedstra Managing Consultant bij verschillende bedrijven op het gebied van Finance & Audit bij Whyz²⁵. Riedstra stelt in zijn afstudeeronderzoek (2002) dat het opstellen van een strategische personeelsplanning begint bij het analyseren van de huidige situatie. Aan de hand van deze huidige situatie wordt gekeken wat de ideale situatie voor de organisatie zou zijn (streefsituatie). Aan de andere kant wordt beschreven hoe de situatie over enkele jaren zou zijn bij ongewijzigd beleid. Tussen deze twee analyses kunnen discrepanties worden opgemerkt; de verschilanalyse, waarna er maatregelen en

aanpassingen kunnen worden getroffen om deze discrepanties op te heffen. Het stroommodel in figuur 2 relateert deze hoofdpunten van een strategische personeelsplanning met elkaar²⁶. Opgemerkt moet worden dat in iedere box meerdere modellen, gegevens en methoden moeten worden gehanteerd.

Het model wat expliciet wordt weergegeven in figuur 2 zijn de push- en pullmodellen. Dit zijn modellen om de personeelsbehoefte te voorspellen. Pushmodellen nemen de personeelsbeweging, zoals deze in het verleden zich heeft voorgedaan, als uitgangspunt. Deze modellen stellen dat er bepaalde vaste in-, door- en uitstroom karakteristieken bestaan. Hierbij wordt geen rekening gehouden met de toekomstige behoefte aan personeel. Pullmodellen kijken naar de vacatures die ontstaan in de verschillende categorieën. Deze vacatures worden opgevuld door het intern aantrekken van personeel. Deze modellen kijken dus wel naar de toekomstige behoefte aan personeel.



Figuur 2: Riedstra, Stroomschema strategische personeelsplanning

2.2.4 Overige modellen

Branham (1988)²⁷ deelt de strategische personeelsplanning op in verschillende fasen, de onderzoeksfase, de voorspellingsfase, de planningsfase en de terugkoppelingsfase. Hieronder wordt elk van deze kort toegelicht.

- *De onderzoeksfase:* Hier wordt gekeken naar de huidige personeelsbezetting met haar mogelijkheden en problemen, als ook de interne en externe organisatiekenmerken. Het is belangrijk dat vooral de externe gegevens juist en betrouwbaar zijn. De effectiviteit van de personeelsplanning hangt af van de betrouwbaarheid van de informatie over bijv. de ontwikkelingen op de markt en de positie hierin. Verder is de organisatiestructuur in de toekomst hier van belang. Hierbij kan gedacht worden aan zaken zoals (de-) centralisatie, veranderingen in procedures en besluitvorming. Ten slotte is het belangrijk om inzicht te krijgen in het huidige personeelsbestand, hoe is deze opgebouwd naar o.a. geslacht, leeftijd en het opleidingsniveau. Ook verloopcijfers en promotiemogelijkheden zijn hierbij van belang.
- *De voorspellingsfase:* In deze fase vindt de vertaling van het strategisch organisatieplan (productieplan) naar een personeelsbehoefte plaats. Tevens wordt de personeelsbeschikbaarheid in kaart gebracht. In welke richting ontwikkelt deze zich en waar vinden discrepanties plaats? Methoden voor de berekeningen en voorspellingen van de personeelsbeschikbaarheid en behoefte worden bij de interne analyse besproken.
- *De planningsfase:* Deze fase richt zich op het evalueren van de verschillende mogelijkheden om tot afstemming te komen. Hierbij worden ook de noodzakelijke acties op het gebied van in-, door-, en uitstroom in plannen vastgelegd.
- *De terugkoppelingsfase:* Hierbij zal gekeken worden naar de uitkomsten en de resultaten van het proces. In deze fase kunnen verbeteringen in de planning worden aangebracht.

Toepassing (4)

Bovenstaande fase verdeling van Branham biedt een goed proces voor mijn afstudeeronderzoek.

- *Onderzoeksfase:* Deze fase omvat de kwantitatieve en kwalitatieve verschillen, intern en extern nu en in de toekomst onderzoeken.
- *Voorspellingsfase:* Hier zal ik mijn analyse bij elkaar brengen om tot conclusies te komen voor de situatie in de toekomst; waar ontstaan de verschillen/tekorten/overschotten?
- *Planningsfase:* Deze fase omvat de aanbevelingen om de tekorten minimaal te houden, of hoe met deze tekorten om te gaan.
- *Terugkoppelingsfase:* deze fase zal ieder jaar door het Wartburg College zelf moeten worden gedaan, om zo te zorgen voor een goede evaluatie en bijsturing, dit zal ik opnemen in mijn adviezen.

In de planningsfase hiervoor beschreven wordt een personeelsplan opgezet. Deze heeft Hoogendoorn (1983)²⁸, universitair hoofddocent van de Erasmus Universiteit te Rotterdam, uitgewerkt in een achttal stappen.

- Een bezettingsplan; bij een gegeven toekomstige situatie een ideaal geformuleerde omvang en kwaliteit van de personeelsbezetting.
- Een organisatieontwikkelingsplan; de noodzakelijke aanpassing van de organisatiestructuur
- Opvolgings-, promotieplan; gebaseerd op resultaten van personeelsbeoordeling en belangstelling
- Een opleidingsplan;
- Een verloopprognose en pensioneringsschema;
- Een arbeidsmarktonderzoek; hoe ontwikkelt de externe arbeidsmarkt zich en welke randvoorwaarden komen hieruit naar voren?
- Een wervingsplan
- Een afvloeiingsplan; om eventuele gedwongen ontslagen tot het minimum te beperken.

Toepassing (5)

Enkele van deze stappen door Hoogendoorn beschreven wil ik meenemen in mijn onderzoek.

- *Bezettingsplan*, maar dan meer gericht op hoe het personeelsbestand aan te passen aan de toekomstige veranderingen.
- *Opleidingsplan*; dit opleidingsbeleidsplan aanbevelingen, wordt door p&o in de toekomst opgepakt.
- *Verloopprognoses en pensioneringsschema's*; Pensioneringsgegevens wil ik goed uitwerken o.a. naar vak en lesuren per week
- *Arbeidsmarktonderzoek*; is gelijk aan mijn externe analyse

Kluytmans geeft in zijn boek (2004) een andere benadering van strategische personeelsplanning. Hij geeft aan dat er 3 verschillende manieren/ modellen zijn om de discrepantie tussen personeelsbehoefte, beschikbaarheid en de externe arbeidsmarkt op te heffen. Hij noemt deze modellen de A, B, en C modellen²⁹.

- A – model. Dit model zoekt naar een optimale personeelsbezetting door externe arbeidsmarktmechanismen toe te passen. Om een kwantitatief en kwalitatief goede personeelsbezetting te creëren wordt gebruik gemaakt van werving, ontslag en afvloeiing. Dit model is grotendeels extern gericht.
- B – model. Dit model maakt een mix tussen externe en interne middelen. Vaak wordt voor lage functies extern geworven, voor hogere functies in eerste instantie intern. Bij bedrijven die te passen zijn in dit model wordt voor een optimale bezetting verschillende mogelijkheden afgewogen, zowel interne als externe maatregelen.
- C – model. Hier staat de interne arbeidsmarkt centraal. Geen enkele interne doorstroming wordt bij voorbaat uitgesloten.

Toepassing (6)

Bij het Wartburg College is de strategische personeelsplanning een B-model. De verschillen/tekorten/overschotten moeten zowel door interne als externe veranderingen worden weergegeven en hiervoor moeten ook interne en externe maatregelen worden genomen.

- Extern: inspelen op de veranderende arbeidsmarkt en veranderende omgeving is noodzakelijk voor het Wartburg College. Daarbij is het ook niet mogelijk om alleen door middel van doorstroom mogelijke tekorten in de toekomst op te vullen, dus werving van buitenaf is belangrijk.
- Intern: Een intern opleidingsbeleidsplan is belangrijk voor het creëren van doorgroeimogelijkheden voor medewerkers en om zwaardere functies op te vullen met ervaring.

Het adviesbureau KOCK houdt zich ook met strategische personeelsplanning bezig. Zo is dit adviesbureau ook actief bij het Driestar College en de Alliantie Voortgezet Onderwijs in Nijmegen bij het opzetten van de strategische personeelsplanning. Via deze scholen is kennis gemaakt met hun methodiek, zij geven daarin de volgende stappen³⁰:

1. Strategische verkenning in de omgeving van de school die betrekking hebben op de strategische doelen
2. Analyse; van de kwalitatieve en kwantitatieve behoeften van de school op het gebied van personeel in de toekomst (ongeveer 5 jaar).
3. Speerpunten van beleid: In deze fase wordt onderzocht welke beleidsmaatregelen nodig zijn om de uitdagingen waarvoor de school staat het hoofd te kunnen bieden.

In mijn afstudeeronderzoek heb ik dit proces globaal gebruikt, maar vooral de modellen die zij aanreiken voor de kwalitatieve analyse. Dit is de vlootschouw of HR3P-methode. Beide scholen, Driestar en Alliantie Nijmegen hebben deze vlootschouw ook gebruikt en gaven aan dat dit een goed overzicht geeft van de kwaliteiten binnen de school.

Tot slot is er nog Engelstalige literatuur over strategische personeelsplanning, genaamd Human Resource Planning. De Government of Newfoundland³¹ (Canada 2008) geeft een model voor strategische personeelsplanning. Zij voegen toe dat de 'business goals' altijd in gedachte gehouden moet worden, zowel bij de interne als bij de externe analyse. Daarbij geven zij ook aan dat het belangrijk voor een organisatie is om teamgerichte en persoonsgerichte competenties te definiëren, zodat strategische personeelsplanning niet een cijfermatig verhaal blijft, maar ook over kwaliteit gaat.

2.3 Toegevoegde waarde voor het onderwijs

Om goed in beeld te krijgen wat de toegevoegde waarde is van een strategische personeelsplanning voor het onderwijs heb ik deze vraag voorgelegd aan de voorzitter van de Centrale Directie en de vier locatiedirecteuren. Gezamenlijk geven zij aan dat het als school belangrijk is dat je weet waar je heen wilt. Op basis van deze visie wordt het personeelsbeleid samengesteld, zowel op het gebied van instroom als doorstroom en uitstroom. Bij scholen, en zo ook bij het Wartburg College, is er sprake van een groot aantal parttimers. Deze kunnen geen extra taken op zich nemen zoals, mentoraat, teamleider e.d. Ook is er sprake van zwangerschapsverlof en wordt er veel ouderschapsverlof genomen, waardoor er gaten in de lesroosters komen. Deze worden nu per week bezien en dan de gaatjes opgevuld met waarneemuren of lesverval. De kwaliteit van de lessen wordt hierdoor wel minder, hiervoor is ook de strategische personeelsplanning de oplossing. Een goede kwaliteit van de lessen is ook gezien externe wetten (Wet BIO en verschillende convenanten) noodzakelijk. Deze vereisen namelijk dat er een minimumniveau van kwaliteit voor school en lessen kan worden gegarandeerd³².

Ook zien de locatiedirecteuren de strategische personeelsplanning als een signaalfunctie. Dit omvat ongeveer een termijn van 3 jaar, zodat er op dit moment al op ingespeeld kan worden. Bij dit signaal wensen zij dan ook een advies over welke mensen je nodig gaat hebben en hoe je deze kunt werven (door instroom of doorstroom).

De voorzitter van de Centrale Directie geeft ook nog aan dat een strategische personeelsplanning bijdraagt aan een scherpere blik op docenten. Docenten die van extern komen moeten goed matchen met interne (o.a. de organisatiecultuur, missie en visie van het Wartburg College). Wanneer je dit duidelijk in beeld hebt, kun je hier ook krachtiger op werven, waardoor je als school nog dichterbij het 'ideaalbeeld' kan komen.

In het kort kan de strategische personeelsplanning toegevoegde waarde geven voor het onderwijs (het Wartburg College) op de volgende drie onderdelen; de interne en externe factor en visie en identiteit.

- *Intern:* Hier wordt zowel de interne kwaliteit als de kwantiteit verbeterd. Er kan beter worden ingespeeld op kwantitatieve veranderingen (tekort voor bepaalde vakken) en de kwalitatieve aspecten. Hiervoor geven de locatiedirecteuren ook aan dat zij erg gebaat zullen zijn bij een goed werkende strategische personeelsplanning, zodat ze beter kunnen inspelen op veranderingen en daar ook rekening mee houden bij het maken van hun jaarlijkse formatieplannen.
- *Extern:* veranderingen in de wet en in de samenleving vragen erom dat scholen zich meer bezig gaan houden met de toekomst. Door een strategische personeelsplanning op te zetten kan er ook beter aan deze eis worden voldoen.
- *Visie en identiteit:* De visie van het Wartburg College dat zij haar reformatorische identiteit wil behouden en uitstralen en zorgen voor inspirerend en onderwijs op reformatorische grondslag, vraagt om intensief werkzaam te zijn met het personeel, zowel in de werving, doorstroming als ook de uitstroming. Dit kan o.a. worden vormgegeven door de strategische personeelsplanning.

3 Externe analyse

Om in te kunnen spelen op externe veranderingen (in de toekomst) is het van belang dat deze veranderingen in kaart gebracht worden. Hierbij gaat het dan om veranderingen op macro-, meso-, en microniveau. Bij macroniveau wordt gekeken naar de landelijke veranderingen (demografisch, politiek, etc.). Bij meso-niveau gaat het meer om de regionale veranderingen, gespecificeerd op de Randstad. Op microniveau wordt er vooral gekeken naar de veranderingen binnen de reformatorische gezindte. Voor het Wartburg College is dit van groot belang. De veranderingen in de reformatorische gezindte lopen niet parallel met de landelijke/regionale veranderingen. Juist voor een reformatorische school die zijn identiteit wil behouden, is het belangrijk om ook deze gegevens te weten.

3.1 DESTEP - analyse

De ontwikkelingen en structuur van de onderwijsmarkt worden inzichtelijk gemaakt door middel van het DESTEP-model. Het DESTEP-model geeft inzicht in de organisatie en haar omgeving door middel van zes domeinen:

- (D)emografische ontwikkelingen
- (E)conomische ontwikkelingen
- (S)ociaalgeografische ontwikkelingen
- (T)echnologische ontwikkelingen
- (E)cologische ontwikkelingen
- (P)olitieke ontwikkelingen

Elke stap zal specifiek worden toegepast op het onderwijs. Gezien de omvang van de beschikbare informatie worden veranderingen die geen invloed hebben op het onderwijs, achterwege gelaten.

3.1.1 Demografische ontwikkelingen

Landelijk gezien zijn er veel demografische ontwikkelingen te noemen. Kort zullen hieronder een aantal demografische ontwikkelingen worden weergegeven, namelijk de toenemende vergrijzing, de diversiteit en veranderingen in de reformatorische gezindte.

3.1.2.1 Vergrijzing

In 2009 bedroeg het aandeel 65-plussers 15 procent van de totale bevolking³³. Dit aandeel zal binnen 30 jaar groeien tot 26 procent.³⁴ Het aandeel 20–64 jarigen zal aanzienlijk teruglopen (van 61 procent in 2010 naar 52 procent in 2040).³⁵ De jongeren in de leeftijd van 0-19 jaar zullen in omvang niet heel veel veranderen. Deze blijven rond de 23 procent gedurende de komende 30 jaar.

Op de arbeidsmarkt betekent dit dat het aantal 50 – 67-jarigen in de periode van 1996 – 2008 is gestegen van 970 duizend naar 1,9 miljoen. Hieruit kunnen we opmaken dat er de komende vijftien jaar veel werknemers met pensioen gaan. Zij moeten vervangen worden door nieuwe (jongere) werknemers. Vooral in het onderwijs zijn er relatief veel 50-plussers³⁶. Gemiddeld op de arbeidsmarkt is één op de vier werknemers 50 jaar of ouder. In het voorgezet onderwijs is dit 44 procent, dus bijna één op de twee werknemers.

Niet elk gebied in Nederland heeft een toenemende vergrijzing. Er zijn drie typen gemeenten te onderscheiden waar de vergrijzing nu opvallend laag is. Ten eerste gaat het om de 'Biblebelt'. Deze strook gemeenten, die loopt van Zeeland via het zuiden van Zuid-Holland en zuidwestelijk Gelderland naar de Veluwe en het westen van Overijssel, telt traditioneel veel gereformeerde en hervormde inwoners. Urk, Nieuw-Lekkerland en Staphorst zijn bekende gemeenten in deze streek. Door het hoge kindertal in deze gemeenten blijft het aandeel ouderen ook in de toekomst vrij laag. Ten tweede vallen gemeenten met veel nieuwbouwwoningen op door een laag aandeel ouderen. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om

Almere, Lelystad en Pijnacker-Nootdorp. Volgens de prognose gaan deze gemeenten snel vergrijzen en zal het aandeel ouderen er in 2040 dicht bij het landelijke gemiddelde van 26 procent liggen. Ten derde ligt het aandeel ouderen relatief laag in de grote steden en studentensteden. Naar verwachting blijven deze steden ook in de toekomst jonge mensen uit andere gemeenten aantrekken³⁷.

3.1.2.2 Diversiteit

Het kabinet Bakenende IV wilde dat er in 2011 meer diversiteit in het personeelsbestand van de publieke sector (en daarna alle sectoren) is op te merken. Dit betekent onder andere meer instroom van vrouwen in hogere functies en het aandeel van allochtonen verhogen.

Het aandeel van de allochtonen in de totale publieke sector is gestegen in twee jaar met 0,4 procent naar 6 procent. Dit in tegenstelling tot onderwijs (functie van docent). Daar is het aandeel van allochtonen gedaald van 4,8 procent in 2007 naar 4,6 procent in 2009³⁸. In de onderwijsondersteunende sector is het percentage wel hoog, namelijk 6 procent³⁹. Deze meting is een landelijke meting. Opgemerkt moet worden dat het aandeel van allochtonen op reformatorische scholen nog niet echt in opkomst is.

In het onderwijs werken veel vrouwen. Dit geldt vooral in het primair onderwijs. Daar is nu 81 procent van de docenten vrouw⁴⁰. Dit percentage blijft de komende jaren naar verwachting ook nog stijgen. In het voortgezet onderwijs is er ook een stijging te bemerken. In 2008 is het aandeel van vrouwen 43 procent in vergelijking met 34 procent in 2002⁴¹.

3.1.2.3 Reformatorische gezindte

In Nederland is er sprake van een toenemende mate van ontkerkelijkheid. Zo was in 1970 23 procent van de bevolking niet kerkelijk, in 2000 40 procent van de bevolking niet en in 2009 is dit gegroeid tot 44 procent⁴². Van de 56 procent die gelovig zijn gebleven, behoort sinds enkele jaren ook een groep moslims, deze omvatten 6 procent van de bevolking.

Binnen de kerken is er wel een stijging op te merken in de PKN (Protestante Kerk Nederland). Deze heeft vanaf het jaar 2004 tot en met 2009 een groei van 3 procent naar 6 procent van de bevolking. De Gereformeerde Gemeenten groeit ieder jaar licht. Met een toename van bijna vijfhonderd (doop)leden per jaar telt het kerkverband in 2010 104.770 leden⁴³. De totale omvang van de gereformeerde gezindte bedraagt momenteel ongeveer 2,5 miljoen personen⁴⁴. Dit is 36 procent van het totale christendom in Nederland.

Daarbij wordt steeds meer zichtbaar dat het christendom zich uit de Randstad weg gaat trekken⁴⁵. Zo is te zien dat in de jaren zeventig 30 procent van de bevolking in de Randstad (Zuid-Holland) naar de Nederlands Gereformeerde Kerk, in 2003 is dat nog maar de helft. De mensen die niet godsdienstig gezind zijn, zijn in percentage bijna verdubbeld naar 49 procent.

3.1.2 Economische ontwikkelingen

Economische ontwikkelingen laten zich lang niet altijd voorspellen. Een onderzoek van ongeveer vier jaar geleden voorspelde dat de spanning op de arbeidsmarkt voor docenten en schoolleiders snel op zou lopen⁴⁶. Dit is naar verwachting heel anders gelopen. De overheid heeft veel geïnvesteerd in docenten en heeft het beloningssysteem ook een positieve impuls gegeven.

3.1.2.1 Recente trends

Een gebeurtenis zoals de huidige kredietcrisis laat zich moeilijk voorspellen. De verwachte economische daling van 1,8 procent bedroeg echter een daling van 4 procent. Zo zijn er door deze kredietcrisis ook op andere terreinen een aantal zaken onvoorzien veranderd.

Zo gaat het onderwijspersoneel de laatste tijd steeds later met (pre)pensioen. Dit is aanmerkelijk later dan eerst was verwacht. De gemiddelde uittrede leeftijd naar pensioen is in korte tijd met anderhalf jaar gestegen van gemiddeld 60,4 jaar naar 61,9 jaar in 2008. In 2009 is dit zelfs nog gestegen naar 62,7 jaar⁴⁷.

De afgelopen jaren zijn er ook redelijk veel vacatures voorspeld voor het onderwijs. Deze vacatures zijn er lang niet altijd geweest. Dit komt voornamelijk doordat scholen andere maatregelen treffen om hun tekorten op te vullen. Normaal gesproken worden docenten opgeleid en gaan daarna aan het werk als docent. De afgelopen jaren zijn er veelvuldig onbevoegde docenten voor de klas geplaatst⁴⁸. Ook werden instructeurs en ander onderwijsondersteunend personeel zelfstandig voor de klas gezet. Verder hebben scholen in de afgelopen jaren in een flink aantal gevallen onvoldoende onderwijstijd gerealiseerd, zodat vacatures niet werden opengesteld. Dit zijn gevolgen van de crisis, waardoor ook scholen zo min mogelijk kosten wilden maken voor het werven van nieuw personeel, waardoor onbevoegden (vaak ook goedkoper) werden ingezet.

3.1.2.2 Geld van de overheid

Voor goed onderwijs ontvangt het onderwijs ieder jaar geld van de overheid. Het voorgezet onderwijs ontving in het schooljaar 2008-2009 €7,9 miljard van de overheid. Het middelbaar beroepsonderwijs ontving in totaal €3,3 miljard.⁴⁹ Ook heeft de overheid geld aan studenten en leerlingen verstrekt. De overheidsuitgaven aan de instellingen en leerlingen bedragen in 2008 totaal 6,3 procent van het bruto binnenlands product (nader genoemd als bbp) in Nederland.

In 2008 waren de totale overheidsuitgaven aan het onderwijs hoger dan de voorgaande jaren. Dit kwam onder andere door het verhogen van de lonen van docenten, het verstrekken van gratis schoolboeken en het geven van subsidies aan bedrijven voor leer- en stageplaatsen. Daarbij besteedden ook bedrijven, huishoudens en het buitenland geld aan scholen. Bedrijven gaven €3,1 miljard uit aan scholen.⁵⁰ Het merendeel van dit bedrag wordt besteed aan het begeleiden van duale leerlingen en stagiairs. Ook de Europese Unie (uit het buitenland) besteedde geld aan het onderwijs. Zij gaven €100 miljoen uit aan contactonderzoek dat werd uitgevoerd door universiteiten.⁵¹

Het bedrag wat de overheid uitgeeft aan onderwijs, wordt voor een gedeelte verdeeld over de scholen. Zo ontving ieder voortgezet onderwijsinstelling in het schooljaar 2008-2009 €12 miljoen van de overheid.

3.1.2.3 Veranderingen in deeltijd/volgtijd banen

In 2008 werkte bijna de helft van de Nederlanders in de leeftijd van 15 tot en met 64 jaar in deeltijd⁵². De andere landen in de Europese Unie blijven in vergelijking met Nederland ver achter. Dit percentage is berekend aan de hand van alle banen die er in Nederland zijn. Zo zijn er ook in het voortgezet onderwijs veel docenten die in deeltijd werken. De gemiddelde betrekkingssomvang is hier 0,83 FTE. Het percentage van het aantal docenten dat deeltijd werkt is 66 procent tegenover 37 procent dat een voltijd baan heeft⁵³.

Voor het onderwijs in de regio Rotterdam zijn deze cijfers ook berekend. Zo is meer dan 50 procent van de docenten jonger dan 30 jaar parttime werkzaam (0,5 FTE)⁵⁴. In de leeftijd van 30 – 40 jaar is dit percentage ongeveer 45 procent. Slechts een klein percentage, gemiddeld 15 procent over alle leeftijden, heeft een betrekkingssomvang van 1 FTE.

Bij het bestrijden van het lerarentekort, dat in de toekomst wordt verwacht, zou het vergroten van de betrekkingssomvang een belangrijke maatregel kunnen zijn.

3.1.2.4 Werknemers willen langer doorwerken

In tegenstelling tot de verandering van voltijdbanen naar deeltijdbanen, is er een trend gaande waaruit blijkt dat werknemers langer door willen werken. In 2005 wilde 21 procent van de werknemers doorwerken tot hun 65^{ste}, in 2009 bedraagt dit 49 procent. Daarentegen is de bereidheid om na hun 65^{ste} nog door te werken afgenomen, deze bedraagt nu 13 procent.

3.1.3 Sociaalgeografische ontwikkelingen

Bij dit aspect van de DESTEP-analyse zal er bij paragraaf 2 t/m 5 specifiek gekeken worden naar de veranderingen binnen de reformatorische gezindte. Dit vanwege het feit dat het Wartburg College en reformatorische school wil zijn en deze identiteit wil behouden. Veranderingen in de reformatorische gezindte heeft directe invloed op het Wartburg College.

3.1.3.1 'Medicalisering' van het onderwijs

Verwacht wordt dat het aantal zorgleerlingen de komende jaren zal toenemen. In het jaar 2001 was 11,9 procent van de totale leerlingenvomvang zorgleerling. In 2008 was dit gestegen naar 14,6 procent en verwacht wordt dat dit percentage in 2011 stijgt tot 14,9 procent⁵⁵.

Als zorgleerling kunnen leerlingen worden beschouwd die kampen met min of meer structurele problemen⁵⁶. Het kan hierbij gaan om leerachterstanden, sociaal emotionele problemen, een beperkt leervermogen, stoornissen in het autistisch spectrum/PDD-NOS, dyslexie, ADHD, gedragsproblemen, gezinsproblemen of oorlogstrauma's. Ook speelt het steeds complexer worden van de maatschappij een rol bij de stijging van het aantal zorgleerlingen.

In 2003 bezochten circa 550 duizend leerlingen het VMBO, van wie ongeveer 78 000 (14,2 procent) geïndiceerd waren voor leerwegondersteuning en 24 000 (4,4 procent) voor het praktijkonderwijs. Het geheel van activiteiten om een leerling aan een diploma te helpen (VMBO) of rechtstreeks toe te leiden naar de arbeidsmarkt (praktijkonderwijs), wordt 'zorgstructuur' genoemd. In totaal wordt hiervoor per jaar circa € 350 miljoen uitgetrokken⁵⁷.

Met de instroom van zorgleerlingen uit het voormalig speciaal onderwijs dienen docenten vaak ook over andere, gespecialiseerde vaardigheden te beschikken. De focus ligt bij deze groep leerlingen meer op de (ortho)pedagogische en didactische aspecten dan op de inhoudelijke aspecten van het vak. Nog niet alle docenten beschikken over die vaardigheden. Tot op heden is door de lerarenopleidingen ook nog onvoldoende aandacht aan de veranderingen in het VMBO besteed. Deze noodzakelijke verandering in het onderwijs wordt wel 'medicalisering van het onderwijs' genoemd⁵⁸.

3.1.3.2 Jongeren en kerk

De huidige generatie jongeren is over het algemeen goed in netwerken en het leggen van contacten met leeftijdgenoten. Meer dan hun ouders hebben jongeren contacten buiten de eigen kerkelijke kring⁵⁹. Daar zit een gevaarlijke kant aan: een vriendenkring is zeker in de tienerjaren van groot belang voor de vorming van jongeren. Toch is dit lang niet altijd negatief. Jongeren willen hierdoor nog wel eens goed gaan nadenken over het geloof en de kerk waarin ze opgegroeid zijn. Daarom is goede begeleiding en toerusting van jongeren in de kerk van groot belang. En die toerusting kan in de gereformeerde gezindte beter⁶⁰.

In 2007 heeft het Reformatorisch Dagblad een onderzoek gedaan naar de beleving van jongeren in de kerk. Hoe staan jongeren in de wereld en wat vinden zij belangrijk van de kerkgang. Jongeren geven hierbij aan lang niet altijd uit te komen voor hun principes. Slechts 14 procent zegt altijd voor zijn christelijke achtergrond en principes uit te komen. Jongeren hechten hier ook minder waarden aan, zij zijn meer van mening dat principes kunnen worden bijgesteld naar mate er meer maatschappelijke ontwikkelingen plaatsvinden⁶¹.

Dat de jongeren minder zwaar tillen aan allerlei opvattingen blijkt ook uit het feit dat bijna 90 procent van de ondervraagden zegt dat de jeugd minder belang hecht aan kerkelijke tradities dan ouderen. Ook hechten ze minder waarden aan vormen. Het geloof moet meer centraal staan, volgens vele jongeren⁶². Toch betekenen deze gegevens niet dat de jeugd geen interesse heeft in de Bijbel en de christelijke principes. Een kleine meerderheid van de ondervraagden is van mening dat de huidige generatie jongeren ontvankelijker is voor de Bijbelse boodschap dan hun ouders en grootouders. Vooral de ouderen vinden dat jongeren open en eerlijk hierover kunnen en ook willen praten.

3.1.3.3 Kerkverlating

Nederland ontkerkelijk in hoog tempo. De afgelopen 35 jaar hebben de kerken tienduizenden leden verloren. Het is een voortgaand proces. In het jaar 2020 zal nog ongeveer een kwart van de Nederlanders zichzelf als kerkelijk beschouwen⁶³. De ontkerkelijking is momenteel het grootst onder jongeren. Uit het rapport 'Godsdienstige veranderingen in Nederland' van het Sociaal Cultureel Planbureau, blijkt dat ongeveer 72 procent van de 16-30-jarigen buitenkerkelijk is⁶⁴. Dit was de stand van zaken in 2005. In 1965 was dit nog maar 32 procent. Uit het onderzoek blijkt dat na de jaren zestig het percentage buitenkerkelijken explosief is gestegen.

De kerken hebben niet alleen leden verloren; ook nam het kerkbezoek van hen die lid bleven, aanzienlijk af tussen 1970 en 2004. In 1970 kerkte nog 67 procent geregeld, in 2004 was dat percentage 38 procent. Onder 'geregeld' wordt hier ten minste eenmaal in de veertien dagen verstaan. Het percentage kerkleden dat nooit naar de kerk gaat, groeide van 13 procent tot 19 procent. De onregelmatige kerkgang – maandelijks of een enkele keer per jaar – kwam in 1970 onder 20 procent en in 2004 onder 44 procent van de kerkleden voor. Een aanzienlijk deel van de kerkleden beschouwt zich dus nog wel als lid van een gezindte, maar laat zich daar verder weinig aan gelegen liggen⁶⁵.

Naar verwachting zal het percentage buitenkerkelijken in 2020 ongeveer 72 procent van de bevolking bevatten, het percentage wat nu al voor jongeren geldt. Dit heeft zo ook zijn invloed op het onderwijs, want wanneer er steeds minder reformatorische mensen zijn betekent dit ook minder reformatorische kinderen en docenten en de plaats in de samenleving wordt ook steeds kleiner⁶⁶.

3.1.3.4 Identiteit reformatorisch voorgezet onderwijs scholen

In de jaren zestig veranderde het christelijk basis- en voorgezet onderwijs in grote mate. Dit christelijk onderwijs werd steeds minder christelijk⁶⁷. Hierdoor namen een aantal mensen het initiatief om christelijk onderwijs op reformatorische grondslag te starten. Dit heeft enkele jaren geduurd en is uitgegroeid tot een netwerk van veel reformatorische basisscholen en verschillende reformatorisch voorgezet onderwijs scholen. Momenteel is ook hier een verschuiving in de identiteit op te merken. 92 procent van de jongeren kan zich niet geheel identificeren met de identiteit van de school.

Uit onderzoek van het Reformatorisch Dagblad blijkt dat een deel van de docenten binnen het reformatorisch onderwijs niet geheel achter de identiteit van de school staat⁶⁸. Opvallend is ook dat een kwart van de docenten niet achter het toelatingsbeleid staat. Een docent die zich aan de identiteit van de school verbonden heeft, doet afbreuk aan zijn geloofwaardigheid als hij zich kritisch opstelt of andere ideeën uitdraagt.

Al deze verschuivingen binnen de scholen, roepen reacties op. Verschillende ouders vinden het toelatingsbeleid van de scholen ook te streng en vinden dat ze geen aparte wereld moeten worden. Ook moslims moeten kunnen toetreden tot de school. Andere ouders vinden juist dat scholen niet bedoeld zijn evangelisatie-instituut voor anders-gelovigen. Reformatorische scholen zijn volgens hen van groot belang zijn voor de toerusting van de eigen reformatorische jongeren.

Schooldirecteuren geven aan dat de school met elkaar de identiteit levend moeten houden; daarvoor is iedere medewerker verantwoordelijk. Zij stellen dat de identiteit niet ter discussie gesteld moet worden, maar uitgedragen moet worden⁶⁹. Ook de buitenwereld verwacht dat de school en medewerkers de identiteit met overtuiging uitdragen.

3.1.3.5 Verschuiving 'Bible Belt'

De 'Bible Belt' is een gebied waar relatief veel bevindelijk gereformeerden wonen, die zich onder meer door kleding en levensstijl opvallend onderscheiden binnen de Nederlandse bevolking.

Het begrip werd oorspronkelijk gebruikt in de Verenigde Staten om een concentratie van orthodoxe protestanten in de zuidelijke staten aan te duiden. De Biblebelt in Nederland loopt van de Zuid-Hollandse eilanden via het rivierengebied, over de Utrechtse Heuvelrug en de Veluwe tot in de kop van Overijssel (zie figuur 3). In dit gebied heeft de bevindelijk gereformeerde stroming veel aanhang. Ook de Staatkundig Gereformeerde Partij (SGP) trekt hier een groot deel van zijn stemmen en het Reformatorisch Dagblad wordt ruim gelezen.

Een verschuiving die momenteel steeds meer plaatsvindt, is de trek van reformatorische gezindte vanuit de Randstad naar het oosten van het land. Plaatsen als Barneveld, Veenendaal en Opheusden oefenen een grote aantrekkingskracht uit op de gezindte. Gezinnen hebben daar allerlei voorzieningen bij de hand, zoals kerken, scholen en winkels. Bovendien liggen die plaatsen redelijk centraal en zijn de huizen er niet al te duur.



Figuur 3: Bible Belt in Nederland

3.1.4 Technologische ontwikkelingen

Tegenwoordig speelt binnen scholen, net als in het bedrijfsleven, digitalisering een steeds grotere rol. Scholen zijn van mening dat digitalisering een plek moet krijgen in het onderwijs, maar zij weten nog onvoldoende hoe dat moet worden vormgegeven. In eerste instantie gaat het hierbij om digitale leermiddelen. De Onderwijsraad pleit niet alleen voor digitale leermiddelen; ook moeten ze 'open' zijn⁷⁰. Dit wil zeggen dat ze vrij beschikbaar en toegankelijk zijn, dat ze ontstaan door samenwerking van docenten en dat docenten als het ware kunnen shoppen in het beschikbare lesmateriaal.

De verwachte verandering is dat in het jaar 2013 de digitalisering in het lesmateriaal is toegenomen van 22 procent in 2008 naar 51 procent⁷¹. Ook wordt er een afname verwacht van de huidige methoden. Deze afname bedraagt 26 procent, van 56 procent in 2008 naar 30 procent in 2013.

Een voorbeeld van nieuwe ontwikkelingen op het gebied van digitalisering van het lesmateriaal zijn de ELO's; elektronische leeromgevingen. Een elektronische leeromgeving is een omgeving waar docenten en leerlingen samen kunnen leren⁷². Een ELO is efficiënter, documenten zijn voor veel mensen tegelijk toegankelijk en ook flexibeler; er zijn meer dingen mogelijk en ook meer veranderingen kunnen doorgevoerd worden.

3.1.5 Ecologische ontwikkelingen

Tegenwoordig zijn duurzaamheid en aandacht voor het milieu belangrijke aspecten in maatschappelijke vraagstukken. (Commerciële) bedrijven zoeken steeds vaker de juiste balans tussen milieu en duurzaamheid en het winstoogmerk; tegenwoordig genoemd als maatschappelijk verantwoord ondernemen.

MVO speelt ook in het onderwijs een belangrijke rol⁷³. Het onderwijs is een omvangrijke sector. Verduurzaming van eigen bedrijfsvoering, inkoop en HR-beleid levert veel op. Bovendien is het onderwijs een opvoeder. Door duurzaamheid en MVO op te nemen in onderwijsprogramma's, zorgen scholen ervoor dat leerlingen de bagage hebben om bij te dragen aan duurzame ontwikkeling.

3.1.6 Politieke ontwikkelingen

De afgelopen zijn er veel uitspraken gedaan in de politiek met betrekking tot het onderwijs. Enkele hiervan worden hieronder kort toegelicht, namelijk vrijheid van onderwijs, fuseren/schaalvergroting van scholen en de Cao's.

3.1.6.1 Vrijheid van Onderwijs

Vrijheid van onderwijs is een veelbesproken onderwerp in de politiek. De basis voor de vrijheid van onderwijs in Nederland is artikel 23 van de Grondwet. Hier wordt ook de vrijheid voor bijzonder onderwijs verdedigd en beschreven dat dit bijzonder onderwijs ook (geldelijke) steun van de overheid ontvangt⁷⁴.

Nu staat deze vrijheid van onderwijs voor bijzondere scholen vaak ter discussie. Zo haalde in 2009 de SP uit naar de refo-scholen dat deze integratie belemmeren⁷⁵. Zij vinden dat reformatorische scholen zich isoleren van de samenleving. Ook al eerder dat jaar was er sprake van serieuze bedenkingen bij de reformatorische scholen. Dit had ondermeer te maken met het weigeren van homoseksuele docenten⁷⁶. Hiervoor hebben de paarse partijen afgelopen september een wetsvoorstel ingediend dat geen enkele christelijke school meer een homoseksuele docent kan weigeren⁷⁷. Vooralsnog is dit er niet doorgekomen. Uit al deze ideeën om de vrijheid van onderwijs te beperken blijkt wel de weerstand van de samenleving tegen de bijzondere scholen. Toch zal de vrijheid van onderwijs zal niet gelijk verdwijnen. Wel is er kans dat door deelwetgeving de vrijheid van onderwijs voor een groot gedeelte wordt beperkt.

3.1.6.2 Fuseren van scholen

De scholen zijn de afgelopen jaren in leerlingenaantal toegenomen. Zo was de gemiddelde vestigingsgrootte in het voortgezet onderwijs in Nederland 792 leerlingen⁷⁸. Dit zijn gemiddeld 13 leerlingen meer dan in het schooljaar 2006-2007. In de vier grote hoofdsteden ligt dit gemiddelde op 595 leerlingen.

De afgelopen twintig jaar is schaalvergroting door de overheid gestimuleerd. Hierdoor is de omvang van veel scholen vergroot. Veel scholen gingen met elkaar fuseren om de interne organisatie professioneler te maken. Door deze (bestuurlijke) schaalvergroting neemt de keuzevrijheid, betrokkenheid en zeggenschap voor ouder en leerlingen af.

Om deze fusies grotendeels tegen te gaan heeft de overheid in 2008 de fusietoets ontwikkeld⁷⁹. De fusietoets houdt in dat alle onderwijsinstellingen die willen fuseren, moeten voortaan laten zien dat dit ook echt nodig is. Docenten, ouders en leerlingen/studenten, moeten het eens zijn met de fusie en de minister moet vervolgens goedkeuring geven. De minister kan goedkeuring weigeren als door de fusie de variatie van het onderwijsaanbod wordt belemmerd⁸⁰.

De fusietoets wordt gezien als een eerste maatregel, om nieuwe fusies op korte termijn te voorkomen. De toets is bedoeld om te kijken of schoolbesturen een zorgvuldig besluitvormingsproces hebben doorlopen. Daarnaast verruimt de toets de invloed van de medezeggenschap op de schoolorganisatie. Scholen en besturen moeten in hun organisatie de 'menselijke maat' in acht nemen. Dit houdt in dat ze hun instelling overzichtelijk en de lijnen van besluitvorming kort houden.

In 2009 is dit wetsvoorstel naar de Tweede Kamer gestuurd. Op 26 januari 2010 heeft de Tweede Kamer met dit voorstel ingestemd. Op 25 januari 2011 is het voorstel zonder stemming door de Eerste Kamer aangenomen⁸¹.

3.1.6.3 Cao's

In het onderwijs zijn er verschillende cao's. In 2010 zijn de cao's voor o.a. de sector hbo verlengd. In de overige onderwijssectoren zijn nog geen nieuwe cao's tot stand gekomen. Omdat het kabinet heeft besloten te streven naar een 'nullijn' in de loonontwikkeling, is de ruimte voor cao-onderhandelingen beperkt⁸².

De ontwikkeling van het contractloon in het voortgezet onderwijs kent tussen 2009 en 2010 een sterke stijging. Dit komt onder meer doordat in het voortgezet onderwijs de cao in 2008 is afgesloten voor een langere periode. Op dat moment was nog niet voorzien dat de contractlonen in de marktsector als gevolg van de economische crisis minder sterk zouden stijgen. De contractloonsstijging in het voortgezet onderwijs bedraagt nu 1,64 procent. Daarbij is één van de thema's van de nieuwe cao werkdruk. Vooralsnog is het niet gelukt om overeenstemming te bereiken voor een nieuwe cao⁸³.

3.2 Kwantitatieve analyse

Het doel van deze kwantitatieve analyse is om in kaart te krijgen welke veranderingen in aanbod van leerlingen en docenten zich de komende 5 jaar voor doen. Deze veranderingen zullen we eerst op landelijk niveau weergeven, daarna op regionaal niveau (regio Rotterdam) waarna we zullen kijken naar de specifieke doelgroep van het Wartburg, het reformatorisch onderwijs.

3.2.1 Leerlingenaanbod

Om goed inzicht te krijgen in het toekomstige leerlingenaanbod, zijn hieronder drie verschillende niveaus berekend. Als eerst het landelijk niveau. Op dit niveau wordt gekeken naar het landelijke aanbod van leerlingen, daarna uitgesplitst naar regio en naar denominatie. Als tweede de regionale prognose. Hier wordt ook het totaal leerlingenaanbod in de toekomst voor de gehele regio weergegeven, daarna het Wartburg College en vervolgens gespecificeerd op de Guido de Brès. Als derde wordt de prognose voor het Wartburg College weergegeven, gemaakt door de Vereniging Gereformeerd Schoolonderwijs (nader genoemd als VGS). Deze prognoses zijn weergegeven door cijfers voor het Wartburg College totaal en nader gespecificeerd tot de Guido de Brès. Dit laatste omvat ook een prognose voor de verschillende onderwijsniveaus; vmbo, havo, vwo etc.

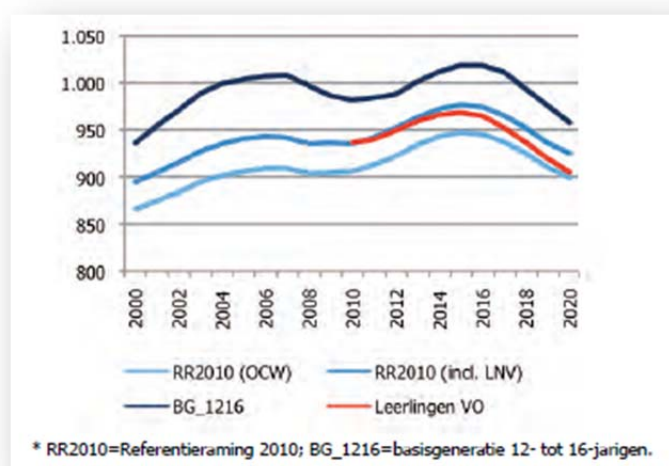
Tenslotte zullen aan de hand van deze cijfers worden geanalyseerd verschuivingen er in leerlingenaanbod zullen plaatsvinden in de toekomst (1-5 jaar).

3.2.1.1 Landelijk

Het voortgezet onderwijs omvat op dit moment ongeveer 935.000 leerlingen. In de afgelopen 10 jaar is het leerlingaantal in het voortgezet onderwijs met ongeveer 5 procent toegenomen. Vooral het praktijkonderwijs is sterk gegroeid⁸⁴ (43 procent). Daarnaast blijkt dat er steeds meer leerlingen kiezen voor een havo- of vwo-opleiding, en steeds minder voor het vmbo⁸⁵. In de periode 2000-2009 nam het aantal havisten met 27 procent toe en het aantal vwo'ers met 28 procent. Het aantal leerlingen in het vmbo daalde in dezelfde periode met bijna 18 procent. Ook is er verschil in daling of stijging van het leerlingenaantal per provincie. Zo is op te merken dat in Limburg en Noord-Groningen het leerlingaantal al enkele jaren (sterk) daalt, terwijl in Flevoland, Eemland en delen van Gelderland nog sprake is van groei⁸⁶.

Vanaf 2015 krijgt het gehele voortgezet onderwijs met een sterke krimp te maken⁸⁷. Dit wordt vermeldt door de VO-raad (Raad voor het voortgezet onderwijs). Ook het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (nader genoemd als OCW) geeft dit aan. Zij verwachten voor de komende jaren (tot en met 2020) een lichte groei van het leerlingaantal (tot 2015) waarna een sterke daling intreedt (tot 2020). Dit is te zien in figuur 4. Deze prognose is gemaakt op de ontwikkeling van de basisgeneratie, de zogenoemde BG-1216. Daarnaast gaat het ministerie van OCW er in de Referentieraming 2010 vanuit dat het aantal havo- en vwo-leerlingen de komende jaren verder stijgt⁸⁸, waardoor ook de onderwijsdeelname op 17-, 18- en 19-jarige leeftijd toeneemt.

Figuur 4: Ontwikkeling aantal leerlingen VO 2000-2020



Wanneer er alleen rekening wordt gehouden met de demografische ontwikkelingen (de basisgeneratie) ontstaat er een ander beeld dan die is ontstaan aan de hand van de Referentieraming. Het aantal leerlingen valt dan wat lager uit. Ook blijkt uit het rapport van SBO dat er verschillen per regio op te merken zijn. Wanneer we kijken naar Zuid-Holland, de regio waar het Wartburg College gevestigd is, wordt er aangegeven dat er een groei zal zijn in leerlingenaantal in de periode 2009 – 2015⁸⁹. Het betreft een groei van ongeveer 3 procent. Over een langere periode genomen, tot en met het jaar 2020, wordt er aangegeven dat er een daling op te merken is. Dit betekent dat er een zichtbare daling zal plaatsvinden in leerlingenaantal na 2015.

3.2.1.2 Regionaal

Hieronder zijn de prognoses van gemeente Rotterdam weergegeven⁹⁰. Als eerst de prognose voor het totaal aantal leerlingenaanbod in de gemeente Rotterdam. In deze prognose (figuur 5) kan gezien worden dat het leerlingenaanbod iets schommelt, maar grotendeels gelijk blijft en zal stijgen met 1,3 procent (2025).

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2020	2025
Leerlingenaantal	32883	32847	32763	32711	32657	32668	32683	33508	33315

Figuur 5: Aantal leerlingen VO Rotterdam 2009-2020

Voor het Wartburg College zelf worden er verschillende prognoses gedaan wat betreft leerlingenaantallen. Deze prognose (figuur 6) betreft alleen de locaties van het Wartburg te Rotterdam, omdat de locatie de Marnix zich in Dordrecht bevindt.

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2020	2025
Guido	1556	1553	1549	1550	1558	1567	1573	1531	1441
de Swaef	604	601	602	602	606	609	612	596	553
Revijs	888	883	882	885	890	893	898	893	844
Totaal	3048	3037	3033	3037	3054	3069	3083	3020	2838

Figuur 6: Aantal leerlingen locaties Wartburg College 2009-2020

Deze prognose (figuur 2C) is gedaan op grond van de verschillende deelgemeenten waar de leerlingen vandaan komen op basis van het bevolkingsregister⁹¹. Hier is geanalyseerd wat het belangstellingspercentage voor deze school is in dat gebied/die stad. Daarna is gekeken hoeveel kinderen van de leeftijd van het voortgezet onderwijs in die stad/stadsdeel waren en is dit met het belangstellingspercentage vermenigvuldigd. Zo zijn de prognoses er uitgekomen. Uit de tabel hierboven kan geconcludeerd worden dat het aantal leerlingen van het Wartburg College totaal vanaf 2009 daalt, daarna iets stijgt en vervolgens sterk daalt, - 7 procent (2025).

Verder heeft de gemeente Rotterdam ook het aantal nieuwe brugklassers (1^e-jaars leerlingen) berekend, op dezelfde manier zoals hierboven is aangegeven.

Hieronder (figuur 7) een voorbeeld voor deze leerlingen voor de brugklas van de Guido de Brès uit de gemeenten Alblasserdam, Barendrecht en Ridderkerk⁹².

In de tabel (figuur 7) staat BG_1213 voor de categorie kinderen van 12 en 13 jaar. BL% staat voor het belangstellingspercentage voor het Wartburg College binnen deze gemeente. # BG staat voor het aantal kinderen/leerlingen binnen deze gemeente die naar school gaan. Uit deze gegevens vloeit het aantal leerlingen dat naar het Wartburg College gaat; #11.

		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Alblasserdam BG_1213																	
	bl%	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2
	#bg	415	414	431	444	446	447	472	472	470	454	420	401	396	385	377	374
	#11	18	17	18	19	19	19	20	20	20	19	18	17	17	16	16	16
Barendrecht BG_1213																	
	bl%	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3
	#bg	1072	1044	1096	1185	1239	1273	1248	1242	1255	1167	1123	1102	1089	1077	1049	1012
	#11	36	35	37	40	42	43	42	42	42	40	38	37	37	36	35	34
Ridderkerk BG_1213																	
	bl%	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
	#bg	827	835	835	802	777	794	772	741	731	655	634	643	646	644	634	630
	#11	59	59	59	57	55	56	55	53	52	46	45	46	46	46	45	45

Figuur 7: Aantal brugklasleerlingen uit 3 plaatsen, 2009 -2024

Omdat de prognoses van de gemeente Rotterdam niet verder gaan dan de drie locaties in Rotterdam en dus niet een juist beeld kan geven van het gehele Wartburg College, is hieronder de verwachte brugklasleerlingen (figuur 8) voor de Guido de Brès weergegeven. Deze kunnen dan vergeleken worden met de prognoses die gemaakt zijn door de VGS. Voor de gemeente/regio Rotterdam kan gezegd worden dat het leerlingenaantal totaal gezien zal stijgen. Dit in tegenstelling tot het leerlingenaantal gespecificeerd tot het Wartburg College. Het leerlingenaantal blijft hier ongeveer gelijk, maar vanaf 2015 is er een ommekeer te zien, waarna er in 2025 een daling zal plaatsvinden van 7 procent ten opzichte van het jaar 2009.

Zo ook voor het aantal leerlingen in de brugklas van de Guido de Brès. Dit leerlingenaantal stijgt tot en met het jaar 2017, waarna er een daling gaat plaatsvinden tot en met 2024.

BG_1213	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Guido de Brès	289	290	298	300	303	309	305	303	300	289	281	281	280	279	275	272

Figuur 8: Aantal brugklasleerlingen voor de Guido de Brès 2009 -2024

3.2.1.3 Wartburg College

Ieder jaar voorziet de VGS het Wartburg College van leerlingenprognoses op basis van de leerlingen op de basisscholen. Deze basisscholen bevinden zich in het 'afzetgebied' van het Wartburg College. De meeste leerlingen komen uit de volgende plaatsen⁹³; Hendrik- Ido Ambacht (11,4 procent), Krimpen a/d IJssel (9,2 procent), Ridderkerk (8,6 procent), Dordrecht (8,5 procent), Capelle aan den IJssel (8,2 procent) en Oud- Beijerland (6,5 procent). Daarbij zijn het voornamelijk christelijke scholen op reformatorische grondslag.

Bij deze prognose van de VGS is ook rekening gehouden met de collega-scholen in de nabije omgeving, want niet alle leerlingen van het basisonderwijs in deze plaatsen gaat naar het Wartburg College. Hierbij valt te denken aan de leerlingen in Krimpen aan den IJssel, deze kunnen óf naar het Wartburg College, óf naar het Driestar College te Lekkerkerk. Ook kunnen de leerlingen uit Hendrik- Ido Ambacht kiezen om naar de Gomarus te Gorinchem te gaan. Met deze keuze wordt in de berekening rekening mee gehouden.

Hieronder de tabel (figuur 9) met de prognoses⁹⁴ van de VGS over het totale aantal leerlingen op de verschillende locaties van het Wartburg College. Hierin is ook duidelijk te zien dat er tot en met 2016 een groei is van leerlingen, waarna er vanaf 2017 een daling is op te merken, hoewel deze daling nog steeds absoluut hoger is dan het leerlingenaantal in 2010.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Guido	1.636	1.676	1.698	1.698	1.724	1.719	1.726	1.719	1.713
Revius	859	893	885	887	924	926	936	930	899
Swaef	568	554	567	584	579	575	563	544	530
Marnix	740	715	738	753	769	777	776	745	742
Totaal	3.803	3.839	3.889	3.922	3.996	3.997	4.000	3.938	3.884

Figuur 9: Prognose VGS totaal aantal leerlingen Wartburg College

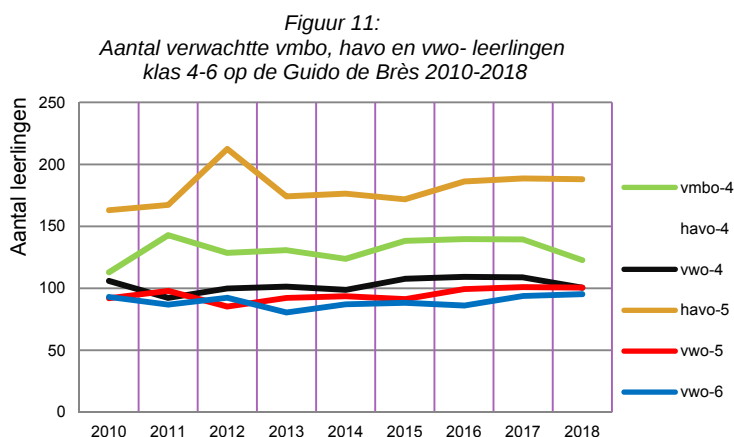
Nu zijn in figuur 9 alleen de totaalgegevens weergegeven. De vraag is nu of de stijging in het leerlingenaantal komt door een stijgend aantal aanmeldingen, stijgend aantal zittenblijvers, of toename van havo en vwo-ers ten opzichte van de vmbo-ers (leerlingen blijven dan langer op school dan als er meer vmbo-ers zijn). Dit is grotendeels te zien aan het aantal leerlingen die per jaar van het basisonderwijs naar het voortgezet onderwijs gaan; de brugklassers. Hieronder is de tabel (figuur 10) van deze gegevens weergegeven.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Guido	299	283	316	319	319	281	300	297	312
Revius	190	208	188	209	223	200	209	195	180
Swaef	92	82	88	85	84	74	72	71	74
Marnix	191	196	207	214	212	212	209	182	208
Totaal	772	769	800	827	839	766	791	746	774

Figuur 10: Prognose VGS brugklasleerlingen Wartburg College

Uit figuur 9 blijkt dat het totaal aantal leerlingen van de Guido de Brès tot en met 2016 stijgt en dan tot en met 2018 licht daalt. Uit figuur 10 kan worden afgelezen dat het aantal eerstejaars leerlingen van de Guido de Brès daarentegen tot en met 2014 stijgen en daarna dalen en vanaf 2018 weer stijgen. Hieruit kan worden opgemaakt dat het aantal leerlingen totaal wel stijgt, maar het aantal nieuwe leerlingen niet. Verklaring hiervoor kan zijn dat er meer zittenblijvers verwacht wordt of een groter percentage havo en vwo- leerlingen. Dit laatste zullen we bekijken aan de hand van onderstaande grafiek (figuur 11).

Uit deze grafiek (figuur 11) blijkt dat het aantal vmbo-leerlingen vanaf 2016 afneemt. De havo-5 en vwo-5&6 leerlingen nemen toe vanaf het jaar 2015. Hieruit kan wel worden geconcludeerd dat het aantal havo- en vwo-leerlingen de komende jaren (tot 2018) iets toe zal nemen. Ook kan worden gezien dat het leerlingenaantal in 2018 voor havo-5 en vwo-5&6 gelijk blijft en dat het aantal vmbo-4 en havo-4 leerlingen afneemt. Dit kan worden verklaard aan de stijging van het aantal nieuwe leerlingen wat verwacht wordt (2018) en de daling van het totaal aantal leerlingen. Dit betekent verhoudingsgewijs minder leerlingen in hogere klassen.



3.2.1.4 Conclusies

Aan de hand van bovenstaande analyses van de verschillende prognoses op het gebied van leerlingenaantallen, kunnen we een aantal conclusies trekken. Deze verschillende conclusies over de leerlingenaantallen zijn onderverdeeld in landelijk, regionaal en Wartburg College.

Landelijk niveau

- Hier wordt een lichte groei (3 procent) verwacht (tot 2014) en vanaf 2015 een daling.
- Stijging van het aantal havo- en vwo-leerlingen.

Regionaal niveau

- Het totale leerlingenaanbod schommelt, maar stijgt tot 2025 toch met 1,3 procent.
- Voor het Wartburg College stijgt het totale leerlingenaanbod tot en met 2015, daarna is het even stabiel, waarna het leerlingenaantal vanaf 2017 sterk daalt tot – 7 procent in 2025.
- Nieuwe eerstejaarsleerlingen voor het Wartburg College hebben ongeveer hetzelfde patroon. Tot en met 2017 is hier een stijging in te ontdekken, waarna er een daling intreedt.

Wartburg College niveau

- Voor het totale leerlingenaanbod van het gehele Wartburg College wordt een stijging tot en met 2016 verwacht, daarna een daling.
- Voor de Guido de Brès stijgt het aantal nieuwe eerstejaarsleerlingen tot en met 2014, daarna een daling en vanaf 2018 weer een stijging.
- Havo-5 en vwo-5&6 leerlingen nemen toe vanaf het jaar 2015.

Betekenis voor het Wartburg

Voor het Wartburg College betekent dit dat ze te maken krijgen met een stijging van het leerlingenaantal tot en met ongeveer het jaar 2016. Deze stijging is tot en met 2014 het gevolg van toenemende eerstejaars leerlingen. Daarna neemt het aantal eerstejaars af en is de stijging in leerlingenaantal (tot en met 2016) het gevolg van een toenemend aantal havo- en vwo-leerlingen. Een toenemend aantal havo- en vwo-leerlingen betekent voor een school dat er steeds meer eerstegraadsdocenten gevraagd worden (tweede fase). Gezien hier al tekorten in zijn en deze tekorten steeds groter worden, zal dit de komende jaren een aandachtspunt worden.

3.2.2 Docentenaanbod

De laatste tijd worden er veel verschillende prognoses gedaan over het docentenaanbod. Zo meldt de Elsevier van september 2010⁹⁵ dat het lerarentekort minder groot is dan verwacht. Aan de andere kant meldt de Rijksoverheid dat de komende 10 jaar 75 procent van de docenten uittreden en dat er maar weinig docenten voor terugkomen⁹⁶. Zo voorspelt ook de regio Rotterdam in 2012 een lerarentekort van 71 FTE⁹⁷. Dit is een tekort van ongeveer 40procent (totale vraag naar docenten in de regio Rotterdam omvat 182 FTE). Om goed in kaart te krijgen wat nu precies het docentenaanbod de komende jaren zal zijn en wat de gevolgen hiervoor zijn voor het Wartburg College, zal hieronder een analyse worden weergegeven. Deze analyse is gedaan aan de hand van cijfers van de HBO-Raad. Met deze cijfers kunnen prognoses gedaan worden voor de toekomstig afgestudeerden docenten. Daarbij volgt ook een prognose voor de stille reserve en het aantal zij-instromers, dat in het onderwijs ook steeds vaker voorkomt.

Bij al deze prognoses heb ik mij specifiek gericht op de reformatorische kant van het onderwijs. Wanneer bijvoorbeeld de aanmeldingen op de reformatorische hbo's drastisch daalt in tegenstelling tot een stijging op openbare hbo's, zal dit eerder gevolgen hebben voor het Wartburg College dan voor andere scholen.

3.2.2.1 Lerarenopleidingen

Naar Hbo/ universiteit

Er zijn veel verschillende Hbo-instellingen en universiteiten beschikbaar voor het volgen van een opleiding. Zo ook voor de lerarenopleidingen. Daarbij heeft niet iedere docent een specifieke lerarenopleiding gevolgd. Het kan ook zijn dat hij/zij op de universiteit bijv. wiskunde heeft gestudeerd en daarna of aan het einde aanvullend een lerarenopleiding volgt.

Toch willen we aan de hand van de scholen waar de meeste docenten vandaan komen, proberen te analyseren hoeveel afgestudeerden van de lerarenopleiding we de komende jaren kunnen verwachten.

Bij het Wartburg College komen de meeste docenten (afgelopen 2 à 3 jaar) van de volgende scholen/universiteiten:

- Christelijke Hogeschool Driestar Educatief
- Christelijke Hogeschool Windesheim
- Hogeschool Rotterdam
- Hogeschool Utrecht
- Technische Universiteit Delft
- Universiteit Wageningen
- Universiteit Leiden

Voor de universiteiten geldt dat dit gaat om een universitaire studie met aan het einde of na deze studie een aanvullende lerarenopleiding. Wat betreft de Driestar, Windesheim en de Hogescholen van Rotterdam en Utrecht gaat het hier wel om opleidingen die specifiek gericht zijn op lesgeven. Dit zijn bij Driestar Educatief o.a. de vakken Duits, Nederlands, wiskunde en geschiedenis, bij Windesheim vooral lichamelijke oefening. Voor de Hogeschool Rotterdam en Utrecht zijn het voornamelijk vakken zoals aardrijkskunde en natuurkunde.

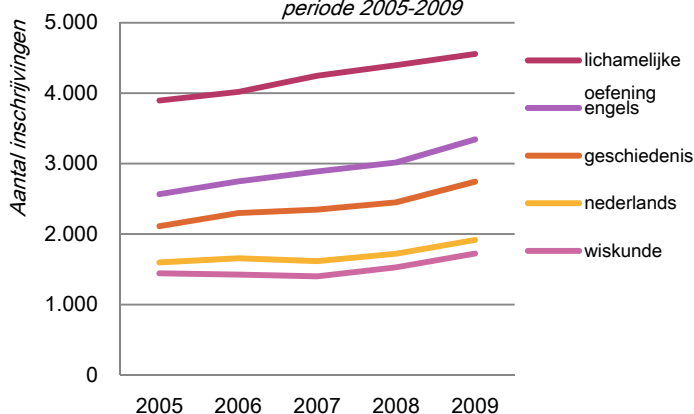
De Hbo-Raad houdt per jaar de inschrijvingen per instelling en per vak bij. Vakken met betrekking tot het onderwijs behoren tot de sector hoger pedagogisch onderwijs, nader genoemd als hpo. De inschrijvingenvoor de opleidingen van het hpo op de Hbo-scholen hierboven aangegeven ondervonden een daling in de jaren 2007 en 2008⁹⁸. In 2009 is weer een stijging op te merken. Dit betekent dat er dit jaar (2011) en volgend jaar (2008) minder docenten zullen afstuderen dan de afgelopen jaren het geval is geweest. Ook moet er rekening worden gehouden met uitval van studenten. Het landelijk uitvalpercentage is gemiddeld genomen over alle jaren 23 procent⁹⁹. Het uitvalpercentage in het hpo is na 1 jaar 18 procent en na 3 jaar 25,5 procent. Het uitvalpercentage na 3 jaar wordt ieder jaar hoger. Zo was dit percentage in 2005 22 procent. Niet alle studenten die zicht het eerste jaar inschrijven halen dus ook daadwerkelijk hun diploma.

Naar sector/vak

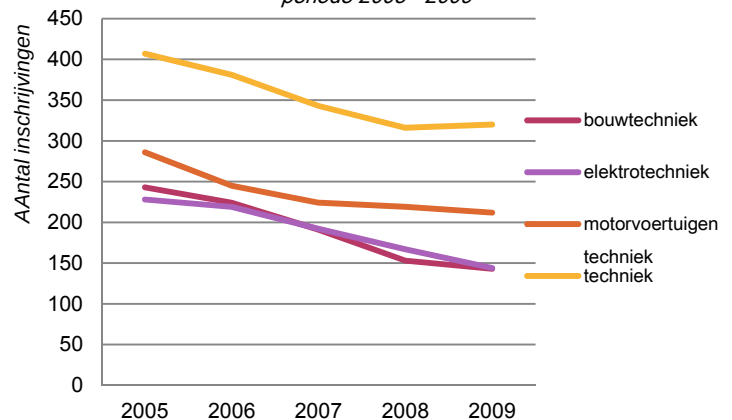
Landelijk

Het aanbod van docenten verschilt per vak. Het ene vak ondervindt een stijging in aanmeldingen, terwijl voor het andere vak bijna geen docenten te krijgen zijn. Dit laatste betreft vooral vakken in de techniek. Stijging vindt plaats in vakken zoals geschiedenis, Engels en lichamelijke oefening¹⁰⁰. In grafiek 12 en 13 zijn deze vakken schematisch weergegeven.

Figuur 12: Stijgende inschrijvingen per vak
periode 2005-2009



Figuur 13: Dalende inschrijvingen per vak
periode 2005 - 2009



In de grafieken 12 en 13 komt duidelijk naar voren dat bepaalde vakken erg in trek zijn en dat ook steeds meer worden. De lerarenopleiding voor lichamelijke oefening heeft het meest aantal studenten en wordt ook steeds groter (sinds 2006 een groei van 13 procent). Dit in tegenstelling tot de technische vakken. Daar zijn al weinig studenten en dit worden er ook steeds minder (voor bouwtechniek en elektrotechniek geldt een daling van 35 procent).

Eerst was een daling van vakken alleen op te merken in de techniek en bètavakken, nu heeft zich dat inmiddels uitgebreid naar vakken zoals Duits en andere klassieke talen¹⁰¹. Hier wordt dan ook de komende tijd een tekort in verwacht. Daarentegen wordt er voor vakken zoals Nederlands en wiskunde, waar toch een stijgende inschrijving voor opleidingen is te bemerken, een tekort verwacht. Dit vanwege het feit dat er in deze vakken veel oudere docenten werkzaam zijn, die binnen nu en 10 jaar het onderwijs verlaten, waardoor de stijging van de uitstroom nog groter is dan de stijging in de instroom; er is een grote vervangingsvraag.

Regionaal

Ook voor de regio Rotterdam is geanalyseerd hoeveel studenten zich hebben ingeschreven voor een lerarenopleiding eerstegraads of tweedegraads in de regio van Rotterdam. Hieruit blijkt dat voor de vakken zoals Nederlands, Engels en wiskunde veel nieuwe docenten worden opgeleid, maar dat dat niet genoeg is voor de vraag in deze regio¹⁰². Zo moet het grootste aantal uren voor deze vakken vervangen worden. Bij Nederlands moet binnen vijf jaar ruim 900 uur en binnen 10 jaar ruim 2500 uur vervangen worden. Dit laatste wordt berekend aan de hand van het percentage ouderen wat voor dat vak lesgeeft. Bij het vak Nederlands is ruim 30 procent ouder dan 55 jaar¹⁰³. Voor de vakken zoals techniek en scheikunde is dit zelfs bijna 40 procent.

Reformatorisch

Het Wartburg College is een christelijke school op reformatorische grondslag. Dit aspect speelt ook mee in de werving van de docenten. Niet iedere afgestudeerde van bijvoorbeeld de Hogeschool van Rotterdam kan aan de slag bij het Wartburg College. Zo wel de afgestudeerden van Driestar Educatief. Hieronder daarom een analyse (figuur 14) van de aanmeldingen per vak bij de Driestar, of hier ook de daling en de stijging zijn op te merken, zoals die landelijk zijn te analyseren¹⁰⁴.

Figuur 14: Inschrijving Driestar Educatief

	2005	2006	2007	2008	2009	Daling/ stijging	Landelijk
Duits	34	28	29	22	28	-18%	34%
Engels	68	75	80	83	101	49%	30%
Economie	36	35	40	47	56	56%	152%
Geschiedenis	33	47	44	53	62	88%	30%
Nederlands	50	56	51	47	60	20%	20%
Wiskunde	35	35	21	29	41	17%	20%

Vakken zoals aardrijkskunde, biologie, natuur- en scheikunde zijn niet het schema hierboven opgenomen. Dit omdat deze vakken niet worden gegeven op Driestar Educatief.

Uit deze cijfers kan worden opgemaakt dat het vak Duits als enige een grote teruggang in aanmeldingen ervaart, namelijk 18 procent ten opzicht van het jaar 2005. Wanneer deze trend zich doorzet, zal er een groot tekort aan docenten Duits ontstaan. Verder zijn er alleen stijgingen te bemerken, zelfs bij de vakken Engels en geschiedenis is dat percentage meer dan het landelijke percentage.

Nu komen niet alle afgestudeerden van Driestar Educatief bij het Wartburg College terecht en ook niet alle studenten die zich inschrijven studeren af, of studeren binnen 4 jaar af. Zo is het gemiddelde uitvalpercentage bij Driestar Educatief ongeveer 12 procent¹⁰⁵.

Op DORVO niveau (Directieoverleg Reformatorische onderwijsscholen) is ook geschat per school hoeveel de instroom is van duale studenten. Hierbij zijn niet de voltijdstudenten meegerekend. In figuur 15 zijn deze gegevens weergegeven voor het Wartburg College¹⁰⁶. Of deze instroom van duale studenten en stijgingen in aanmeldingen voor voltijd de vraag naar docenten bij het Wartburg College kunnen dekken, zullen we na interne analyse verder uitwerken.

(uitgangspunt betrekking 0,8 fte na behalen diploma)

Instroom in lessen per jaar	2011/2012		2012/2013		2013/2014		2014/2015		Totaal	
	1e gr	2e gr	1e gr	2e gr	1e gr	2e gr	1e gr	2e gr	1e gr	2e gr
Nederlands				18		8		14		40
Engels		9		4		7				20
Duits		9	4	13	2	11	14	7	20	40
Frans										
godsdienst										
Aardrijkskunde										
geschiedenis		20		20		11		7		58
economie	4		2		14				20	
natuurkunde										
wiskunde	8	7	4	9	28	4		7	40	27

Figuur 15: Instroom duale studenten in uren per week per vak

Naar niveau

Het aantal studenten dat in opleiding is voor een eerstegraadsbevoegdheid neemt toe. In het hoger beroepsonderwijs is het aantal studenten dat gestart is met een master, gestegen van 375 in 2006 naar ongeveer 900 in 2009¹⁰⁷.

Deze stijging wordt voor een deel veroorzaakt door de introductie van de Lerarenbeurs. De lerarenbeurs maakt het voor iedere docent (van primair onderwijs tot en met hbo) mogelijk om eenmaal in zijn carrière een opleiding te volgen. Met het geld uit de lerarenbeurs worden de studiekosten betaald en in de meeste gevallen ook de vervanging op school¹⁰⁸.

Ook de universitaire lerarenopleiding is de afgelopen paar jaar meer in trek gekomen onder de studenten. Het aantal ingeschrevenen lag de afgelopen jaren ongeveer rond de 1100 studenten. In 2009 is dit met 200 studenten gestegen naar 1300.

Het is ook van belang dat er meer hoger gekwalificeerde leraren komen. De komende jaren stromen veel oudere docenten uit die vervangen moeten worden. Relatief veel van hen hebben een eerstegraadsbevoegdheid. Daarnaast wordt verwacht dat er in 2016-2017 ongeveer 30.000 leerlingen (landelijk gezien) meer in de bovenbouw van het voortgezet onderwijs zitten dan voorheen. Daardoor neemt de vraag naar eerstegraadsdocenten toe met meer dan 1500¹⁰⁹.

3.2.2.2 Overig

Niet alleen van de hoger onderwijs of de universiteit komen toekomstige docenten. Er is ook een categorie wat op een andere manier instroomt, namelijk de zij-instromers. Daarbij is er ook nog de stille reserve. Hieronder beide uitgewerkt.

Zij- instromers

In 2009 is het ministerie van OCW gestart met een subsidieregeling voor zij-instroom¹¹⁰. Dit leverde in 2009 416 extra docenten op die direct inzetbaar zijn voor de klas en die binnen twee jaar hun onderwijsbevoegdheid halen. Voor 2010 stelt het ministerie van OCW €12 miljoen beschikbaar. Dit bedrag is genoeg voor de opleidingen begeleiding van ruim 600 zij-instromers.

Stille reserve

De stille reserve voor de vacatures van docenten betreft een groep mensen die ooit zijn of haar onderwijsbevoegdheid heeft gehaald, maar zelf niet meer lesgeeft. Volgens het WOI-rapport (Werken in het Onderwijs 2009) wil tweederde van deze stille reserve wel terug naar het onderwijs, zij het onder bepaalde voorwaarden¹¹¹.

De instroom van de stille reserve wordt de komende jaren in heel Nederland geschat op ongeveer 1350 FTE¹¹² (2011) en 1330 FTE in 2012. Voor de regio Rotterdam wordt de stille reserve in 2011 geschat op 66 FTE¹¹³, in 2012 op 55 FTE. Ook hier kunnen we een teruggang in bemerken. Het is van belang dat ook deze groep aangesproken blijft, om ze bij het onderwijs te behouden.

3.2.3 Conclusies

Aan de hand van bovenstaande analyse kunnen er een aantal conclusies gedaan worden met betrekking tot het docentenaanbod de komende jaren.

- Voor de technische vakken, zoals o.a. bouwtechniek, elektrotechniek worden weinig nieuwe docenten opgeleid. Daarbij zijn de docenten die nu in deze vakken lesgeven vaak op leeftijd, waardoor het tekort alleen maar groter zal worden.
- Voor de vakken zoals Nederlands en wiskunde bestaat een grote vervangingsvraag landelijk gezien. Hier worden wel veel nieuwe docenten voor opgeleidt, maar dit aantal is, naar verwachting, niet genoeg om de komende jaren de gaten te vullen.
- Ook voor de vakken Duits en andere klassieke talen worden weinig docenten voor opgeleid.
- Voor lichamelijke opvoeding, maatschappijleer e.d. is het aanbod van docenten wel hoog, terwijl de vraag hiernaar niet heel groot is.
- Het aantal eerstegraadsdocenten neemt toe, maar of dit de vraag naar eerstegraadsdocenten kan dekken vanwege toenemend aantal leerlingen op havo- en vwo is de vraag.

Deze conclusies waar tekorten gaan ontstaan, zijn gebaseerd op landelijke gegevens. Na interne analyse (die hierna volgt) bij het Wartburg College zal gekeken worden of deze tekorten ook bij het Wartburg College gaan ontstaan.

3.3 Kwalitatieve analyse

Het (toekomstige) lerarentekort kent niet alleen een getalsmatige, kwantitatieve kant. Ook in termen van de kwaliteit van het lesgeven komt het lerarentekort naar voren. Sinds 2007 zijn hier al veranderingen in te zien¹¹⁴. De verwachting is dat deze kwalitatieve knelpunten toenemen, naarmate het kwantitatieve tekort de komende tijd grotere vormen aanneemt. Hoe deze veranderingen in kwaliteit in de toekomst worden verwacht en welke maatregelen hiervoor (moeten) worden genomen is hieronder geanalyseerd.

3.3.1 Onbevoegde en bevoegde docenten

In 2007 was in het voortgezet onderwijs bijna 17 procent van de docenten onbevoegd of niet bevoegd voor het vak waar ze les in gaven, in 2008 was dit gestegen tot 18,1 procent¹¹⁵. Ook blijkt dat 77 procent van de voortgezet onderwijscholen één of meer onbevoegde docenten in dienst heeft. Onbevoegd lesgeven mag volgens de wet wel. In de Wet BIO is namelijk vastgesteld dat onbevoegde docenten wel les mogen geven, maar binnen de gestelde korte termijn hun bevoegdheid moeten halen¹¹⁶.

Het Platform Vakverenigingen van het voortgezet onderwijs (Platform VVVO) heeft in 2008 een onderzoek¹¹⁷ gedaan naar het onbevoegd lesgeven. Zij wilden antwoord hebben op de volgende vragen:

- In welke mate worden docenten in de onderbouw onbevoegd ingezet en in welke mate worden zij in leergebieden ingezet waarvoor zij geen volledige bevoegdheid hebben?
- Hoe ervaren docenten dit? Hoe gaan ze hiermee om? Wat betekent het voor de intrinsieke motivatie en de beroepsidentiteit? Gaat het ten koste van de kwaliteit van het onderwijs?

Uit dit onderzoek kwam naar voren dat onbevoegde docenten niet altijd een achteruitgang in kwaliteit te betekenen. Hier kan gedacht worden aan bijvoorbeeld een eerstegraads natuurkundedocent die in de onderbouw scheikunde geeft¹¹⁸. Hier hebben waarschijnlijk weinig mensen wat op tegen. Toch heeft het Platform VVVO een aantal nadelige aspecten van onbevoegd lesgeven ontdekt. Hoewel docenten die onbevoegd een bepaalde les geven, zich in grote lijnen wel bevoegd achten voor de les die ze geven, acht 13 procent zich hiervoor onbekwaam¹¹⁹. De werkdruk neemt toe door het onbevoegd lesgeven volgens ruim tweederde. Docenten die onbevoegd lesgeven zijn meer ontevreden over de taakbelasting dan de bevoegde docenten. Een derde deel van de onbevoegde docenten geeft ook aan het lesgeven in het eigen vak te missen. Er zijn ook positieve effecten, zoals taakverrijking. De beroepstrots wordt groter en de binding met het werk neemt toe zegt een derde, maar ook een kwart is het hiermee oneens. Er is een wezenlijk deel van de docenten (ongeveer 20 procent) voor wie het onbevoegd lesgeven duidelijk negatief uitpakt: de beroepsidentiteit komt in de knel (23 procent), de passie voor het vak neemt af (21 procent) en men ziet het onbevoegd lesgeven als een aantasting van alles wat men doet en heeft geleerd (19 procent)¹²⁰. Daarbij zegt ook ruim de helft dat de kwaliteit van het onderwijs afneemt en dat het niveau van het vak afneemt.

Het aantal onbevoegde docenten verschilt ook per regio. Zo blijkt dat de regio Rotterdam en Den Haag het laagste percentage bevoegde docenten heeft en hierdoor het hoogste percentage onbevoegde docenten¹²¹. Voor de regio Den Haag bedraagt dit 22,4 procent, de regio Rotterdam volgt met 21 procent. Voor de regio Rotterdam geeft 3,8 procent van de docenten les in een vak waar ze niet bevoegd voor zijn, totaal is dit ongeveer 25 procent. Dit percentage is veel hoger dan het landelijke percentage (17 procent). Ook in de instroom is het aandeel van onbevoegden docenten 40 procent¹²².

3.3.2 Eerstegraads en tweedegraads docenten

Kort gezegd zijn er in het onderwijs twee niveaus van docenten; eerstegraads en tweedegraads¹²³. Met een tweedegraads bevoegdheid kun je lesgeven in het vbo, mavo en vmbo en in de onderbouw (klas 1 tot en met 3) van het havo en vwo. Met een eerstegraads bevoegdheid kun je in alle klassen van het voortgezet onderwijs lesgeven. Deze bevoegdheid behaal je via een universitaire lerarenopleiding of via een hbo-masterlerarenopleiding, nadat je de tweedegraads bevoegdheid hebt behaald.

Het aandeel eerstegraadsbevoegden, dat als docent werkzaam is in het voortgezet onderwijs, daalt¹²⁴. Deze terugloop heeft twee oorzaken. Ten eerste neemt de uitstroom van de eerstegraadsbevoegden toe (door o.a. pensioen). Ten tweede wordt deze uitstroom onvoldoende gecompenseerd door de nieuwe instroom van eerstegraadsbevoegden vanuit de opleidingen, ondanks dat het aantal aanmeldingen voor deze opleidingen stijgt¹²⁵. Daarbij speelt ook het salaris een rol. Het salaris voor een eerstegraadsdocent is volgens verschillende rapporten al geruime tijd niet meer marktconform¹²⁶.

3.3.3 Competenties docenten

Voor goed onderwijs zijn competente docenten doorslaggevend. Om hier richtlijnen aan te geven is de Stichting Beroepskwaliteit Leraren van start gegaan. Dit is al begonnen in 1995 toen er een rapport verscheen dat voortgezet onderwijs scholen niet voldoen als professionele scholen¹²⁷. Ook als werkgever deugden de scholen niet. Na dit rapport zijn er vele jaren overheen gegaan, totdat werd besloten om het toenmalige bevoegdheidensysteem binnen scholen gedeeltelijk om te zetten in een systeem met bekwaamheidseisen en daaruit voortvloeiende competenties. Dhr. Frank Jansma is in 2000 door SBL aangetrokken om deze competenties op te stellen. Hij heeft vanuit zijn kennis en ervaring de onderstaande competenties voor goed leraarschap opgesteld.

- inter-persoonlijke competentie;
- pedagogische competentie;
- vakinhoudelijke en didactische competentie;
- organisatorische competentie;
- competentie in het samenwerken met collega's;
- competentie in het samenwerken met de omgeving;
- competentie in reflectie en ontwikkeling.

Om te weten in hoeverre deze competenties echt de doorslaggevende factor zijn voor goed leraarschap, heb ik een interview gehouden met dhr. Frank Jansma. Ook heb ik in het interview gevraagd naar de mogelijke veranderingen/verschuivingen op dit gebied in de toekomst.

3.3.3.1 Interview Stichting Beroepskwaliteit Leraren

Dhr. Jansma is, zoals gezegd, de oprichter van de competenties die hierboven zijn aangegeven. Over het nut en de noodzaak van deze competenties heeft hij zo zijn eigen mening. In het interview spreek ik hem hierover¹²⁸.

In het onderwijs moet meer zorg gegeven worden aan de kwaliteit van het onderwijs en zo ook aan de kwaliteit van de docenten. De kwaliteit van de individuele docent is bepalend voor het onderwijs. Maar met een goede school is de kans op een kwalitatieve goed docent ook veel groter. Met een goede school bedoeld dhr. Jansma een verder ontwikkelt integraal personeelsbeleid. Verder geeft dhr. Jansma aan dat zijn doel met dit verhaal over competenties niet is om de 20 procent zwakste docenten eruit te hebben, maar om een minimumeis van kwaliteit te hebben voor deze zwaksten. Het doel en de betekenis van competenties moet je als school zelf definiëren en begrijpen, en niet in het midden laten omdat iedereen het wel ongeveer weet. Dhr. Jansma geeft een voorbeeld aan de hand van de kerncompetenties van o.a. Sony, Philips en Apple. Deze geven in een slogan hun competentie aan en daardoor weet de omgeving direct wat

voor werkzaamheden zij verrichten. Dit idee van kerncompetenties (core competence) is ontwikkeld door Hamel en Prahalad (The Core Competence of the Corporation, 1990)¹²⁹, bekende managementgoeroes.

Dhr. Jansma gebruikt in het interview ook het model van de Ijsberg van Mc Clelland. Als school kun je direct invloed uitoefenen op datgene wat boven het waterpeil zit, datgene wat onder het waterpeil zit is moeilijker en indirect te beïnvloeden, zoals de persoonlijke motivatie. Als school moet je ook invloed willen uitoefenen op dat wat onder het waterpeil zit. Het doel is om met elkaar enthousiast te worden over datgene wat je met elkaar wilt neerzetten. Het begint met het kweken van verlangen; waar wil je met elkaar naar toe? Iedere docent wil niet slecht functioneren, iedere docent wil een goede relatie met de leerling. Hier moet je als school de docenten collectief voor enthousiast maken, van binnenuit. Dhr. Jansma geeft het voorbeeld dat een school niet een boot is, maar een vloot. Niet top-down instructies geven, maar met elkaar je eigen bootje in één en dezelfde richting sturen.

Onder docenten moet er een besef komen dat het niet vanzelfsprekend is dat 25 procent van de leerlingen onvoldoendes halen. Het doel en streven moet blijven om zoveel mogelijk uit de leerlingen te halen. Nu komen we bij het belangrijkste probleem; hoe krijg je bij docenten dat reële besef van tekort komen in stimuleren, kwaliteit e.d. en hoe krijg je het enthousiasme om daar wat aan te doen? Het doel is om de docent te brengen op een punt dat ze van zichzelf meer gaan verwachten dan ze denken dat ze kunnen. Hieruit komen verlangens en ambities naar voren. Voor een school is de taak om in overleg met de leraren/leraressen dat verlangen te concretiseren. Dit laatste komt overeen met de ontwikkeling van bepaalde kwaliteiten. Hier komen we bij het begrip bekwaamheid.

Het is de bedoeling dat scholen én docenten de basisprincipes van bekwaamheid snappen. Dat hoeft niet strikt gemeten te worden, want het is niet objectief te krijgen. Strikt meten is gevaarlijk volgens dhr. Jansma. Mensen hebben bepaalde beelden van kwaliteit en hoe deze te meten, maar deze zijn vaak niet juist. Ook leidt het meten van bekwaamheid tot overmatige fixatie op de buitenkant, terwijl de motivatie en het doel vanuit de binnenkant moet komen.

Meten is wel mogelijk wanneer je weet waarom je wilt weten wat je wilt meten en wat je er daarna mee wilt gaan doen. Als het doel van meten is om je eigen idee/gevoel te objectiveren is dat alleen een teken van lafheid en voegt het niets waardevols toe, is de mening van dhr. Jansma. Meten van de bekwaamheid van leraren en leraressen kan o.a. door video-interactiebegeleiding; seniorleraren/leraressen train je om collega's (juniors) te begeleiden. De les wordt op video opgenomen en daarna besproken. Het is hierbij erg belangrijk dat er wordt geluisterd naar wat diegene zelf zegt over zijn prestatie; dan zit je namelijk op het niveau van verlangen: de leraar/lerares wil anders presteren dan wat hij/zij dan ziet. Hiermee ontwikkel je het verlangen en enthousiasme van binnenuit.

Zoals hierboven is gezegd, hebben mensen veel verschillende beelden van kwaliteit. De één vindt een leraar/lerares goed wanneer hij/ zij orde kan houden een ander weer omdat hij/zij goede relaties heeft met collega's. Dit laatste noemt dhr. Jansma bruinwerken, vergelijkbaar met het spreekwoord; 'in een goed blaadje proberen te komen'. Wanneer iemand heel erg zijn best doet om goed te liggen in de organisatie, wordt deze persoon ook vaker gezien. Op één of andere manier wordt aan de hand hiervan gedacht dat deze leraar/lerares dan goed les geeft, terwijl dit niets zegt over de kwaliteit van de lessen.

Volgens dhr. Jansma hebben de competenties de scholen weinig goeds gebracht. Zijn tip is wel om toch te proberen er mee door te werken, met als kernproces/kerndoel het leren van de verschillende bekwaamheden. In de toekomst zullen de bekwaamheidseisen worden herijkt aan de eis van tegenwoordig. Dit betekent dat er meer nadruk gelegd gaat worden op ICT en dan vooral het didactische gebruik van ICT. Hoe dit vorm gegeven gaat worden is nog niet bekend. Verder verwacht dhr. Jansma dat er in de toekomst op scholen wel het één en ander zal veranderen op het gebied van teamopbouw, roosters en systemen. Dit laatste duidt vooral op de opkomst van open leersystemen. Over ongeveer 15 jaar verwacht hij dat er veel meer scholen dan nu bezig zullen zijn met open leersystemen, vergelijkbaar met het

Montessori-systeem. Zo nu en dan is er dan een spreekuur voor de leerlingen, de rest van de tijd is er sprake van zelfstudie en mogelijkheid van inloopsprekuren. Dit heeft ook betekenis voor de docentenbezetting, er zijn dan minder docenten nodig en verhoudingsgewijs meer onderwijsassistenten.

Tot slot noemt dhr. Jansma twee veel voorkomende fouten bij scholen wanneer deze nieuwe, jonge leraren/ leraressen in dienst nemen. De eerste is het feit dat jonge leraren/leraresen gelijk volle bevoegdheid krijgen voor een klas en andere werkzaamheden. Dit komt in het normale bedrijfsleven zelden voor. Ten tweede is er weinig coaching, begeleiding en vooral weinig tijd beschikbaar om alles in goede banen te leiden. Wanneer dit allemaal wel aanwezig zou zijn, is de kans op behouden en ontwikkelen veel groter.

Een conclusie die uit dit interview gehaald kan worden is dat competenties en kwaliteitseisen niet zijn opgesteld om hier docenten op af te rekenen, maar om een cultuur te creëren waarin deze competenties vanzelfsprekend zijn. Ook houdt dit in dat docenten uit zichzelf de kwaliteit van de lessen en van hun eigen kennis verbeterd willen hebben. Het creëren van zo'n cultuur is volgens dhr. Jansma belangrijk voor de school van de toekomst.

3.3.3.2 Omvorming SBL

De commissie leraren (rapport Rinnooy Kan) heeft geadviseerd om de SBL en ander onderwijspersoneel om te vormen tot een vereniging voor en door leraren. Deze suggestie van de commissie is overgenomen in het actieplan¹³⁰. Het bestuur van de SBL (o.a. de Algemene Onderwijsbond en het Platform Vakverenigingen van het voortgezet onderwijs) heeft in april 2010 aangegeven dat zij de SBL willen omvormen tot een coöperatie van beroepsorganisaties van leraren en ander onderwijspersoneel. Op dit moment is deze omvorming in volle gang. Om de omvorming in goede banen te leiden zijn voor de periode van 15 juni 2010 tot 1 augustus 2011 twee 'buitenstaande' personen aangesteld die niet specifiek zijn verbonden aan één van de SLB-organisaties. Naar verwachting is deze omvorming eind zomer 2011 voltooid.

De toekomstige coöperatie gaat werken aan de beroepskwaliteit van leraren en onderwijspersoneel. Hiervoor zijn ambities vastgelegd, ook wel pijlers genoemd. Deze zullen we hieronder verder uitwerken.

3.3.3.3 Drie pijlers

De ambities /pijlers van de coöperatie voor de beroepskwaliteit van leraren, zijn de onderstaande met hun doelen¹³¹.

Ambities kwaliteit van het lerarenberoep

- De startende docenten zijn goed toegerust op het geven van onderwijs.
- Wanneer de docenten inspanningen voor professionalisering, dan worden deze inspanningen ook beloond.
- Er zijn waarborgen voor de kwaliteit van de scholing die leraren krijgen.

Ambities waardering en erkenning voor de leraar en het beroep

- Zowel op school als in de maatschappij wordt de leraar meer gewaardeerd.
- Het onderwijs besluit sluit beter aan bij wat de volgens de leraren goed beleid is.

Ambities inspiratie voor en sturing door de leraar

- Leraren doen inspiratie op
- Leraren sturen de eigen professionele ontwikkeling en positie binnen de organisatie (school).

Deze ambities zijn bedoeld als richtlijn voor professionalisering van het onderwijs. Iedere school kan hier zelf aan werken en deze richtlijnen concreet invullen.

3.3.4 Functiemix veranderingen

De functiemix is de verdeling van leraren over de verschillende salarisschalen LB, LC en LD (respectievelijk van 'laag' naar 'hoog')¹³². Schoolbesturen krijgen extra geld van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap om docenten promotie te kunnen geven naar hogere leraarsfuncties, met bijbehorende beloning. Deze maatregel, waardoor meer docenten in hogere salarisschalen komen, wordt ook wel de 'versterking van de functiemix' genoemd.

Deze versterking van de functiemix is noodzakelijk bevonden omdat er sinds het jaar 2000 een 'downgrading' in de functies is op te merken. Dit houdt in dat er procentueel een toename ontstaat van functies in de LB-schaal en een afname van de functies in de LD-schaal. Het Sociaal Cultureel Planbureau (SCP) wijst erop dat in 2000 48 procent van het personeel was ingeschaald in de LB-schaal¹³³, 12 procent in schaal LC en 17 procent in schaal LD. Overige procenten omvatten de schalen LA en LE, deze worden in het vervolg buiten beschouwing gelaten. In 2006 waren deze percentages gestegen naar 65 procent LB, 17 procent LC en 18 procent LD¹³⁴. Ook enquêtes van het SCP onder het onderwijspersoneel wijzen op een toename van LB-docenten en een afname van LC en LD. Het risico hiervan is dat er sprake kan zijn van achteruitgang van de kwaliteit van het onderwijs.

Om bovenstaande reden heeft het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap besloten om te investeren in versterking van de functiemix. Voor de sectoren primair en voortgezet onderwijs, middelbaar beroepsonderwijs en hoger beroepsonderwijs is in een overeenkomst tussen het ministerie van OCW en de sociale partners vastgelegd hoeveel geld beschikbaar komt en welke percentages hogere schalen binnen een bepaald tijdpad bereikt dienen te worden per school. Dit geld wordt in fases beschikbaar gesteld, al naar gelang de doelstellingen wel of niet behaald zijn.

Voor het voortgezet onderwijs betekent dat in 2014 de verdeling van de functiemix heel anders is dan nu het geval is. 33 procent moet LB-er zijn, 38 procent LC-er en 29 procent behoort tot de LD-schaal¹³⁵. Of dit haalbaar is zal bekeken worden aan de hand van tussendoelen die in 2011 worden getoetst. Deze tussendoelen zijn voor de LB, LC en LD schalen respectievelijk 59 procent, 29 procent en 19 procent. Dit betekent dat er de komende jaren ongeveer 25.000 docenten in een hogere schaal terecht moeten komen¹³⁶. Deze percentages zijn landelijke percentages. Welk percentage op schoolniveau moet worden gehanteerd is regio afhankelijk. In tabel 3A zijn de regionale percentages aangegeven die gelden voor de regio Rotterdam.

De verandering van de functiemix wordt ook toegepast op het Wartburg College. Uitgangspunt is een procentuele verhoging ten opzichte van de situatie op 1 oktober 2008. Wanneer de procentuele verhogingen van de landelijke en regionale functiemix worden toegepast, komen onderstaande (tabel 16) percentages voor het Wartburg College naar voren. Indien de sector/school op meetdatum 1 oktober 2011 deze afgesproken doelstellingen niet heeft behaald, dan kan de oploop van financiële middelen in 2012 worden bevroren en wordt de aanvullende bekostiging afgestemd op de op dat moment gerealiseerde functiemix op bestuursniveau. Indien de sector op meetdatum 1 oktober 2011 deze afgesproken doelstellingen wel heeft behaald, dan komt het tweede gedeelte van het budget beschikbaar aan het begin van schooljaar 2012/2013.

Figuur 16: Verandering van de functiemix voor het Wartburg College 2008-2014

Schaal	FTE 2008	% 2008	FTE 2009	% 2009	FTE 2010	% 2010	FTE 2011	% 2011	FTE 2014	% 2014 convenant
LB	173,69	69,4%	175,42	67,7%	119,73	49,0%	97,95	39,4%	38,0	19,4%
LC	43,79	17,5%	51,51	19,9%	91,72	37,6%	115,56	46,5%	156,0	56,5%
LD	32,83	13,1%	32,18	12,4%	32,72	13,4%	35,05	14,1%	61,5	24,1%
Totaal	250,30	100,0%	259,10	100,0%	244,17	100,0%	248,6	100,0%	255,5	100%

3.3.5 Conclusies

Uit bovenstaande blijkt dat in de toekomst de kwaliteit van het onderwijs, bij gelijkblijvend beleid, achteruit zou (kunnen) gaan. Dit vanwege een toenemend aantal onbevoegde docenten, vooral in de regio Rotterdam is dit percentage erg hoog, namelijk 21 procent. Ook neemt jaarlijks het aantal eerstegraadsdocenten af. Verder moeten er vanwege wettelijke regelingen maatregelen genomen worden om het aantal docenten in salarisschaal LD te verhogen. Helaas lukt dit bij veel scholen niet. Zo ook bij het Wartburg College, daar daalde het percentage LD-ers van 2008 naar 2009 in plaats van dat er een stijging plaats vond. In het jaar 2010 was er wel een stijging op te merken.

Voor het Wartburg College betekent dit dat er de komende jaren meer aandacht besteed moet worden aan het stimuleren van docenten voor het halen van een bevoegdheid en het halen van een eerstegraadsbevoegdheid. Ook moeten er meer docenten in de LD-schaal komen en minder in de LB-schaal. Door middel van competenties en bekwaamheidseisen kunnen kwaliteiten en tekortkomingen van docenten inzichtelijk gemaakt worden en docenten te stimuleren hier veranderingen in aan te brengen. Hoe dit er concreet uit gaat zien, zal bekeken worden aan de hand van de interne analyse. Hoe staat het Wartburg College er qua kwaliteit nu voor, waar willen zij heen en welke maatregelen moeten er daarvoor genomen worden?

4 Interne analyse

In deze interne analyse wil ik een compleet en duidelijk overzicht geven van het huidige personeelsbestand. Dit doe ik aan de hand van een kwantitatieve (hoeveel medewerkers zijn er in dienst, hoeveel zullen er de komende jaren uitstromen e.d.) en een kwalitatieve analyse (hoe presteren de medewerkers, hebben zij potentieel om door te groeien?). Zowel de gegevens voor de kwantitatieve en kwalitatieve analyse zijn gehaald uit het personeelsinformatiesysteem (o.a. Afas en Foleta), interviews en gesprekken met medewerkers en ander belanghebbenden. De uitkomsten van de cijfermatige analyse heb ik hieronder weergegeven, grafieken en figuren zijn in de bijlage A 'Interne Analyse' opgenomen, zodat het overzicht helder blijft.

4.1 Kwantitatieve analyse

Het personeelsbestand cijfermatig analyseren wil ik doen aan de hand van onderstaande punten.

1. Huidig personeelsbestand analyseren
2. Trends ontdekken/voorspellen
3. Toekomstig personeelsbestand bij uitstroom door leeftijd
4. Tekorten/ problemen omschrijven

4.1.1 Analyseren van het huidige personeelsbestand

Het totale personeelsbestand omvat 424 personeelsleden, waarvan 71,2 procent (302 personen) onderwijzend personeel is en 28,8 procent (122 personen) ondersteunend onderwijspersoneel is. Bij deze analyse wil ik alleen kijken naar de docenten, het OP (onderwijzend personeel). Het OOP, ondersteunend onderwijspersoneel, zoals o.a. onderwijsassistenten, administratie en staf, wil ik achterwege laten, tenzij ik het expliciet aangeef waar nodig.

4.1.1.1 Personeelsdemografie

Het aantal docenten omvat dus 302 personen. Hiervan is 203 man en 99 vrouw, in procenten weergegeven als 67,2 procent en 32,8 procent.

De leeftijd van het onderwijzend personeel varieert van 20 jaar tot en met 62 jaar. De gemiddelde leeftijd is 40 jaar. De mediaan (het middelste getal van een reeks cijfers) is 39 jaar en de modus (het getal wat het meest voorkomt) is 24 jaar.

Uit figuur 1 uit de bijlage A 'Interne Analyse' blijkt dat het personeelsbestand bij het Wartburg College totaal gezien redelijk goed verdeeld is. Alle leeftijdscategorieën zijn in grote mate aanwezig. Er zijn vooral relatief gezien veel jonge mensen. Daarentegen zijn er ook veel ouderen, vanaf 51 tot en met 62 jaar. Dit is ongeveer een derde deel van de docenten. Over ongeveer 10 jaar zal deze groep geheel of grotendeels verdwijnen, dit betekent een uitstroom van bijna 100 medewerkers.

Daarbij kan worden berekend wat het gemiddelde aantal dienstjaren is en hoe dit is verdeeld op het Wartburg College. Voor de berekening voor het aantal dienstjaren ben ik uitgegaan van de datum in dienst en het aantal jaren gemeten tot en met 1 maart 2011. Medewerkers die na 1 maart in dienst zijn getreden, vallen onder de categorie korter dan 1 jaar. Uit de gegevens blijkt dat meer dan 20 procent een dienstverband heeft tussen de 2 en 5 jaar. Hierna volgen dienstverbanden van 10 tot 15 jaar met 16 procent en 5 tot 10 jaar met 15 procent. Uit figuur 2 in de bijlage A 'Interne Analyse' blijkt dat 36 procent van het personeelsbestand korter dan 5 jaar in dienst is en 47 procent langer dan 10 jaar.

4.1.1.2 Functieverdeling

Binnen de functies van docent zijn er 3 verschillende niveaus aan te wijzen, namelijk LB, LC en LD. Volgens het Convenant Professionalisering en Begeleiding van het Ministerie van Onderwijs (2006) moeten scholen zich aan een verdeling van LB, LC en LD houden. Deze wordt uitgedrukt in FTE's. In figuur 9 van bijlage A 'Interne Analyse' is deze huidige verdeling weergegeven. Ook zijn de wettelijke percentages volgens het Convenant opgenomen, zodat duidelijk is welk percentage we in de toekomst willen bereiken.

In totaal zijn er 302 docenten bij het Wartburg College, hiervan zijn er 176 LB-docenten, 102 LC-docenten en 33 LD-docenten. Gerekend met FTE's is er 112,9 FTE LB-docent, 89,11 FTE LC-docent en 29,16 FTE LD-docent, respectievelijk percentages van 49 procent, 39 procent en 13 procent. Dit is de stand in april 2011. In oktober 2011 is de eerste meting vanuit de overheid. De percentages moeten dan zijn 38 procent LB-docenten, 47 procent LC-docenten en 15 procent LD-docenten. Dit betekent dat het percentage van de LD-docenten dicht bij het streefpercentage zit, maar het percentage van de LC-docenten is nog 16 procent te laag en dat van de LB-docenten 11 procent te hoog. De percentages zijn schematisch weergegeven in figuur 9 bij de bijlage 'Interne Analyse'.

Op het hele Wartburg College zijn er 100 eerstegraadsdocenten, 130 tweedegraadsdocenten en 62 hebben er geen bevoegdheid, waarvan er 44 in opleiding zijn. In procenten is er 33 procent eerstegraads, 43 procent tweedegraads en 21 procent onbevoegd.

Op de Guido de Brès zijn er relatief gezien veel eerstegraadsdocenten. 45 procent van de docenten heeft een eerstegraadsbevoegdheid, 40 procent een tweedegraadsbevoegdheid. 13 procent heeft geen bevoegdheid en geeft dus onbevoegd les. 2 procent heeft een derdegraadsbevoegdheid of anders.

4.1.1.3 Werving & Selectie

Vanaf september tot en met heden zijn er ongeveer 27 vacatures geweest. Het exacte aantal is niet bekend, dit doordat bepaalde vacatures op de site blijven staan, omdat ze maar voor een gedeelte (een aantal FTE) vervuld zijn of vanwege vervanging van zwangerschapsverlof maar tijdelijk zijn.

Moeilijk vervulbare vacatures zijn vooral de exacte vakken, zoals wiskunde en natuurkunde. Vooral vacatures waarvoor een eerstegraads diploma vereist is, staan meestal wel langer dan 6 maanden open. Ook voor talen zoals Frans en Duits is het lastig kandidaten vinden, deze staan ook ongeveer 6 maanden open.

De gemiddelde tijd dat een vacature open staat is ongeveer 3 maanden.

Op de 27 vacatures die van september 2010 tot heden open hebben gestaan of nog open staan, hebben 138 sollicitanten op gereageerd. Dat is gemiddeld 9 sollicitanten per vacature. Nu moet wel opgemerkt worden dat de meeste vakken de 9 sollicitanten niet halen. Dit komt doordat vakken zoals Spaans (22 sollicitanten), economie (17 sollicitanten), CKV (16 sollicitanten) het totaal aantal omhoog halen. De minste reacties zijn op de vakken metaaltechniek (1 sollicitant), klassieke talen (ook 1 sollicitant), natuur- scheikunde (3 sollicitanten) en Duits (4 sollicitanten). Nu worden lang niet alle sollicitanten ook aangenomen. Berekend is dat 14 procent van de sollicitanten (van de 138) uiteindelijk is aangenomen. Hoe dit berekend is, is te zien in figuur 10.

4.1.1.4 Contractuele gegevens

Van het totaal aantal medewerkers hebben 85 docenten een tijdelijk contract. Daar tegenover hebben 217 docenten een vast contract. Dit is een verhouding van 28,1 procent tegen 71,9 procent.

De verdeling van parttime en fulltime FTE is weergegeven in figuur 3 van bijlage A 'Interne Analyse'. Hieruit blijkt dat bijna driekwart van de docenten parttime werkt, 26 procent werkt fulltime. Ook blijkt dat een groot deel van de docenten die

fulltime werken nog een uitbreiding heeft (van maximaal 0,22 FTE). Er werkt 7 procent precies 1 FTE, dit zijn 21 docenten. In figuur 4 van bijlage A is de verdeling van het aantal FTE in een grafiek weergegeven. Hieruit komt naar voren dat ruim 20 procent minder dan 0,5 FTE werkt.

4.1.1.5 Verloop

Het verlooppercentage is de afgelopen jaren bij het Wartburg College niet nauwkeurig bij gehouden. Wel zijn er uitstroomgegevens bekend van de jaren 2007 tot en met 2010. Uitstroom in 2011 is er nog niet, o.a. gezien de tijdelijke contracten pas in april/mei of juni 2011 aflopen. Voor de gegevens van het verloop beperk ik mij daarom tot de jaren 2007-2010.

Over heel deze periode genomen zijn er 112 medewerkers uit dienst gegaan. Van deze 112 medewerkers is 84 procent OP, dus 94 docenten zijn er in de periode 2007-2010 uit dienst gegaan. Dit zijn ongeveer gemiddeld 24 docenten per jaar. Het gemiddeld aantal docenten in dienst over deze periode is 303 per jaar. Een uitstroom van 24 docenten per jaar betekent een uitstroompercentage van 7,6 procent. In figuur 5 van bijlage A is de instroom en de uitstroom schematisch weergegeven.

Gezien kan worden dat in de jaren 2007 – 2009 het instroompercentage hoger is dan het uitstroompercentage. Maar dit verschil wordt steeds kleiner en in 2010 is het uitstroompercentage hoger dan in het instroompercentage.

Wanneer we het profiel van de docenten die uit dienst zijn gegaan bekijken, valt op dat ruim een derde onder de 30 jaar is, gekeken over de totale periode van 2007-2010. Het verloop is het hoogst onder het jongere personeel. Verder is 22 procent 30 tot 40 jaar en 22 procent boven de 60 jaar. Dit laatste is vooral de leeftijd de reden van uitstroom (o.a. pensionering). Ook blijkt dat er in de jaren 2008 tot en met 2010 een stijging op te merken is in het aandeel van de docenten jonger dan 30 jaar. In 2008 was 28 procent van degene die in dat jaar uitstroonden, jonger dan 30 jaar. In 2010 is dit percentage gestegen naar 42 procent. Zo ook met de docenten ouder dan 60 jaar. Dit percentage is gestegen van 16 procent in 2008 naar 27 procent in 2010.

De verdeling van man en vrouw is redelijk gelijk, namelijk 56 procent is man, 44 procent is vrouw. Relatief gezien is het percentage voor vrouwen hoger, gezien het personeelsbestand voor tweederde uit man bestaat en voor een derde uit vrouw.

Daarbij zijn er ook verschillen in dienstverband op te merken. Ruim een derde vertrekt na nog geen jaar dienstverband. Totaal gezien verlaat meer dan 60 procent van het totaal verloop het Wartburg College tussen de 1-3 jaar dat ze er werken. Degene die na een dienstverband van 25 jaar of langer pas uit dienst gaan, zijn allemaal ook boven de 60 jaar; pensionering.

Grafische weergave van bovenstaande gegevens zijn te vinden in bijlage A, figuur 6, 7 en 8.

4.1.1.6 Verdeling in lessen en taken

De normjaartaak van een docent LB, LC en LD bedraagt 1659 klokuren¹³⁷. Dit staat gelijk met 1 FTE of 1 WTF (werktijdfactor). Ook is dit gelijk aan 25 lesuren per week. Bij vermindering of vermeerdering van het aantal FTE zullen de uren ook veranderen.

De normjaartaak bij het Wartburg College is verdeeld in 4 subgroepen:

- *Lesgevende taken*; standaard is het maximum aantal lessen per week 25 lessen van 50 minuten. In overleg met de docent kan een uitbreiding worden gedaan naar 27 lessen (bijvoorbeeld bij vervanging). De gereserveerde tijd voor lessen met opslag lesgebonden taken (een opslag van 66,67 procent van de lestijd) komt op 1250 uren per jaar bij een fulltime contract.

- *Algemene schooltaken*, deze bestaan onder andere uit personeelsvergaderingen, rapportvergaderingen, contactavonden, teamvergaderingen, jaaropeningen, vieringen en nog een aantal activiteiten. Voor deze taken is 69 uur per jaar voor gereserveerd.
- *Overige taken*: 170 klokuren. Deze overige taken zijn niet standaard en worden per locatie ieder jaar door de locatiedirecteur opgesteld.
- *Deskundigheidsbevordering*. Hiervoor wordt 170 uur per jaar voor gereserveerd. De invulling van 50 procent van de uren voor deskundigheidsbevordering kan door de school worden ingevuld, in relatie met het scholingsbeleid en het persoonlijk ontwikkelingsplan. Een deel van de teamvergaderingen wordt benoemd als deskundigheidsbevordering (10 klokuren). Functioneringsgesprekken en POP-gesprekken worden ook onder deskundigheidsbevordering gerekend (2 klokuren). De overige 50 procent van de uren moet door de docent zelf worden ingevuld. De docent moet in staat zijn verantwoording af te leggen aan zijn leidinggevende over de besteding van deze uren, dit kan ook het volgen van een opleiding zijn.

Een helder overzicht van deze verdeling van uren staat genoteerd in bijlage A 'Interne Analyse' figuur 11. Zoals ook te zien is in de figuur wijken de uren bij het VMBO iets af. Er is een hogere opslagfactor voor bijkomende taken voor lessen gerekend, waardoor de uren voor lesgeven staan op 1300 per jaar. Hiervoor is van de overige taken 50 uur afgedaan.

De verdeling van de uren van docenten moet ongeveer gelijk zijn, wanneer je deze aangeeft in procenten van het totaal aantal uren. Of docenten deze standaardverdeling van uren ook allemaal hebben, heb ik geprobeerd na te trekken aan de hand van uren zoals deze zijn aangegeven per persoon in het personeelinformatiesysteem. Dit heb ik per persoon geanalyseerd en over het gehele personeelsbestand een gemiddelde genomen. Deze gemiddelde gerealiseerde percentages heb ik vergeleken met de procenten van de normjaartaak en deze verschillen schematisch weergegeven in figuur 12 en 13 van bijlage A 'Interne Analyse'. Hieruit blijkt dat er 58 procent meer tijd wordt besteed aan overige taken. Daarentegen wordt minder tijd, ongeveer 13 procent, besteed aan lesgeven.

4.1.1.7 Ziekteverzuim

Het ziekteverzuimpercentage binnen het Wartburg College bedroeg van september 2009 – juli 2010 2,6 procent. Dit is erg laag in vergelijking met het landelijk gemiddelde. Het landelijk gemiddeld ligt rond de 4 procent¹³⁸. Voor het onderwijs meldt het CBS zelfs een gemiddelde van 4,95 procent (in 2008)¹³⁹. Het ziekteverzuim daarentegen van september 2010 tot heden is erg gestegen in vergelijking met het jaar ervoor. Het bedraagt nu 6,04 procent, waarvan bijna 50 procent gevuld wordt door lang verzuim. Belangrijk voor het Wartburg College is om te weten waar deze stijging van bijna 4 procent door is ontstaan.

De meldingsfrequentie ligt bij het Wartburg rond de 1,5. Dit betekent dat ieder personeelslid zich gemiddeld 1,5 keer (in de desbetreffende periode) ziek meldt. De landelijke meldingsfrequentie ligt rond de 1 (in 2005)¹⁴⁰.

4.1.1.8 Onbevoegd / bevoegd

Binnen het Wartburg College heeft ook een percentage van de docenten geen bevoegdheid om les te geven. Dit percentage is 15 procent, berekend aan de hand van het aantal FTE dat onbevoegd wordt gegeven ten opzichte van het totale aantal FTE. Landelijk gezien heeft 17 procent van de docenten geen bevoegdheid. Zo is zelfs het percentage van onbevoegde docenten in de regio Rotterdam 25 procent.

4.1.2 Trends in huidig personeelsbestand

4.1.2.1 Trends in verloop

Verloop binnen een organisatie kan verschillende vormen aannemen. Hierin valt intern en extern verloop te onderscheiden. Extern verloop is vervolgens weer op te delen in verschillende vormen, hierbij kan gedacht worden aan pensionering, arbeidsongeschiktheid, vrijwillig verloop, overlijden en ontslag. Een aantal van deze zijn moeilijk te

beïnvloeden. Overlijden en bepaalde vormen van pensionering vallen hieronder. Vrijwillig verloop is meestal ook lastig te beïnvloeden. Toch kunnen er een aantal belangrijke oorzaken/determinanten van vrijwillig verloop worden aangewezen. Volgens Bennis en Casson (1984) zijn dat de volgende¹⁴¹.

- *De lengte van diensttijd.* Uit verschillende studies is duidelijk geworden dat deze factor veel van de variatie in vrijwillig verloop verklaart. Bij het in dienst treden in een organisatie is de kans op verloop meteen al redelijk hoog. Deze kans neemt in de eerste periode (1-3 jaar) nog verder toe. Dit wordt ook wel inductiecrisis genoemd ('zuigelingensterfte'). Werknemer en de organisatie moeten nog aan elkaar wennen en bij teleurstellingen is de stap naar buiten niet zo groot. Na een aantal jaren neemt de kans op verloop af en treedt er een zekere stabilisatie op. Pas na een groot aantal jaren wordt de kans op verloop weer iets hoger.
- *Leeftijd.* Leeftijd is een belangrijke factor bij verloop, vooral bij pensionering. Maar ook bij vrijwillig verloop speelt het een rol. Uit de analyses van Bennis en Casson blijkt dat jonge medewerkers een hoger verlooppercentage kennen dan oudere medewerkers.
- *Beroep & opleidingsniveau.* Uit diverse (inter)nationale studies blijkt een duidelijke samenhang. Medewerkers met een hogere opleiding en dus daarmee samenhangende beroepen blijken een hoger verlooppercentage te kennen.
- *Andere factoren.* Hier worden nog andere factoren genoemd, zoals geslacht, 'eerste baan', woon-werkafstand en de cultuur van de organisatie.

Bij het Wartburg College zijn de volgende trends te ontdekken, namelijk het aantal dienstjaren en de leeftijd. 60 procent van de docenten die in de periode 2007 -2010 vertrokken zijn bij het Wartburg College had een dienstverband van 1 – 3 jaar. Hier kan worden opgemaakt dat het Wartburg College te maken heeft met zuigelingensterfte.

Daarbij is ruim een derde van het vertrekkende personeel onder de 30 jaar, de jongere docenten kennen bij het Wartburg College het hoogste verlooppercentage. Ook de ouderen (boven de 60 jaar) kennen een hoger verlooppercentage, maar dit komt grotendeels door het natuurlijk verloop op die leeftijd.

4.1.2.2 Trends in interne mobiliteit

De trend voor interne mobiliteit wil ik analyseren aan de hand van de jaarlijkse veranderingen van het aantal LB-, LC-, en LD-docenten. Deze veranderingen zijn weergegeven in figuur 14 van de bijlage 'Interne Analyse'.

Uit de cijfers blijkt dat de veranderingen in LB-, LC-, en LD-docenten tussen 2008 en 2009 nog niet heel groot zijn. Er is een kleine verschuiving naar meer LC-docenten, maar dit blijft maar bij 2 procent. In het jaar 2009 – 2010 is er wel een grote verschuiving op te merken. Het aantal LB-docenten daalt en het aantal LC-docenten stijgt. Hierin is wel stijging in interne mobiliteit te ontdekken, meer docenten stromen van LB door naar LC. De bedoeling is dat er ook nog meer doorstromen naar LD en daar zal in de toekomst nog meer aandacht aan gegeven worden.

4.1.3 Toekomstig personeelsbestand bij uitstroom door leeftijd

Hoe het personeelsbestand er over enkele jaren eruit ziet, is lastig te voorspellen. Daarom wil ik hierbij een schets geven van de personen die de komende 2, 5 en 7 jaar uittreden (op basis van leeftijd). Wanneer de cijfers van binnen 5 jaar worden weergegeven zijn de cijfers van binnen 2 jaar hierbij inbegrepen, en over een periode van 7 jaar die van 2 en van jaar. Aan de hand deze analyse kan gezien worden waar de komende jaren extra aandacht aan gegeven moet worden, op korte en op lange termijn.

Aan het aantal FTE (figuur 15 van de bijlage 'Interne Analyse') kan gezien worden dat dit vanaf het jaar 2015 hard daalt door uittreden door leeftijd. Verwacht kan worden dat dit alleen maar gaat stijgen, gezien het feit dat de leeftijdscategorie van 51-55 jaar het grootst is; deze treden over ongeveer 10 jaar uit (figuur 1 van de bijlage 'Interne Analyse').

4.1.3.1 Binnen een periode van 2 jaar (2013)

Binnen 2 jaar (leeftijd van 62 en ouder) zijn er 10 docenten die uit dienst gaan op basis van leeftijd. Dit zijn 9 mannen en 1 vrouw met een gemiddelde FTE van 0,75 en een totale FTE van 7,51. Van deze docenten hebben er 6 een eerstegraadsbevoegdheid, 2 een tweedegraads. De overige docenten hebben geen geldige bevoegdheid.

Wanneer we naar vakken kijken is er de komende 2 jaar de grootste uitstroom op de volgende vakken. De procenten zijn berekend op basis van het totaal aantal gegeven uren per week per vak, over alle vier de locaties.

- handvaardigheid; 64 procent minder lesuren per week (Guido de Brès)
- metaaltechniek; 58 procent minder lesuren per week (de Swaef)
- scheikunde; 21 procent minder lesuren per week (Revius)

Deze hoge procenten komen grotendeels door het feit dat er per week relatief weinig uren in dat vak gegeven worden, in vergelijking met bijvoorbeeld Nederlands, Engels of wiskunde. Bijvoorbeeld verdwijnen er bij het Praktijkonderwijs op de Marnix na 2 jaar absoluut gezien meer uren (28,6) dan bij handvaardigheid (14). Voor Praktijkonderwijs worden er per week 164 lesuren gegeven, voor handvaardigheid maar 22. Het voordeel van vakken waar veel les in gegeven wordt, is dat de mogelijkheid om het intern op te vullen groter is door bijvoorbeeld uitbreidingen; er zijn meer docenten die dit vak geven en misschien meer les kunnen geven.

4.1.3.2 Binnen een periode van 5 jaar (2016)

Binnen een periode van 5 jaar, treden er 19 docenten uit dienst. Dit is per jaar minder dan binnen 2 jaar. Hiervan zijn 17 docenten man en 2 vrouw. Het totale FTE is 14,46 en het gemiddelde 0,76. Hiervan hebben er 11 een eerstegraadsbevoegdheid en 6 een tweedegraads.

Na 5 jaar verdwijnen er ook uren bij de volgende vakken:

- 38 uur per week minder godsdienst; 13 procent (Guido de Brès)
- 33 uur per week minder Nederlands; 6 procent (Revius en Guido de Brès)
- 11 uur per week minder scheikunde (Guido de Brès) bovenop de vermindering die binnen 2 jaar al plaatsvindt. Zo loopt dit op tot een vermindering van 37 procent over het gehele Wartburg College.

4.1.3.3 Binnen een periode van 7 jaar (2018)

Over 7 jaar treden er 38 docenten op basis van leeftijd uit dienst. Het aantal docenten dat uittreedt is in 2 jaar verdubbeld. Van deze 38 docenten zijn er 34 man en 4 vrouw. Het totale FTE is ook verdubbeld, namelijk 29,05. Hiervan hebben er 20 een eerstegraadsbevoegdheid en 15 een tweedegraadsbevoegdheid. Drie hebben geen bevoegdheid of een derdegraadsbevoegdheid.

Door een verdubbeling van het uit dienst treden van docenten, verminderd bij bepaalde vakken ook sterk het aantal lesuren per week. Dit zijn de volgende vakken:

- Biologie: een vermindering van 69,8 uur per week (alle locaties). Dit is een daling van 29 procent.
- Godsdienst: een vermindering van 38 uur bovenop de 38 uur die binnen 5 jaar al plaatsvindt. Dit is dus een vermindering van 76 uur (25 procent) alleen op de Guido de Brès.
- Nederlands: een daling van 14 procent over alle locaties, 68,8 uren.
- Technische vakken; bouwtechniek (totale daling van 59 uur per week; 52 procent), elektrotechniek (totale daling van 23,5 uur; 65 procent) en metaaltechniek (totale daling van 36 uur; 100 procent).

4.1.3.4 Conclusies

Geconcludeerd kan worden dat de uitstroom naar leeftijd gekenmerkt wordt door mannen, techniek, eerstegraadsbevoegdheid en de LD salarisschaal. Dit betekent dat veel 'zware' en goede docenten de komende tijden zullen uittreden, waardoor er veel kennis, kwaliteit en ervaring verdwijnt. Dit kan niet één op één vervangen worden door nieuwe en jonge docenten, er zullen dus andere maatregelen genomen moeten worden om de kwaliteit te behouden.

Zoals gezegd blijkt dat de techniek een forse uitval zal krijgen. Dit is voornamelijk op de Swaef. Hier treden er docenten uit voor bouwtechniek, elektrotechniek en metaaltechniek. Voor het aantal lesuren betekent dit respectievelijk een daling van 52, 65 en 100 procent. Ook handvaardigheid op de Guido krijgt te maken met een grote daling van 64 procent.

Verder zijn er nog verschillende verminderingen in lesuren op te merken, zoals hierboven is aangegeven, maar dit is op minder grote schaal dan de technische vakken.

Alle bovenstaande gegevens per vak zijn weergegeven in figuur 16 van de bijlage 'Interne Analyse'.

4.1.4 Conclusies

Aan de hand van bovenstaande analyses kunnen er veel conclusies worden getrokken. In deze conclusie wil ik mij beperken tot de meest opvallende en deze hieronder weergegeven.

- Bijna 75 procent van het Wartburg College werkt parttime. Dit is aan de ene kant een risico, omdat er minder tot geen bijtaken door hen verricht kunnen worden. Aan de andere kant is er de mogelijkheid tot uitbreiding van het aantal FTE per persoon, bij echt docententekort.
- Groot deel van het personeelsbestand, 31 procent, is ouder dan 51 jaar. Dit betekent in de toekomst een toename van docenten die vanwege leeftijd uit dienst treden.
- Toename uitstroom van 8 procent naar 11 procent
- Toename aandeel van jonge docenten in uitstroom
- Uitstroom van LD docenten met eerstegraadsbevoegdheid, terwijl de overheid opdracht geeft voor percentages LD-docenten. Dit moet extra worden gecompenseerd, doordat veel LD-docenten uittreden.
- Verwachte uitstroom op basis van leeftijd bij techniek, zelfs een daling van 100 procent.
- Verwachte uitstroom op basis van leeftijd ook bij godsdienst.
- Verschillen in normjaartaakuren en gerealiseerde uren; er worden minder lessen gegeven en meer tijd besteed aan overige taken. Bij tekort aan docenten is dit ook een aandachtspunt.
- Stijging van het ziekteverzuim van 2,6 procent in het jaar 2009-2010 naar 6,0 procent in het jaar 2010-2011.

4.2 Kwalitatieve analyse

Om het personeelsbestand van het Wartburg College niet alleen cijfermatig weer te geven, wil ik hieronder de kwalitatieve analyse bespreken. Cijfers zeggen lang niet alles, kwaliteit is allesbepalend voor het goed functioneren van de school. Daarbij komt hier ook een gedeelte identiteit bij kijken, het Wartburg College hecht veel waarde aan het behouden en uitdragen van deze identiteit. Genoeg docenten volgens een cijfermatige analyse wil niet zeggen dat al deze docenten ook passen binnen de school en dat zij goed functioneren.

Daarbij wil ik nog een paragraaf wijden aan de vraag; waar zijn zij als school, als Wartburg College (locatie Guido de Brès) tevreden mee? Gaan zij akkoord met een goed functionerende docent of gaan ze voor de excellente docent? Dit alles wil ik analyseren aan de hand van de HR3P methode, hieronder verder uitgewerkt.

4.2.1 HR3P-methode

De verschillende scholen waar ik een bezoek heb gebracht hebben beide de HR3P-methode gebruikt om een 'nulmeting'/ vlootstouw te maken van hun personeelsbestand. Het is ook een methodiek die het organisatieadviesbureau KOCK gebruikt in hun traject voor strategische personeelsplanning voor de kwalitatieve analyse. Zij hebben op hun beurt deze methodiek gehaald uit het boek van Human Resource Planning van Evers en Verhoeven¹⁴². Aan de hand van dit boek wil ik hieronder kort weergeven wat de HR3P-methode inhoudt.

HR3P staat voor Human Resources Performance Potentieel Portfolio. Hier wordt mee aangegeven dat deze methode zicht richt op het analyseren van de gewenste combinaties (portfolio) van prestatie (performance) en potentieel¹⁴³. Het doel van de methodiek is om in kaart te krijgen hoe iemand presteert en hoe hij zich zou kunnen ontwikkelen; het inzicht krijgen in de beschikbare menselijke kwaliteiten binnen de organisatie. Zo kan deze methode worden gebruikt als input voor de strategische personeelsplanning.

De HR3P-methode omvat een viertal stappen, te weten:

1. Het vaststellen van de mate van functioneren
2. Het bepalen van het ontwikkelingspotentieel
3. Het verrichten van achtergrondanalyse
4. Het kiezen van geschikte maatregelen

Hoe ik deze vier stappen in mijn onderzoek heb gebruikt, is hieronder weergegeven.

4.2.2 Werkwijze onderzoek

Om de HR3P-methode uit te voeren over het gehele Wartburg College (302 docenten), was qua omvang eigenlijk te groot voor mijn opdracht. Gezien de afspraken die gemaakt moeten worden om de schema's uit te leggen en in te laten vullen door de adjunct-directeuren (teamleiders) en de reistijd ertbij, had ik meer tijd nodig gehad dan de tijd die beschikbaar was. Daarbij had ik in mijn Plan van Aanpak besloten om de kwalitatieve analyse eerst op het niveau van één locatie uit te voeren, namelijk de Guido de Brès. Dit kwalitatieve onderzoek kan zo ook gezien worden als pilot, wanneer het goed uitpakt, kan het op de andere locaties ook worden uitgevoerd.

4.2.2.1 Vaststellen van mate van functioneren

Om de HR3P-methode op de Guido de Brès uit te voeren heb een afspraak gepland met 7 adjunct-directeuren, ieder apart. Ik heb hen gevraagd om vast te stellen hoe zij hun docenten beoordelen op hun functioneren. Dit aan de hand van het geven van rapportcijfers (1-10) voor hun functioneren op de volgende drie competenties:

- Vakinhoudelijk & didactisch functioneren

- Pedagogisch vakkundig
- Functioneren binnen de identiteit

De adjunct-directeuren vulden voor elke docent (die meer dan 6 lessen per week geven) een schema in met een cijfer voor de huidige prestatie en één voor de prestatie over 1 jaar. Dit laatste is een schatting, maar hieruit kan ik opmaken op zij een verbetering zouden verwachten of niet.

Daarbij kan ook gezien worden welke docenten niet optimaal functioneren, hetzij op het gebied van vakinhoud, pedagogiek of op het gebied van identiteit. Gezien het Wartburg College veel waarde aan de identiteit hecht is het belangrijk dat hier ook een beleid opgevoerd wordt en dat dit beleid bijgestuurd en gecontroleerd wordt.

4.2.2.2 Het bepalen van ontwikkelingspotentieel

In de HR3P-methode heb ik nog een tabel bijgevoegd waarin het ontwikkelingspotentieel van elke docent kan worden vastgesteld. Dit is onderverdeeld in 4 categorieën:

1. De docent heeft zijn potentieelgrenzen bereikt;
2. De docent kan nog doorgroeien binnen zijn eigen functiedomein
3. De docent kan doorgroeien buiten functiedomein over ongeveer 2-3 jaar
4. De docent kan doorgroeien buiten functiedomein binnen een jaar

Het is belangrijk om dit in kaart te hebben, zodat er op gestuurd kan worden, wanneer er gaten in het personeelsbestand komen. Wanneer bijvoorbeeld een tweedegraadsdocent veel potentie heeft om door te groeien, kan deze gestimuleerd worden door te studeren naar eerstegraads, waardoor toekomstige gaten opgevuld kunnen worden.

4.2.2.3 Achtergrondanalyse

Bij de achtergrondanalyse gaat het om het achterhalen waarom een bepaalde docent bijvoorbeeld disfunctioneert. Is dit structureel of incidenteel, is het een startende docent die nog moet wennen aan het lesgeven en/of aan de school? Functioneert de docent slecht, maar wordt wel aangegeven dat hij goed potentie heeft, heeft het dan te maken met zijn motivatie of misschien persoonlijke situatie?

De HR3P-methode geeft eigenlijk alleen maar een aanzet tot nader onderzoek. In mijn onderzoek wil ik deze achtergrond analyse overdragen aan het Wartburg College na mijn periode hier. Wel wil ik tips en een aanzet geven voor deze achtergrondanalyse, maar deze zal ik niet zelf uitvoeren. Mijn doel is om alleen de docenten globaal schematisch weer te geven en het nut van instrument te benadrukken. Nader diepgaand onderzoek op docentniveau, laat ik aan de locatie- en adjunct-directeuren over.

4.2.2.4 Het kiezen van geschikte maatregelen

Zoals hierboven beschreven kan er aan de hand van de HR3P-methode gezien worden op welke gebieden er maatregelen genomen moeten worden. Deze wil ik beschrijven bij de aanbevelingen aan het einde van mijn rapport.

4.2.3 Onderzoeksresultaten

De gegevens die uit dit onderzoek zijn gekomen heb ik niet allemaal handmatig moeten verwerken. Via verschillende internetsites ben ik terecht gekomen op Crux.nl, een adviesbureau onder andere voor provincies en gemeenten. Nadat ik contact had opgenomen met de eigenaar hiervan, dhr. B. Verhaagen, heeft hij mij een tool verschaft voor de vlootshouw. Hier kan ik alle gegevens direct invullen die nodig zijn voor de vlootshouw, waarna de ingevulde matrix naar voren komt en de resultaten afgelezen kunnen worden. Wat de resultaten zijn is weergegeven in de bijlage 'Interne Analyse' figuur 17, 18 en 19.

4.2.3.1 Huidige prestaties

In deze grafieken zijn de drie competenties, vakinhoudelijk, pedagogisch & identiteit afgezet tegen het vakinhoudelijk presteren. Dit is standaard in deze tool. Uit de resultaten kan worden afgelezen dat het merendeel van de docenten in het vak goed-goed wordt ingedeeld, dit omvat 41 procent van de beoordeelde docenten. Ook een groot deel, 36 procent valt in het vak bevredigend-bevredigend. 5 procent van de docenten wordt excellent geschat en maar 1 docent; 1 presteert beneden niveau. De overige docenten die net is beter dan bevredigend en net iets minder dan goed functioneren zijn er in totaal 9; 9 procent. Voor grafische weergave, zie figuur 17 in de bijlage 'Interne Analyse'.

4.2.3.2 Verwachte prestaties over één jaar

De verwachte prestaties van de docenten over één jaar vallen gemiddeld genomen hoger uit dan de huidige prestaties, dit is een gemiddelde stijging van drietiende. Het aantal excellente docenten stijgt naar verwachting van 5 nu naar 13 over een jaar. De 5 van nu bestaan uit 4 eerstegraads en 1 tweedegraads. De excellente docenten van volgend jaar bestaan uit 7 eerstegraads en 6 tweedegraads. Hier is het verschil tussen eerste- en tweedegraads bijna weggevaagd. Ook is er na een jaar een stijging van 10 procent te zien van docenten die nu in het vak bevredigend-bevredigend zitten naar het vak goed-goed.

De stijging naar excellente docenten is wel te merken op het gebied van vakinhoud en pedagogiek. Bij de meting op identiteit blijft deze stijging achter. Na één jaar stijgt het aantal docenten dat excellent presteert op vakinhoud en pedagogiek met respectievelijk 10 en 12 procent. De stijging bij identiteit bedraagt maar 2 procent van de docenten.

4.2.3.3 Potentieel

Bij dit onderdeel zijn de huidige vakinhoudelijke prestaties afgezet tegen hun potentieel. Hieruit blijkt dat 27 procent van de docenten, ongeacht hun functioneren (of dit nu slecht of goed of excellent is) hun potentieel grenzen hebben bereikt. Zij kunnen dus niet meer doorgroeien, niet binnen hun functie en niet buiten hun functie. Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat zij de pensioensgerechtigde leeftijd hebben bereikt.

Ook blijkt uit de figuur dat maar 6 procent bevorderbaar is binnen een jaar, 21 procent is bevorderbaar binnen 2 of 3 jaar naar een andere functie. De overige docenten hebben nog groeimogelijkheden binnen de eigen functie.

4.2.4 Conclusies

Het is erg lastig om aan de hand van dit globale onderzoek harde conclusies te doen. Bij het invullen van de gegevens is erg gematigd gecijferd. Veel adjunct-directeuren gaven eerder een 7 bij slecht functioneren dan een 5 of een 6. Ook werden relatief weinig 9's gegeven en helemaal geen 10-en. Ook bij een stijging voor het komende jaar werd er maximaal één punt bij gedaan, een stijging van een 7 naar een 9 kwam niet voor. De locatiedirecteur gaf ook aan dat er weinig docenten werden beoordeeld als slecht tot matig presterend. Volgens hem zouden dit er meerdere moeten zijn. Enkele conclusies die ik toch wil trekken aan de hand van dit onderzoek zijn de volgende:

- Momenteel redelijk veel gemiddelde docenten
- Na één jaar is wel bij alle competenties een stijging op te merken
- Deze stijging blijft bij identiteit een beetje achter in vergelijking met de andere competenties
- 6 procent is bevorderbaar binnen één jaar naar een andere functie, 27 procent is helemaal niet meer bevorderbaar en heeft het einde van zijn/haar potentieel bereikt.

De adjunct-directeuren gaven ook aan dat zij zeer geïnteresseerd waren in het vervolg van dit onderzoek. Graag zouden zij de uitslag weten en ook ieder jaar dit invullen. Dan kunnen zij ook kijken of de verwachte prestaties en het potentieel waar geworden zijn, en zo niet, wat daar dan de reden van is.

5 Conclusies & Aanbevelingen

In dit hoofdstuk wil ik de conclusies uit mijn onderzoek weergeven en daarna aangeven aan welke conclusies aandacht gegeven moeten worden. Tot slot wil ik aanbevelingen geven hoe m et strategische personeelsplanning om te gaan in de toekomst en inhoudelijke aanbevelingen m.b.t. de uitkomsten uit het onderzoek.

5.1 Conclusies

Aan het begin van het onderzoek heb ik een aantal deelvragen opgesteld die ik aan het einde van mijn onderzoek onderzocht en beantwoord wilde hebben. Deze vier wil ik hieronder weergeven en kort beantwoorden. Vervolgens zal ik in de volgende paragraaf de belangrijkste (negatieve) ontwikkelingen die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen schematisch weergeven aan de hand van een model. Tot slot wil ik daar de zes belangrijkste ontwikkelingen uit clusteren en hier aanbevelingen voor schrijven.

De vier deelvragen aan het begin van mijn onderzoek waren als volgt:

1. *Wat is de visie/het doel van het Wartburg College en specifiek van de Guido de Brès op hun onderwijs en hoe kan daar een strategische personeelsplanning aan bijdragen?*
 - ➔ Het Wartburg College heeft een aantal strategische doelen, onder andere op het gebied van identiteit, kwaliteit en professionaliteit. De christelijke identiteit is het bij het Wartburg College (bijna) het belangrijkste kenmerk. Bestuur, docenten, leerlingen en ouders moeten passen binnen deze identiteit. Uit deze identiteit komt ook de visie op docenten en leerlingen naar voren. Daarbij wil het Wartburg College ook kwalitatief goed en professioneel onderwijs geven, passend onderwijs is hierbij van belang, maar wel zo dat individuele ontplooiing e.d. niet het doel op zich is, maar ook hier staat de identiteit voorop, liefde voor God gaat voor alles en liefde tot de naaste en jezelf dat daar op gegrond is.
Strategische personeelsplanning kan hier aan bij dragen dat er specifiek nagedacht wordt over de collectieve identiteit, de waarden die uitgestraald worden, de mate waarin een docent daarin (zich aan-) past. Ook is het belangrijk dat er meer aandacht wordt gegeven aan het feit dat docenten identificatiefiguren zijn, niet alleen op geloofsgebied, maar ook in hun houding ten opzichte van de maatschappij en de medemens. Het gaat hierbij over de kwalitatieve aspecten van strategische personeelsplanning.
2. *Welke externe veranderingen zijn er te verwachten de komende 5 jaar voor de regio Rotterdam met betrekking tot het (reformatorisch) onderwijs?*
 - ➔ In de externe analyse heb ik de ontwikkelingen op landelijk, regionaal en reformatorisch niveau met betrekking tot het onderwijs geanalyseerd. Vooral op reformatorisch gebied zijn er wat veranderingen op komst, zoals het wegtrekken van deze groep uit de Randstad. Daarbij is er een structurele daling met inschrijvingen voor o.a. de technische vakken. Ook de stijging in inschrijvingen voor de vakken Nederlands, Engels en wiskunde zijn niet genoeg om de vraag hiernaar in de toekomst te dekken. Zo zijn er nog meer ontwikkelingen te noemen, de belangrijkste zal ik in de volgende paragraaf (5.1.1.) verder uitwerken.
3. *In hoeverre is het huidige personeelsbestand voldoende voor de komende 5 jaar, kwalitatief en kwantitatief?*
 - ➔ In mijn onderzoek heb ik aan de hand van de verschillende personeelsinformatiesystemen het personeelsbestand geanalyseerd. Ook heb ik gekeken naar de verwachte uitstroom op basis van leeftijd de komende 5 jaar, hoeveel docenten en welke docenten (eerstegraads/tweedegraads, welk vak e.d.). Ook heb ik gekeken naar de gaten die er mogelijk gaan ontstaan in het personeelsbestand de komende jaren. De maatregelen die ervoor genomen kunnen/moeten worden, worden bij de aanbevelingen vermeld.

4. Welke mogelijkheden zijn er om de strategische personeelsplanning dynamisch te maken en welke mogelijkheid is geschikt voor de Guido de Brès?

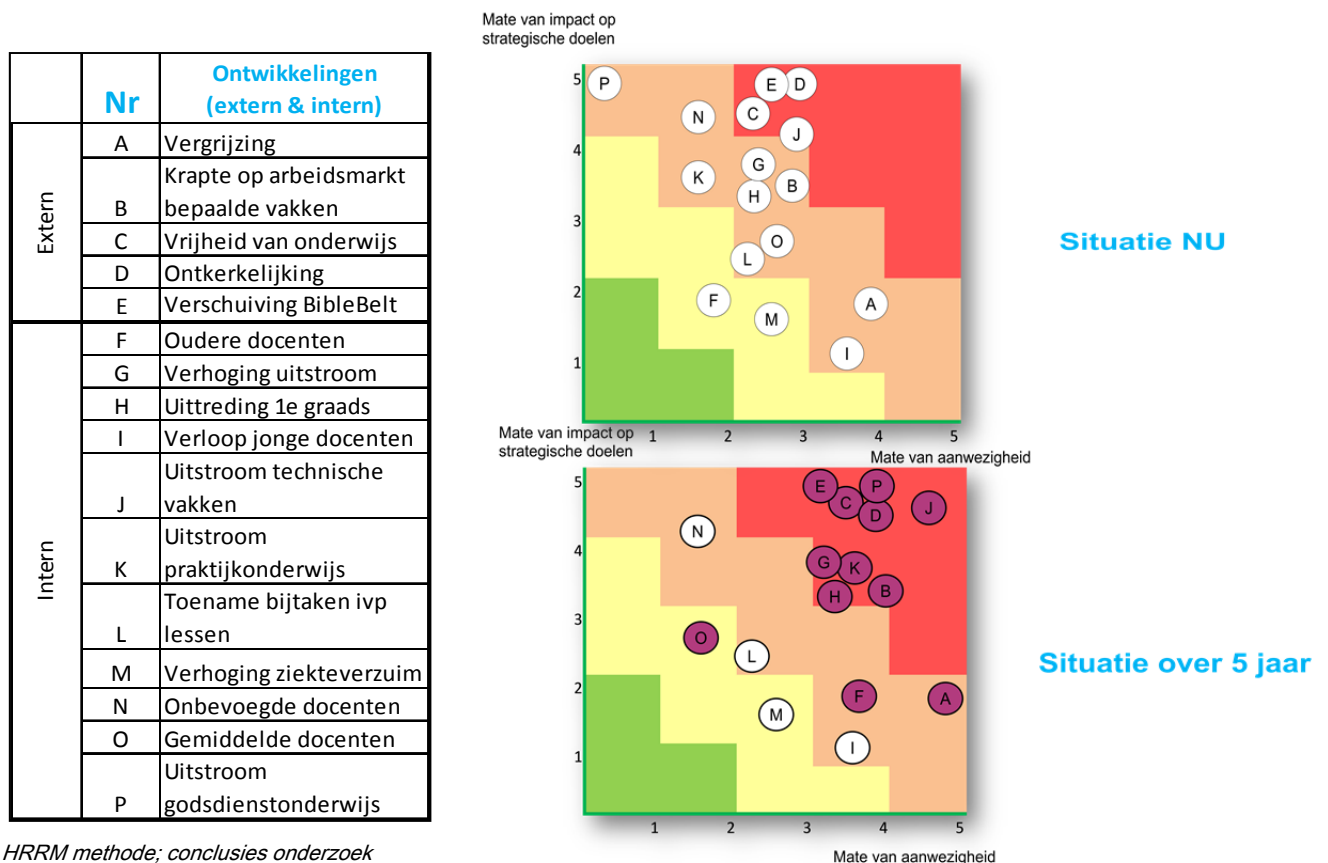
- In mijn onderzoek naar strategische personeelsplanning heb ik een aantal modellen/tools ontdekt die ook gebruikt kunnen worden in de toekomst. Een goed voorbeeld hiervan is de HR3P-methode, ontwikkeld door de Crux.nl. Deze kan volgende jaren ook ingevuld gaan worden, zodat op de uitkomst gestuurd kan worden. Een methode/model/tool voor cijfermatige personeelsplanning heb ik niet verder onderzocht voor het Wartburg College, omdat deze vaak te uitgebreid zijn voor het onderwijs (winstgericht).

5.1.1 Conclusies uit onderzoek

Uit het externe en interne onderzoek komen veel verschillende conclusies. Ik zou deze conclusies hier allemaal nog een keer kunnen vermelden, maar dat zou de overzichtelijkheid niet ten goede komen. Daarbij hebben de ontwikkelingen verschillende prioriteiten, het is belangrijk dat hier onderscheid in wordt gemaakt. Hieronder wil ik de belangrijkste ontwikkelingen met betrekking tot het Wartburg College prioriteren aan de hand van een model.

Prioriteiten stellen in de verschillende ontwikkelingen wil ik doen aan de hand van het HRRM-model (2007); HRRM staat voor Human Resources RiskManagement. Het HRRM-model is ontwikkeld door Roy Roelvink¹⁴⁴, momenteel is hij mede-eigenaar bij Dageraad Advies en heeft ervaring als manager bij KPMG en Inter Acces.

Het model zet de ontwikkelingen enerzijds af tegen de mate van aanwezigheid (bij het Wartburg College of in de maatschappij). Anderzijds zet het de ontwikkelingen af tegen de impact op de strategische doelen. Bepaalde ontwikkelingen zijn in hoge mate aanwezig, maar hebben bijna geen of helemaal geen invloed op de strategische doelen. Het is goed om deze ontwikkelingen te weten, maar het is niet noodzakelijk om hier op te gaan sturen. Aan de andere kant zijn er ook ontwikkelingen die nu nog niet zo nadrukkelijk aanwezig zijn, maar wel grote impact hebben op de strategische doelen. Deze ontwikkelingen moeten goed in de gaten gehouden worden, want bij verandering kan dit grote impact hebben op de uitvoer van de strategische doelen.



Figuur 17: HRRM methode; conclusies onderzoek

In figuur 17 heb ik de belangrijkste (negatieve) ontwikkelingen weergegeven en deze in het model geplaatst. Hierbij heb ik onderscheid gemaakt in de mate van aanwezigheid nu en over 5 jaar, zodat er gezien kan worden welke ontwikkelingen zich de komende tijd door gaan zetten. De paarse balletjes in de figuur over 5 jaar, geven aan dat in deze ontwikkeling een verandering zit over 5 jaar. De witte balletjes geven aan dat hier waarschijnlijk geen verandering in wordt verwacht.

Bovenstaande ontwikkelingen in figuur 17 (en ook in figuur 18 nog een keer weergegeven), zijn de belangrijkste conclusies die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen. Kort wil ik deze conclusies/ontwikkelingen langs gaan en verantwoorden waarom ik ze zo in het HRRM-model heb ingevuld. Eerst wil ik hierbij weergeven in welke mate de ontwikkeling nu aanwezig is; in de maatschappij of bij het Wartburg College, daarna hoe dit ontwikkelt over 5 jaar. Tot slot wil ik beschrijven welke invloed deze ontwikkeling heeft (of kan hebben) op de strategische doelen.

Figuur 18: Ontwikkelingen

A. Vergrijzing	G. Verhoging uitstroom	M. Verhoging ziekteverzuim
B. Krapte op arbeidsmarkt bepaalde vakken	H. Uittreding eerstegraads docenten	N. Onbevoegde docenten
C. Vrijheid van onderwijs	I. Verloop jonge docenten	O. Gemiddelde docenten
D. Ontkerkelijking	J. Uitstroom technische vakken	P. Uitstroom godsdienstonderwijs
E. Verschuiving Biblebelt	K. Uitstroom praktijkonderwijs	
F. Oudere docenten	L. Toename bijtaken i.p.v. lessen	

Figuur 19: Uitwerking ontwikkelingen

Nr.	Mate van aanwezigheid nu	Mate van aanwezigheid over 5 jaar	Invloed op strategische doelen (zie paragraaf 1.3)
A	In Nederland is er sprake van vergrijzing, het aandeel van ouderen neemt toe, dat van jongeren daalt. Ook op de arbeidsmarkt betekent dit een stijging van oudere medewerkers, zo is in het onderwijs 1 op de 2 50 jaar of ouder. De vergrijzing is dus in hoge mate aanwezig.	De verwachting is dat de vergrijzing binnen 30 jaar nog meer zal toenemen. Binnen 30 jaar stijgt het aandeel van ouderen van 15% van de bevolking naar ruim een kwart. Hierdoor stijgt naar waarschijnlijkheid de mate van aanwezigheid.	Vergrijzing hoeft niet direct een invloed te hebben op de strategische doelen van het Wartburg College. Ten eerste is de vergrijzing in de reformatorische kringen aanzienlijk lager dan de landelijke cijfers. Daarbij verdwijnt wel de kennis van de ouderen bij uittreding, maar dat wil niet zeggen dat die kwaliteit en kennis niet door jonge docenten kan worden opgevuld. De invloed op de strategische doelen is mijns inziens niet heel hoog. Maatregelen hiervoor zijn wel nodig.
B	Landelijk en regionaal gezien schrijven studenten zich steeds minder in voor bepaalde vakken, zoals de technische vakken. Deze vakken hadden al een laag studentenaantal, maar dit wordt steeds lager. Er is sprake van krapte op de arbeidsmarkt bij bepaalde vakken.	Te zien is dat het aantal inschrijvingen voor deze vakken nog steeds daalt. De krapte wordt hierdoor de komende jaren nog hoger. Daarbij wordt verwacht dat er voor o.a. de vakken Nederlands en wiskunde ook een krapte gaat ontstaan, door de uitstroom van oudere docenten; de krapte neemt toe.	Een krapte op de arbeidsmarkt kan van invloed zijn op de strategische doelen, wanneer niet op tijd en niet genoeg juiste en goede docenten geworven kunnen worden. Hierdoor gaat de kwaliteit en de professionaliteit van de school achteruit. Wanneer de trend van krapte zich door zal zetten heeft dit dus grote impact op de strategische doelen.
C	De vrijheid van onderwijs staat regelmatig ter discussie. Momenteel is er nog niets aan veranderd of beperkt, maar het is wel een aspect wat zo kan veranderen.	Nu is de vrijheid van onderwijs nog niet ingeperkt/afgeschaft, over 5 jaar zou het er anders uit kunnen zien. De mate van (dreiging van) aanwezigheid neemt mijns inziens toe.	Wanneer de vrijheid van onderwijs beperkt zou worden, heeft dit grote impact op het Wartburg College op veel gebieden, zoals financiën, kwaliteit en strategie. Maatregelen/plannen hiervoor zijn noodzakelijk om te anticiperen.

D	In Nederland is er sprake van ontkerkelijking, de afgelopen jaren stijgt dit ieder jaar. De plaats van de reformatorische kring in de samenleving wordt steeds kleiner.	De ontkerkelijking zal de komende jaren nog wel toenemen, verwachting is dat in 2020 ongeveer 70% van de bevolking niet-kerkelijk is, in vergelijking van 44% in 2009.	De ontkerkelijking heeft grote impact op de strategische doelen. Bij het Wartburg College staat de identiteit voorop en wil deze ook uitblijven stralen naar de maatschappij. In een maatschappij waar ontkerkelijking steeds meer toeneemt, vraagt om een nog duidelijkere profilering van de identiteit. Ook kan het leerlingenaantal afnemen door de toename van ontkerkelijking.
E	Een bekend gegeven is dat de reformatorisch gezindte graag bij elkaar woont. Dit gebied loopt van Zeeland naar de Veluwe. Rotterdam valt hier steeds meer buiten.	Een verschuiving die hierin op te merken is dat steeds meer reformatorische gezinnen uit de Randstad naar de Veluwe en de Betuwe trekken. Rotterdam ontkerkelijkt in (extra) hoog tempo.	Ook deze verschuiving van de Biblebelt heeft grote invloed op de strategische doelen. Het leerlingenaantal kan hierdoor dalen en de plaats van de reformatorische gezindte verdwijnt steeds meer in de Randstad. Van het Wartburg College vraagt dit ook meer uitstraling en keuzes.
F	Bij het Wartburg College is er sprake van uitstroom van oudere docenten; pensionering. Gemiddeld zijn het er 7 per jaar. Dit is ongeveer 22% van het totaal aantal docenten wat uitstroomt. Dit is nog niet heel hoog, gezien landelijk 1 op de 2 docenten boven de 50 jaar is.	In de toekomst zal de uitstroom van oudere docenten bij het Wartburg College steeds meer toenemen. Berekent kan worden dat de komende jaren de uitstroom van oudere docenten iets toeneemt, tussen de 7 en 8 docenten per jaar. De mate van aanwezigheid neemt iets toen, maar nog niet schokkend. Binnen 10 jaar is dit laatste wel het geval, dan zullen er 100 docenten uitstromen, gezien nu ruim 30% boven de 50 jaar is.	De impact op de strategische doelen hoeft hierbij niet groot te zijn. Hoewel in de toekomst veel eerstegraads docenten met een fulltime contract uittreden, zou deze kwaliteit door jonge docenten gewoon behouden kunnen, wat ik ook aanneem. Oudere docenten betekenen niet per definitie betere kwaliteit. Wel is van belang dat hier duidelijk beleid op wordt gevoerd in de toekomst, om kennisoverdracht te waarborgen en om jonge docenten aan te trekken.
G	Het uitstroompercentage neemt ieder jaar toe bij het Wartburg College, in de periode 2008 tot 2010 is deze gestegen met 3%, een stijging van ongeveer 10 docenten.	In de toekomst zal deze uitstroom nog verder groeien, gezien de ouder wordende docenten toenemen en ook de uitstroom onder jonge docenten toeneemt (zie punt I).	Een stijgende uitstroom betekent een continu verlies van kennis en het vereist een hogere inzet in de werving en in de kennisoverdracht. Wanneer hier geen maatregelen voor genomen worden, heeft dit invloed op de kwaliteit en professionaliteit.
H	Veel oudere docenten die uittreden hebben een eerstegraadsbevoegdheid.	De uittreding door leeftijd neemt toe, het aantal eerstegraads dat uitstroomt neemt ook toe. Binnen een periode van 5-7 jaar treden er 20 eerstegraads uit, die meestal ook een fulltime aanstelling hebben.	Dit gegeven heeft ook impact op de strategische doelen; het Wartburg College wil kwalitatief goed onderwijs geven, ook in bovenbouw havo/vwo en tto. Hiervoor is een eerstegraadsbevoegdheid noodzakelijk, deze gaten zullen in de toekomst opgevuld moeten worden.
I	Vanaf het jaar 2008 gezien neemt het verloop van jonge docenten toe. Het aandeel van jonge docenten is toegenomen van 27% van de uitstroom naar 42% van de totale uitstroom.	Of dit in de toekomst toeneemt is onduidelijk, hierover zijn eigenlijk geen uitspraken over te doen. Wel moet worden gekeken wat de reden van de uitstroom van jonge docenten is en wat de reden is van de toename hierin.	Uitstroom van jonge docenten hoeft geen impact te hebben op de strategische doelen. Wel zou de reden erachter invloed kunnen hebben op de strategische doelen, maar hiervoor is nader onderzoek noodzakelijk.
J	Wanneer wordt gekeken naar uitstroom per vak blijkt dat er een redelijke uitstroom is in de technische	In de toekomst wordt hier een stijging verwacht. De 3 technische vakken (bouwtechniek, elektrotechniek en	De strategische doelen worden hierbij wel aangetast. Het Wartburg College wil passend onderwijs geven, ook voor jongeren die 'met de

	vakken (voornamelijk op de Swaef).	metaaltechniek) hebben een uitstroom van 52%, 65% en 100% binnen 5-7 jaar.	hand' willen werken. Tekort aan technische docenten zal hier op lange termijn problemen in geven, gezien het aanbod van uit de markt ook niet hoog is.
K	In uren gezien is er in de toekomst ook een redelijke uitstroom te verwachten voor het PrO (Praktijkonderwijs op de Marnix).	Over 1 à 2 jaar is er 30 uur minder les door uitstroom van PrO-docenten.	Dit heeft ook invloed op de strategische doelen, om dezelfde reden zoals hierboven gegeven.
L	Uit onderzoek komt naar voren dat veel docenten (220 totaal) minder lessen geven, dan op hun normjaartaak staat aangegeven. Hiervoor besteden zij tijd aan andere taken. Totaal komt het er op neer dat er 10% minder les wordt gegeven, dan waarvoor ze aangesteld zijn.	Hoe zich dit in de toekomst zal ontwikkelen is niet te berekenen. Wel kan worden gebruik gemaakt bij een tekort aan de docenten van de 10% lesuren die te weinig worden gegeven. Binnen het docentenkorps is er dus eigenlijk nog een speling van 10%.	Dit verschijnsel heeft niet echt een nadrukkelijke invloed op de strategische doelen van het Wartburg College. Maar wanneer er een toename zou plaatsvinden van tijdsbesteding aan andere taken dan aan lesgeven, zou dit de kwaliteit en het goed bestuur niet ten goede komen.
M	Momenteel is er sprake van een ziekteverzuimpercentage van 6%. Dit is erg hoog in vergelijking met vorig jaar; 2,6%.	Of deze stijging zich de komende jaren door gaat zetten, is nog onduidelijk. Wel is belangrijk dat in kaart wordt gebracht wat de oorzaak is van deze stijging, zodat hierop gestuurd kan worden.	Een verhoging van het ziekteverzuim is niet goed voor de continuïteit van de lessen. Aan de andere kant kan er bij langdurig ziekten (wat grotendeels het geval is bij het Wartburg College) gezorgd worden voor goede vervanging. Om goed te kunnen beoordelen wat de impact is op de strategische doelen moet worden nagezocht wat de oorzaken zijn van de stijging van het verzuim.
N	Bij het Wartburg College is 21% onbevoegd, hiervan zijn er wel verschillende in opleiding, vandaar dat ik de mate minder hoog aangeef.	Het is te verwachten dat dit percentage in de toekomst minder gaat worden, door regels van de overheid en door afronden van opleidingen. Maar omdat dit niet zeker is, geef ik hier geen stijging of daling in aan.	Onbevoegde docenten hebben een grote impact op de strategische doelen, zowel de kwaliteit als de professionaliteit van het onderwijs gaat er op achteruit. Ook wordt de situatie voor docenten er niet beter op, het verhoogd o.a. de werkdruk.
O	Uit het kwalitatieve onderzoek blijkt dat er momenteel veel docenten (45%) gemiddeld beoordeeld worden. Slechts 5% wordt excellent beoordeeld.	Verwacht wordt dat in de toekomst de docenten beter zullen presteren, de mate van aanwezigheid van gemiddelde docenten zal dus de komende tijd verminderen.	Gemiddelde docenten presteren naar behoren, maar zijn niet de docenten die een school wil hebben, wanneer de kwaliteit en de professionaliteit omhoog moeten. Te veel gemiddelde docenten is niet goed, maar een normaal aantal is gezond.
P	Momenteel zijn er nog geen tekorten in het godsdienstonderwijs op te merken. Wel zijn er een aantal oudere docenten in werkzaam.	Over ongeveer 5-7 jaar stroomt er ruim 75 godsdiensturen per week uit door pensionering van de oudere docenten. Dit betekent een daling van 25% van het totale aantal godsdienstlessen.	Een tekort aan godsdienstonderwijs heeft een grote invloed op de strategische doelen van het Wartburg College, in het bijzonder de identiteit. Jongeren hebben juist in deze tijd veel toerusting nodig op het gebied van identiteit en godsdienst. Daarbij is op de identiteit alles gegrond bij het Wartburg College en leerlingen hierin wortelen is een heel belangrijk onderdeel van het onderwijs.

5.1.2 Aandachtspunten in de toekomst

Uit het HRRM-model komen verschillende ontwikkelingen naar voren die direct een impact hebben op de strategisch doelen en die tegelijkertijd ook volop aanwezig zijn bij het Wartburg College. Deze 6 belangrijkste ontwikkelingen wil ik hieronder beschrijven.

Uit de grafieken in figuur 17 blijkt dat de ontwikkelingen J, P, D, C en E in nu en 5 jaar zijn opgeschoven naar het bovenste rode vak. Dit zijn de volgende ontwikkelingen, namelijk uitstroom technische vakken, uitstroom godsdienstonderwijs, ontkerkelijking, vrijheid van onderwijs en de verschuiving van de Biblebelt.

De laatste drie ontwikkelingen, ontkerkelijking, vrijheid van onderwijs en de verschuiving van de Biblebelt, zijn externe veranderingen. Advies en aanbevelingen hiervoor zijn om hier mee om te gaan, deze trend bestrijden is niet in de hand van het Wartburg College. In mijn aanbevelingen wil ik deze drie meenemen onder de naam 'inspelen op externe veranderingen'. In mijn aanbevelingen wil ik daarom ontwikkeling G en H nog meenemen, dit zijn de verhoging van de uitstroom en de uittreding van eerstegraads.

De conclusies wil ik tot slot clusteren in de volgende zes subgroepen:

1. Inspelen op externe veranderingen
Hierbij zijn alle externe veranderingen opgenomen, zoals ontkerkelijking en vrijheid van onderwijs.
2. Verminderen van tekort bepaalde vakken
Hier is het tekort van technische vakken, godsdienst en PrO bij inbegrepen.
3. Werven, stimuleren en behouden van eerstegraadsdocenten
Adviezen over hoe de gaten van eerstegraadsdocenten op te vullen.
4. Kansen creëren met vergrijzing
Hoe kan de kennis en de ervaring van de oudere docenten worden behouden?
5. Diepgaande kwalitatieve analyse
Traject voorstellen voor een kwalitatieve analyse, waarop gestuurd kan worden.
6. Jaarlijkse strategische personeelsplanning
Voorstel voor het jaarlijks/ tweejaarlijks uitvoeren van een (verkorte) strategische personeelsplanning.

5.2 Aanbevelingen

In deze paragraaf wil ik enkele aanbevelingen doen om een goed antwoord op de hoofdvraag te geven. Als eerst wil ik bespreken welke randvoorwaarden er aanwezig moet zijn en welke valkuilen er vermeden moeten worden, wil de strategische personeelsplanning kunnen slagen en in de toekomst goed kunnen werken. Vervolgens wil ik adviezen geven om de (toekomstige) ontwikkelingen het hoofd te bieden en om de strategische personeelsplanning jaarlijks te gebruiken. Deze adviezen geef ik aan de hand van de subgroepen die hierboven zijn beschreven.

5.2.1 Randvoorwaarden voor strategische personeelsplanning

Om de aanbevelingen voor de strategische personeelsplanning toe te passen, moeten er in eerste instantie zijn voldaan aan een aantal basisvoorwaarden. Wanneer aan deze voorwaarden niet zijn voldaan, heeft de strategische planning weinig tot geen nut, bijvoorbeeld omdat de gegevens niet juist zijn of omdat er geen draagvlak gecreëerd is. Deze voorwaarden zal ik hieronder kort aanstippen, hoewel ze eigenlijk voor zich spreken.

Het is van groot belang om de personeelsgegevens up-to-date te houden. Dit betreft de informatie in de personeelsinformatiesystemen, maar ook documenten waarin bijgehouden wordt wie er uit dienst is gegaan en wat de reden daarvan is geweest. Ook de instroom is belangrijk om te registreren. Wanneer gekeken kan worden hoeveel

mensen er op een bepaalde vacature hebben gereageerd en hoelang het duurde voordat er iemand aangenomen werd, kan hier rekening mee gehouden worden in de toekomst. Daarbij zouden ook gegevens over wie welke vakken geeft en welke bevoegdheid daarvoor heeft snel beschikbaar moeten zijn.

Daarbij is het ook belangrijk dat er binnen de organisatie er draagvlak wordt gecreëerd voor het uitvoeren van de strategische personeelsplanning. Eén persoon blijft een roepende in de woestijn, het project moet gedragen worden door personen die er achter staan en die het nut er van inzien en dat uitstralen.

Tot slot is het bij het kwalitatieve onderzoek van belang dat dit niet alleen wordt gedaan, maar dat er ook op gestuurd gaat worden, zodat verbetering zichtbaar wordt. Ook kan dan, wanneer de verbetering niet is opgetreden, de oorzaken worden onderzocht en het gesprek worden aangegaan. Voor dit laatste is ook een open cultuur noodzakelijk.

Daarbij zijn er ook enkele valkuilen te noemen, waardoor de strategische personeelsplanning, hoe goed ook begonnen, op niets uitloopt. Ten eerste is dat het feit dat een strategische personeelsplanning is gebaseerd op aannames voor de toekomst, niet op feiten. Er moet dus gehandeld worden zonder dat men alles weet, er kan dus zo weer iets veranderen. Hier komt weer de planningsparadox naar voren; het belang van de planning is het grootst, daar waar dat het moeilijkst is. Bij het uitvoeren van plannen moet er dus continu gekeken worden naar de ontwikkelingen of daar geen verandering in op te merken is. Ten tweede grijpen veel besturen, leidinggevenden en medewerkers bij problemen naar de favoriete voorkeursoplossingen. Dit zijn oplossingen die in het verleden zijn toegepast en toen goed werkten. Het is belangrijk bij elk probleem de oorzaken boven tafel te krijgen en opnieuw verschillende oplossingen tegen elkaar af te wegen. Tot slot kan ook de communicatie een valkuil zijn. Strategische personeelsplanning is een kwestie van teamwork¹⁴⁵, wanneer één persoon strategische personeelsplanning uit zal voeren, zal dit niet landen in de organisatie en heeft het weinig tot geen effect.

5.2.2 Aanbevelingen

Hieronder volgende aanbevelingen, gedaan voor de strategische persoonsplanning bij het Wartburg College, naar aanleiding van de conclusies uit het afstudeeronderzoek.

5.2.2.1 Inspelen op externe veranderingen

Externe veranderingen, het woord geeft het al aan. Dit zijn veranderingen waar je aan de oorzaak niets kunt veranderen, ze zijn extern. Om het hoofd te kunnen bieden aan deze veranderingen is het nodig om erop in te kunnen spelen; het omgaan met veranderingen.

Externe veranderingen voor het Wartburg College zijn bijvoorbeeld de ontkerkelijking en het wegtrekken van de reformatorische gezindte uit de Randstad; de verschuiving van de Biblebelt. Belangrijk voor het Wartburg College is om na te denken wat het betekent voor de school wanneer er (veel) reformatorische gezinnen wegtrekken, waardoor er minder jongeren op de school te verwachten is. Is het noodzakelijk om dan een krimp in het onderwijsaanbod aan te brengen, wordt er een locatie gesloten, of worden er andere maatregelen genomen? Het is noodzakelijk om deze veranderingen bij te houden en te anticiperen op wat zou kunnen gebeuren. Omdat zulke veranderingen grote invloed kunnen hebben op het beleid en onderwijs in de toekomst, zou ik willen aanbevelen om daarvoor al een aantal maatregelen op papier te hebben.

5.2.2.2 Verminderen van het tekort voor bepaalde vakken

In de toekomst wordt, zoals onderzocht, een tekort op bepaalde vakken verwacht. Deze vakken zijn vooral de technische vakken. Ook het godsdienstonderwijs bij het Wartburg College daalt in docentenaantal. Daarbij treden er veel docenten uit voor Nederlands en wiskunde en de vraag is of, hoewel er een stijging in studentenaantal is, deze hoge vervangingsgraad vervuld kan worden. Om te voorkomen in de toekomst voor hele grote problemen te komen te staan, wil ik hieronder een aantal aanbevelingen doen.

Wervingstraject vervroegen

Om meer kans te hebben dat een vacature vervuld gaat worden op het moment dat daar de vraag is, is het een optie om het wervingstraject te vervroegen. Wanneer er bijvoorbeeld in beeld is wie wanneer uittreedt vanwege leeftijd, kan deze vacature ruim van te voren worden uitgezet. Hierdoor kan er een goede overlap plaatsvinden en een gat ter overbrugging worden voorkomen. Daarbij is het mogelijk om kennisoverdracht te laten plaatsvinden tussen de 'oude' docent en de 'nieuwe' docent. Dit voorkomt een groot deel van kennisverlies. Hier over later meer.

Het is ook belangrijk om de wervingskanalen te verbreden. In plaats van alleen de vacatures in de krant en op de site te vermelden is het ook een optie om dit op hogescholen op te vermelden, bij studentenverenigingen door te geven en beroepenbeurzen voor het voortgezet of hoger onderwijs te bezoeken.

Stimuleren fulltime werken

Bij het Wartburg College werkt maar 26% van de docenten fulltime, bijna driekwart van het personeel werkt dus parttime. Van de docenten die parttime werken, werk 27% minder dan 0,5 FTE.

Hier komen een aantal nadelen bij naar voren. De eerste daarvan zit in de kosten van een eventuele opleiding. Het opleiden van een fulltime of parttime docent kost evenveel, alleen geven de fulltimers meer rendement op de investering. Een tweede heeft te maken met de schoolcultuur. Een te hoog aandeel van parttimers geeft op een gegeven moment een breuk in de cultuur; er ontstaat minder binding. Tot slot vereisen parttimers verhoudingsgewijs meer organisatorische inzet van o.a. leidinggevenden.

Door het stimuleren van meer fulltime werken, dit kan betekenen om van 0,5 FTE naar bijvoorbeeld 0,75 FTE te gaan, maar ook om echt fulltime te gaan werken. Hierdoor neemt het lerarenproblematiek af, dezelfde docenten kunnen meer werken en de extra kosten hiervoor zijn minimaal. Daarbij kan het ook positief uitpakken voor de schoolcultuur.

Gebruik maken van onbenutte uren

Uit onderzoek blijkt dat er 10% minder les gegeven wordt, dan volgens de normjaartaakuren is vastgesteld. Dit betekent dat er binnen het huidige docentenkorps, met de huidige verdeling van FTE, nog een speling is van 10% in uren. Wanneer zou nagegaan voor welke docenten dit zou gelden en voor welke vakken, kunnen er op korte termijn gaten worden opgevuld. Er moeten daarbij wel maatregelen genomen worden voor de taken die nu door die personen worden uitgevoerd, in plaats van het geven van les. Dit zou onder andere kunnen door het clusteren van bepaalde taken.

Beroep docent aantrekkelijker maken

Bij jongeren staat het beroep van docent niet bovenaan. Jongeren willen een baan waarin carrière gemaakt kan worden. Eén van de belangrijkste aspecten om het lerarenberoep aantrekkelijker te maken is dan ook het bieden van carrièreperspectief. Dit houdt niet alleen in dat er de mogelijkheid is om een schaal hoger in salaris te komen, maar ook dat er mogelijkheden zijn voor persoonlijke ontwikkeling, opleidingen te volgen, extra taken binnen de school erbij te krijgen e.d. Uitdaging en afwisseling zijn hierbij de sleutelbegrippen. Een aanbeveling is onder andere om deze carrièremogelijkheden ook kenbaar te maken en advertenties.

Jongeren stimuleren voor techniek

Dat er een tekort in de techniek de komende jaren zal gaan ontstaan, is geen nieuws. Toch lijkt het tekort steeds groter te worden. Zo ontstaat er ook een tekort in docenten voor techniek. En wanneer er geen docenten meer zijn om het vak techniek te geven, zal een stijging in technici ook niet kunnen worden gerealiseerd.

Als school is het belangrijk om aandacht te creëren voor techniek; leerlingen moeten in contact gebracht worden met techniek en hierin gestimuleerd worden. Vaak bestaat het idee bij techniek van 'vieze handen, weinig geld', maar dit kan veranderen door hen zelf te laten ervaren dat dit ook anders kan. Hiervoor hebben al verschillende bedrijven zich opengesteld, om jongeren kennis te laten maken met de techniek. De taak van de school hierin is om deze contacten te versterken en hier echt actief mee bezig te zijn.

Een aanbeveling voor het Wartburg College is ook om hier een plan voor op te stellen, eventueel in samenwerking met andere reformatorische voortgezet onderwijs scholen, hierover later meer.

Zij-instroom

Uit onderzoek blijkt dat het al mondjesmaat lukt om bepaalde mensen uit het bedrijfsleven naar het onderwijs te trekken¹⁴⁶. Het aantrekken van deze zij-instromers kan in de toekomst wel eens een belangrijk redmiddel worden. Deze mensen kunnen worden aangetrokken door middel van het aanbieden van een baan in het onderwijs in combinatie met een deeltijd hbo-opleiding¹⁴⁷. Daarbij kan ook worden gericht op de oudere technische medewerkers van een bedrijf, die, wanneer zij op een bepaalde leeftijd zijn gekomen dat het echte zware werk niet mogelijk meer is, vaak open staan om les te geven op een school, hetzij fulltime of parttime.

Tot slot kan er ook gebruik worden gemaakt van gastdocentschap. Deze kunnen (structureel) een les per week geven. Een combinatie van verschillende gastdocenten kan er voor zorgen dat het vak toch inhoudelijk goed gegeven wordt. Aan het inhuren van gastdocenten zitten ook nadelen. Ten eerste heeft de gastdocent weinig binding met de klas en andersom. Dit kan nadelig zijn voor de kwaliteit van het onderwijs. Ten tweede kost het de school waarschijnlijk meer geld om een gastdocent wekelijks te laten spreken, dan één fulltime docent aan te nemen. Gastdocenten kunnen wel de oplossing zijn om jongeren in contact te laten komen met het beroepsveld en hen daar enthousiast voor te maken, voor structureel onderwijs is deze maatregel niet geschikt.

Gebruik van ICT verhogen

Deze maatregel is niet gericht op het bestrijden van het lerarentekort, eerder op het er mee omgaan. Door meer gebruik te maken van ICT zou het mogelijk zijn dat er in de toekomst minder docenten nodig zijn voor dezelfde hoeveelheid leerlingen. Dit kan onder andere door grote digiborden en digitaal lesmateriaal; een complete digitale leeromgeving. Momenteel worden hier al verschillende pilots in gedraaid¹⁴⁸. Er wordt dan een docent, al dan niet met een onderwijsondersteuner, voor een groep van 70-90 leerlingen geplaatst. De meeste informatie en instructies lopen via het scherm, bij vragen kan de docent worden geraadpleegd. Deze maatregelen neemt ook nadelen met zich, het persoonlijke tussen docent en klas neemt hierdoor goed af. Daarbij is deze manier van lesgeven voor leerlingen niet afwisselend en boeiend, de interesse vanaf hun kant zou hierdoor kunnen verminderen.

Mijn advies hierbij is dus ook niet om klassen te vergroten en les te geven door middel van ICT. Wel kan ICT binnen de gewone klas bepaalde taken overnemen, om zo de werkdruk van de docent te verminderen.

Samenwerking DORVO-scholen

Binnen de reformatorische scholen is er al redelijk veel contact over en weer over het reilen en zeilen op een school. Deze contacten zouden uitgebreid kunnen worden, met als doel om het toekomstige lerarentekort gezamenlijk aan te pakken. Hierbij kan gedacht worden aan grootschalige campagnes voor het stimuleren van leerlingen voor het docentschap, maar ook aan het uitwisselen van docenten. Het is mogelijk dat de ene school te kampen heeft met een tekort voor Nederlandse docenten, terwijl de andere school hier wat uren in kan missen. Dit vergt wel veel organisatorisch vermogen en een goede planning, maar op lange termijn zou dit grote problemen in het lerarentekort kunnen voorkomen.

Voor het Wartburg College is het aan te bevelen om met mogelijke scholen hiervoor aan de tafel te gaan zitten, welke mogelijkheden er zouden kunnen zijn.

5.2.2.3 Werven, stimuleren en behouden van eerstegraadsdocenten

Jongeren stimuleren voor academische docentenopleiding

Jongeren die een academische opleiding gaan volgen, denken meestal niet direct aan het worden van docent na het afronden van hun studie. Uit onderzoek van het ministerie van OCW¹⁴⁹ blijkt dat de universiteiten hier ook te weinig mogelijkheden voor bieden en er weinig tot geen aandacht aan schenken. Vaak bestaat bij jongeren ook het idee dat

een hbo-opleiding voor het docentschap is; de universiteit is voor andere doeleinden. De taak van het voortgezet onderwijs is om jongeren te attenderen op de mogelijkheid en de voordelen van een academische docentenopleiding. Meer duidelijkheid, kenbaarheid en voorlichting hierover is belangrijk.

Traineeship 'Eerst de klas'

Een initiatief van de overheid, het onderwijs en het bedrijfsleven is het traject 'Eerst de klas'. Dit is de Nederlandse versie van het Amerikaanse 'Teach First'. Het houdt in dat excellente academici (maximaal twee jaar afgestudeerd) de kans krijgen om hun carrière te starten als docent op een school voor voortgezet onderwijs. Ze werken daar drie à vier dagen per week en halen een eerstegraads lesbevoegdheid aan de universiteit. Door deze maatregelen kunnen de tekorten aan eerstegraadsdocenten tijdelijk worden opgevuld met een kans dat de academici blijven lesgeven bij voldoende uitdaging. Voor het Wartburg College zou dit extra interessant zijn gezien de locatie de Guido de Brès ook een tweetalig onderwijs biedt; academici beschikken over diepgaande kennis van het vak en hebben (meestal) ruime ervaring met de Engelse taal. Aanbeveling voor het Wartburg College is om dit traject nader te onderzoeken en te kijken welke mogelijkheden dit biedt voor het Wartburg College.

Creëren van carrièreperspectief

Zoals hierboven bij 5.2.2.2 al is aangegeven, is het creëren van carrièreperspectief heel belangrijk. Jongeren, en vooral academici, willen doorgroeimogelijkheden zien en mogelijkheid om zichzelf te kunnen blijven ontwikkelen.

Doorgroeimogelijkheden zouden gecreëerd kunnen worden door een helder en open opleidingsplan en beloningsbeleid. Hierdoor is het voor docenten duidelijk waar naar kunnen doorgroeien en wat de beloning daarvoor is. Ook moet er mogelijk zijn om de persoonlijke wensen van de docenten te bespreken en kijken welke mogelijkheden daarvoor zijn binnen de school.

Beloningsbeleid verbeteren

Veel docenten geven aan dat het salaris voor een eerstegraadsdocent niet marktconform is, in vergelijking van andere academische beroepen. Het verbeteren van dit beloningsbeleid is een extra stimulans om eerstegraads bij de school te halen en te behouden. Ook is hierdoor de kans groter dat een tweedegraads wil doorstuderen voor eerstegraads, omdat de studietijd en inzet het uiteindelijk waard zijn.

Ook is een belangrijk aspect hierbij het zoeken van een juiste beloning voor excellente docenten. In de politiek wordt hier momenteel over nagedacht¹⁵⁰. Een nadeel kan zijn dat er vriendjespolitiek ontstaat en een competitie tussen docenten. De beloning moet mijns inziens meer worden gezocht in de mogelijkheid (in tijd en geld) om andere docenten te coachen en te begeleiden naar goed docentschap. Over geldelijke vergoedingen via het salaris moet goed worden nagedacht.

5.2.2.4 Kansen creëren met vergrijzing

Nederland vergrijst en het onderwijs vergrijst ook. Over dit fenomeen zijn al veel boeken en artikelen geschreven. Maar welke maatregelen moet het Wartburg College nemen om hier optimale winst uit te behalen?

Kennisoverdracht

Als eerst is het heel belangrijk om de kennis van de oudere docenten niet verloren te laten gaan. De komende jaren stromen er veel docenten uit vanwege leeftijd, deze kennis die weggaat moet worden overgedragen op opvolgende of nieuwe docenten. Kennis overdragen bij uitstroom is heel belangrijk, andere docenten profiteren van de kennis en ervaring die opgedaan is; hierdoor is er weinig tot geen verlies van kennis en kan worden voorkomen dat er grote terugval ontstaat in de kwaliteit van het onderwijs. Die kennisoverdracht kan gedaan worden door onder andere het aspect leeftijd toe te voegen in het creëren van teams, ook is het een mogelijkheid om mentorschap binnen een school toe te passen, dit dan wel voor nieuwe, beginnende docenten.

Stimuleren van langer doorwerken

Andere maatregelen om de kloof tussen uitstroom en instroom te verminderen is het stimuleren van het langer doorwerken van oudere docenten. Bespreek de noodzaak van het langer doorwerken met elkaar. Belangrijk is hierbij een leeftijdsfasebewust personeelsbeleid op te starten, waarin de consequenties van het langer doorwerken worden erkend en maatregelen voor worden genomen. Ook moet er binnen de school ruimte zijn voor flexibele werktijden, een flexibele aanpak en aangepast werk.

Opgemerkt moet worden dat docenten niet eindeloos lang door kunnen werken, daarom is het belangrijk dat er vooral energie wordt gestoken in een goed verloop van de kennisoverdracht van 'oud naar jong'.

5.2.2.5 Opstarten kwalitatieve analyse

Veel organisaties geven aan dat het kwalitatieve aspect van de strategische personeelsplanning erg lastig is. Verschillende organisaties hebben zelfs dit aspect achterwege gelaten¹⁵¹. Mijns inziens is het kwalitatieve aspect juist een onmisbaar onderdeel van de strategische personeelsplanning.

(Twee) jaarlijks globale analyse

Het is belangrijk om binnen de teams de kwaliteitsverdeling te weten. Wanneer deze verdeling in kaart wordt gebracht, kan dit andere inzichten geven, dan wanneer het niet op papier wordt gezet. Mijn aanbeveling is om hiervoor het onderstaande stappenplan te volgen:

1. Uitleggen aan adjunct-directeuren het nut en het doel van de kwalitatieve analyse (zij zijn hier al van op de hoogte).
2. Adjunct-directeuren formulier voor de tool in laten vullen.
3. Tool van De Crux.nl invullen en hier de gegevens uit de grafieken aflezen.
4. Per team deze grafieken bespreken met adjunct-directeur; het is belangrijk om de gedachte achter de beoordeling te achterhalen.
5. Deze meting jaarlijks of tweejaarlijks te herhalen; hierdoor kan gekeken worden of de verwachte potentie is gerealiseerd en zo niet, wat is daar de reden van?

De tool die hierbij gebruikt wordt is ook bruikbaar om steeds verschillende competenties en aantallen personen in mee te nemen.

Opstarten van/ combineren met gesprekscyclus

Wanneer de uitkomsten van de beoordelingen tussen de adjunct-directeuren de locatiedirecteuren blijven, zal er weinig tot geen groei kunnen worden gerealiseerd. Belangrijk hierbij is het opzetten van een gespreksencycclus, waarbij de uitkomsten van dit globale onderzoek met de desbetreffende persoon wordt besproken. Dan kan er worden afgesproken welke maatregelen er genomen moeten worden en hoe dit wordt vormgegeven.

5.2.2.6 Jaarlijkse strategische personeelsplanning

Om jaarlijks en zelfs meerjaarlijks het personeel te plannen is het nodig dat steeds een aantal aspecten worden, onderzocht, bijgesteld en herhaald. Om de personeelsplanning, gekoppeld aan de strategie, vorm te geven bij het Wartburg College heb ik hieronder een stappenplan weergegeven die, bij jaarlijkse bijstelling, een goed hulpmiddel is om strategische personeelsplanning vorm te geven.

1. Het analyseren van de externe omgeving. Niet ieder jaar verandert de externe omgeving schokkend. Wel moeten deze veranderingen, hoe licht ook, in de gaten gehouden worden en genoteerd, zodat het overzicht helder blijft. Deze veranderingen kunnen cijfermatig zijn (bijvoorbeeld toename van verschuiving van de Biblebelt, leerlingenaantallen) of kwalitatief (bijvoorbeeld verandering in competenties).

- ➔ Het is niet noodzakelijk dat dit een grootschalig onderzoek is, zoals in dit rapport is weergegeven, het is meer kwestie van de beschikbare gegevens naast elkaar zetten en combineren.
2. Het cijfermatig analyseren van het eigen personeelsbestand. Hier moeten wel een aantal zaken goed worden bijgehouden. Hierbij kan onder andere gedacht worden aan de volgende aspecten:
 - a. Uitstroompercentages
 - b. Reden van uitstroom
 - c. Instroompercentages in vergelijking met aantal sollicitanten
 - d. Beschikbare en gerealiseerde lesuren per persoon

Wanneer deze gegevens per jaar beschikbaar zijn, kan gekeken worden of hier trends in te ontdekken zijn, welke redenen erachter liggen, zodat er op gestuurd kan worden. Wanneer de uitstroom bijvoorbeeld 8% per jaar is en dit blijft elk jaar gelijk, alleen het aandeel van jongeren hierin stijgt van 20% naar 70%, dan is er toch reden tot nader onderzoek.

3. Het analyseren van de kwalitatieve interne aspecten. Voor verdere toelichting zie de aanbeveling hiervoor (5.2.2.5).
4. Het noteren van de opvallendste verschillen, trends, veranderingen, ontwikkelingen e.d.
5. Bovenstaande ontwikkelingen linken aan de strategische doelen. In hoeverre heeft deze verandering, hetzij positief of negatief, een invloed op de uitvoering van de strategische doelen? Om deze gegevens helder en duidelijk te hebben is het een aanbeveling om deze te schematiseren in het HRRM-model (uitgelegd en weergegeven in paragraaf 5.1.1.)
6. Tot slot het bedenken van O- en I-maatregelen om de belangrijkste ontwikkelingen het hoofd te bieden. O-maatregelen staan voor organisatiemaatregelen, I- maatregelen voor Individuele maatregelen.

5.2.3 Antwoord op de hoofdvraag

Tot slot wil ik nog een kort antwoord geven op de hoofdvraag die aan het begin van mijn onderzoek opgesteld is.

De hoofdvraag is: *“Hoe kan de strategische personeelsplanning voor het Wartburg College, als eerste de Guido de Brès, worden vormgegeven, zodat toekomstige veranderingen (periode van 1 – 5 jaar) in in-, door-, en uitstroom inzichtelijk kan worden gemaakt, zowel kwalitatief als kwantitatief, en hoe kan het personeelsbestand daardoor geoptimaliseerd worden?”*

De wenselijke strategische personeelsplanning voor het Wartburg College omvat (na onderzoek) een aantal aspecten. Deze zijn hieronder weergegeven.

5. Het vooronderzoek: dit omvat de interne en externe analyse en het weergeven van de verschillen hiertussen met de belangrijkste ontwikkelingen.
6. Het stellen van prioriteiten: Welke ontwikkelingen vereisen een directe aanpak gezien de strategische doelen van de school?
7. Het opstellen van maatregelen: Welke maatregelen gaan we treffen om de ontwikkelingen het hoofd te bieden?
8. Het jaarlijks bijstellen en evalueren van het traject.

Om dit traject ordelijk te laten verlopen en inzichtelijk te maken is het belangrijk één of een aantal verantwoordelijke personen aan te stellen die het traject coördineren en de gegevens bij elkaar voegt.

Tools waarmee de strategische personeelsplanning kan worden ondersteund is de HR3P methode van De Crux.nl. Deze wil ik dan ook aanbevelen om te gebruiken bij de kwalitatieve analyse. Een ander, goed bruikbaar model, is het HRRM-model, waar de ontwikkelingen enerzijds afgezet worden tegen de mate van aanwezigheid bij het Wartburg

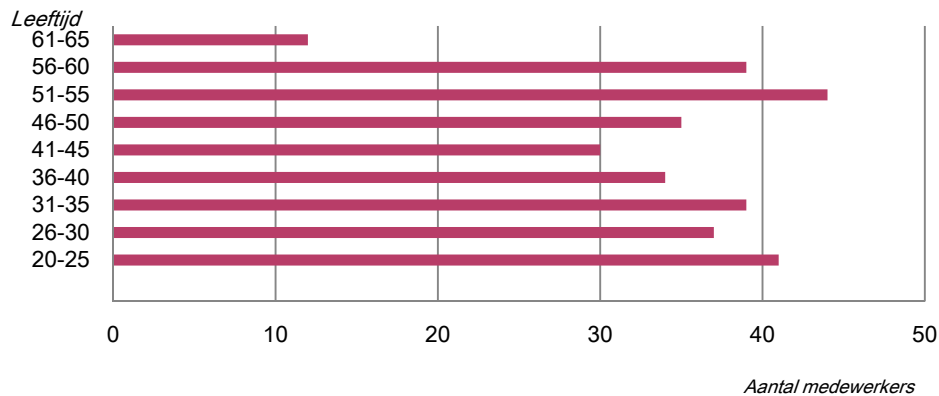
College en anderzijds tegen de invloed op de strategische doelen. Hierdoor kan snel en overzichtelijk worden afgelezen welke ontwikkeling directe aanpak vereist.

Een tool of model die automatisch cijfermatige gegevens genereert voor in-, door-, en uitstroom ben ik in mijn onderzoek niet tegengekomen. Het Wartburg College is sinds korte tijd begonnen met een nieuw personeelsinformatiesysteem. Gezien hier de basiszaken nog niet van op orde zijn, is dit niet de tijd om met een geavanceerde opdracht te komen. Het zou een idee zijn om in de toekomst te kijken of hier wel een mogelijkheid voor is.

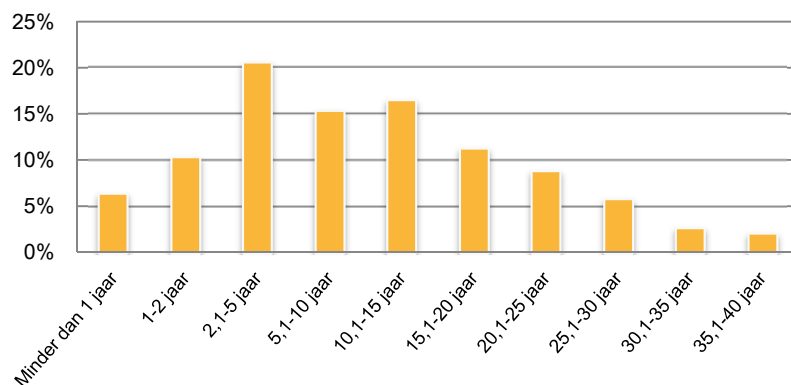
Daarbij is het van belang voor het Wartburg College om voortdurend bezig te zijn met de identiteit. Hun christelijke identiteit speelt een belangrijke rol. Dit betekent niet dat hier alleen naar gekeken moet worden bij het aannemen van een docent of ander medewerker, maar het is noodzakelijk dat hier continue aandacht aan besteed wordt en hier opgestuurd kan worden. De veranderende maatschappij en de strategische doelen vragen om duidelijker beleid hierop.

Bijlage A: Interne analyse

Figuur 1: Leeftijdsopbouw docenten



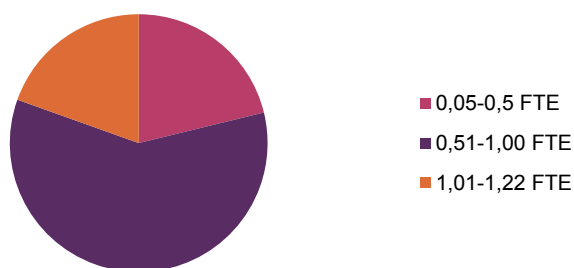
Figuur 2: Lengte van dienstverband in procenten van het personeelsbestand



Figuur 3: Parttime / Fulltime



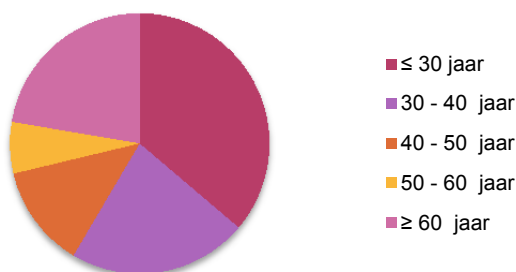
Figuur 4: Verdeling van FTE



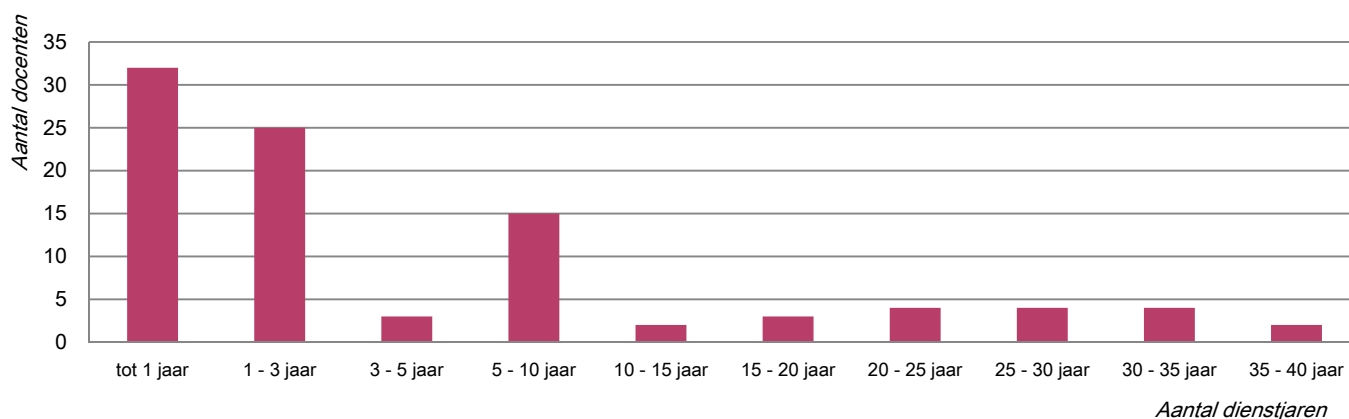
Figuur 5: In- en uitstroom van docenten 2007 tot/met 2010

	In dienst	Uit dienst	Totaal OP-ers per jaar	Uitstroompercentage	Instroompercentage
1 jan - 31 dec 2007	34	1	282	0,4%	12,1%
1 jan - 31 dec 2008	55	25	312	8,0%	17,6%
1 jan - 31 dec 2009	41	35	318	11%	12,9%
1 jan - 31 dec 2010	15	33	300	11%	5,0%
<i>Totaal</i>	145	94	Gem: 303	Gem: 7,6%	Gem: 11,9%

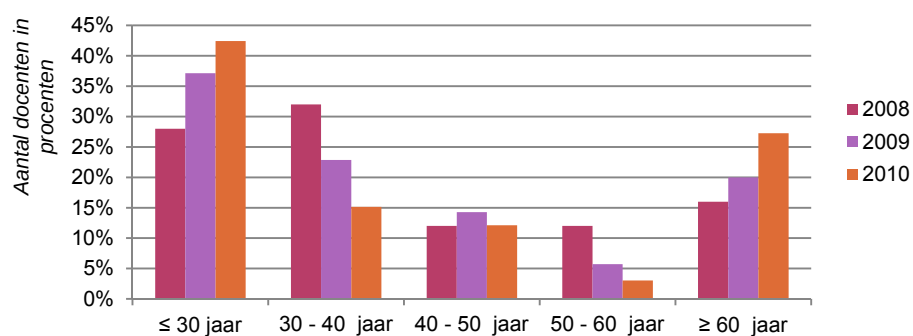
Figuur 6: Leeftijdsverdeling van totale uitstroom docenten 2007 t/m 2010



Figuur 7: Verdeling naar dienstjaren (totale uitstroom docenten 2007-2010)



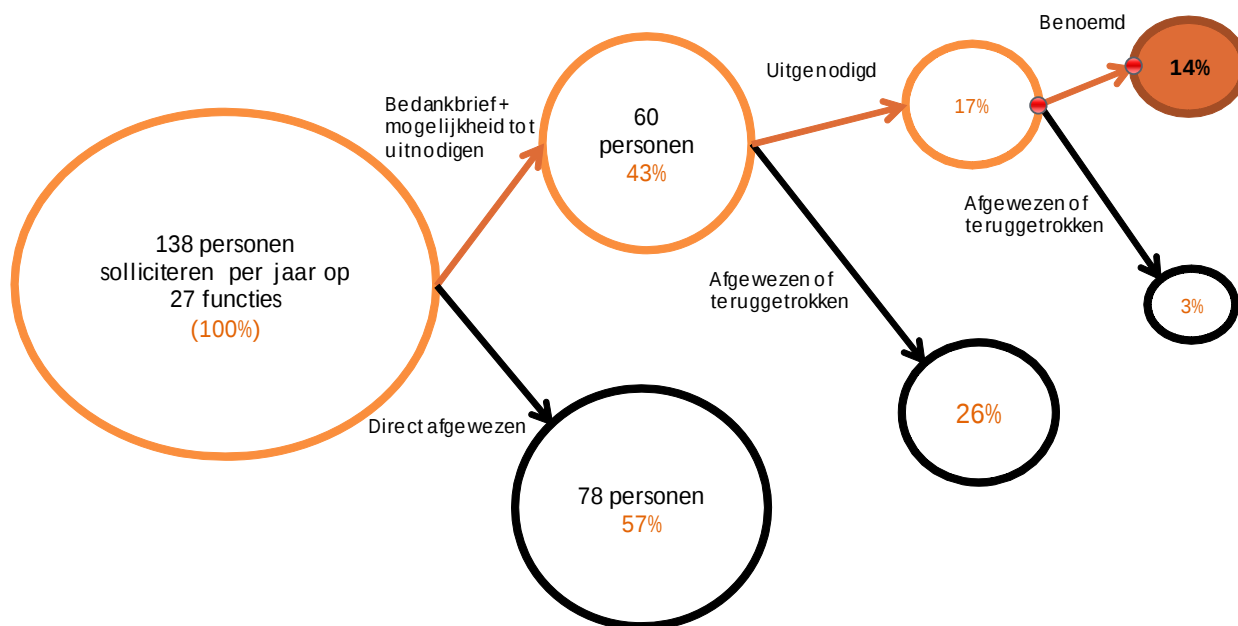
Figuur 8: Verloop van aandeel in uitstroom per leeftijdscategorie (2008-2010)



Figuur 9: Huidige functiemix en eisen Convenant (2006)

Schaal	% 2008	% 2010	FTE apr-11	% apr-11	% eis Convenant okt. 2011	% eis Convenant 2014
LB	65%	67%	112,9	49%	38%	17,8%
LC	22%	21%	89,11	39%	47%	58%
LD	13%	12%	29,16	13%	15%	24,2%

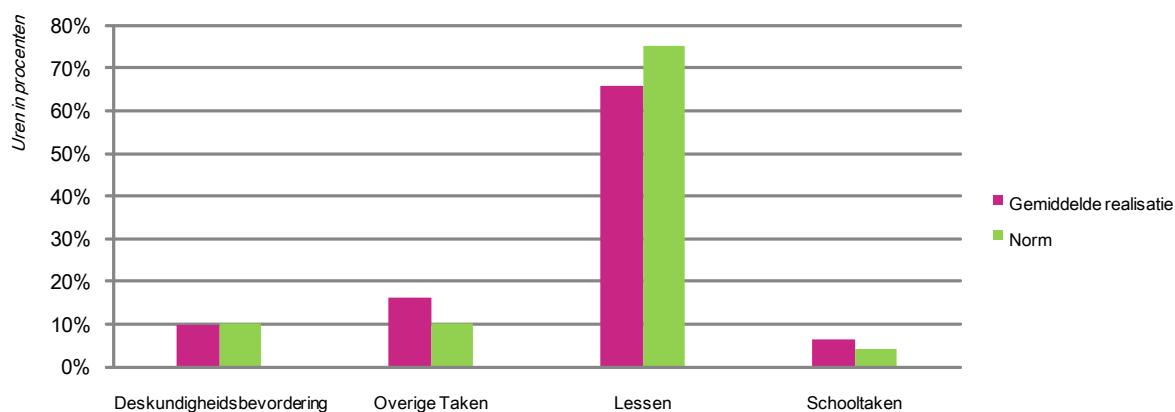
Figuur 10: Schematische weergave instroom september 2010 – eind april 2011



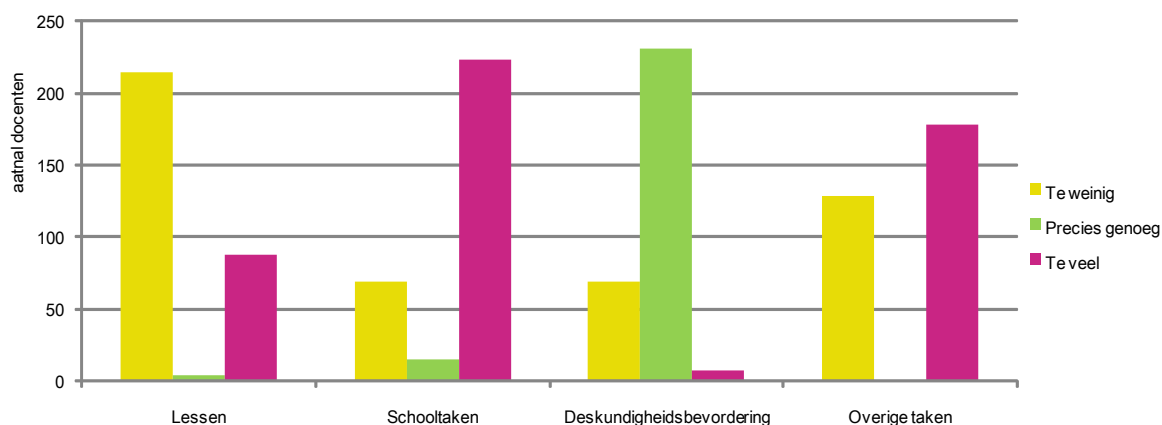
Figuur 11: Standaarduren normjaartaak

Standaarduren normjaartaak		Standaarduren normjaartaak VMBO	
Aantal uren per fte per jaar	1.659 uren	Aantal uren per fte per jaar	1.659 uren
Aantal lesweken per jaar	36,0 weken	Aantal lesweken per jaar	36,0 weken
Leseenheid	50 minuten	Leseenheid	50 minuten
Maximale lestaak per jaar	25 lessen	Maximale lestaak per jaar	25 lessen
Opslagfactor lesgebonden taken	1,666667	Opslagfactor lesgebonden taken	1,733333
Deskundigheidsbevordering	170 uren	Deskundigheidsbevordering	170 uren
Algemene schooltaken	69 uren	Algemene schooltaken	69 uren
Contacttijd per les	30,00 uren	Contacttijd per les	30,00 uren
Opslag lesgebonden taken per les	20,00 uren	Opslag lesgebonden taken per les	22,00 uren
Totaal aantal uren per les	50,00 uren	Totaal aantal uren per les	52,00 uren
Contacttijd per jaar	750 uren	Contacttijd per jaar	750 uren
Opslag lesgebonden tijd per jaar	500 uren	Opslag lesgebonden tijd per jaar	550 uren
Totaal lestijd per jaar	1.250 uren	Totaal lestijd per jaar	1.300 uren
Overige taken	170 uren	Overige taken	120 uren

Figuur 12: Verschil in normjaartaakuren en gemiddelde (over alle docenten) realisatie



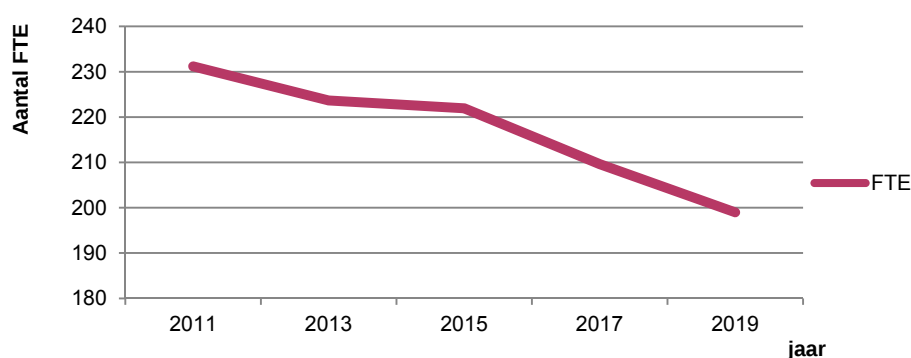
Figuur 13: Verdeling van uren per docent (te veel of te weinig) aan de hand van de norm



Figuur 14: Verloop LB-, LC-, en LD-docenten in percentages van het totaal, 2008-2011

Schaal	% 2008	% 2009	% 2010	% (april) 2011
LB	69%	68%	49%	49%
LC	18%	20%	38%	39%
LD	13%	12%	13%	13%

Figuur 15: Vermindering aantal FTE 2011 – 2019 Wartburg College door uittreding door leeftijd



Figuur 16: Vermindering van uren per vak per week de komende 2,5 en 7 jaar door uittreding door leeftijd

Totaal alle locaties		Nieuw + van 2 jaar		Nieuw + 2 & 5 jaar			
Vakken	Totaal aantal uren (alle locaties)	Over 2 jaar	procenten	Over 5 jaar	procenten	Over 7 jaar	procenten
Biologie	240,8		0%		0%	-69,8	-29%
CKV	40	-7	-18%	-7	-18%	-14	-35%
Duits	244,6		0%		0%	-3,8	-2%
en	475,6	-12	-3%	-12	-3%	-12	-3%
fa	180,8		0%	-20	-11%	-20	-11%
gd	300		0%	-38	-13%	-76	-25%
eco	156,8		0%	-4	-3%	-4	-3%
kt/kcv	69		0%	-15	-22%	-15	-22%
gs	237,2	-21	-9%	-21	-9%	-21	-9%
hv	22	-14	-64%	-14	-64%	-14	-64%
na	160,6	-14,1	-9%	-16,1	-10%	-16,1	-10%
ne	508,6	-9	-2%	-46	-9%	-68,8	-14%
ma	137,9		0%		0%	-22	-16%
mu	66	-9	-14%	-9	-14%	-9	-14%
sk	69,1	-14,8	-21%	-25,8	-37%	-25,8	-37%
te	121		0%		0%	-17	-14%
nlt	18		0%		0%	-3	-17%
wi	498,6		0%	-41	-8%	-41	-8%
PrO	164	-28,6	-17%	-28,6	-17%	-37,6	-23%
bt	113	-18	-16%		0%	-59	-52%
et	36		0%	-4	-11%	-23,5	-65%
mt	36	-21	-58%		0%	-36	-100%

Figuur 17: Huidige scores op drie competenties

Competentiematrix: huidige scores

Wartburg College

Gewenste competenties

Excellent > 8,5			1	47, 50, 53, 56, 81
Goed 7 - 8,5		7, 9, 13, 15, 69, 74, 79	4, 5, 6, 8, 11, 12, 20, 21, 22, 23, 26, 28, 30, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 41, 43, 45, 48, 49, 51, 52.	46, 70, 84, 86, 90, 93, 94, 96
Bevredigend 5,5 - 7	2	3, 10, 16, 17, 18, 19, 24, 25, 27, 29, 38, 39, 40, 42, 44, 57, 59, 61, 62, 66, 67, 71, 72, 75, 76.	14,31	
Onvoldoende < 5,5				
	Onvoldoende <5,5	Bevredigend 5,5 - 7	Goed 7 - 8,5	Excellent > 8,5

Huidige prestaties, vakinhoudelijk

Figuur 18: Verwachte scores over 1 jaar op de drie competenties

Competentiematrix: score over een jaar

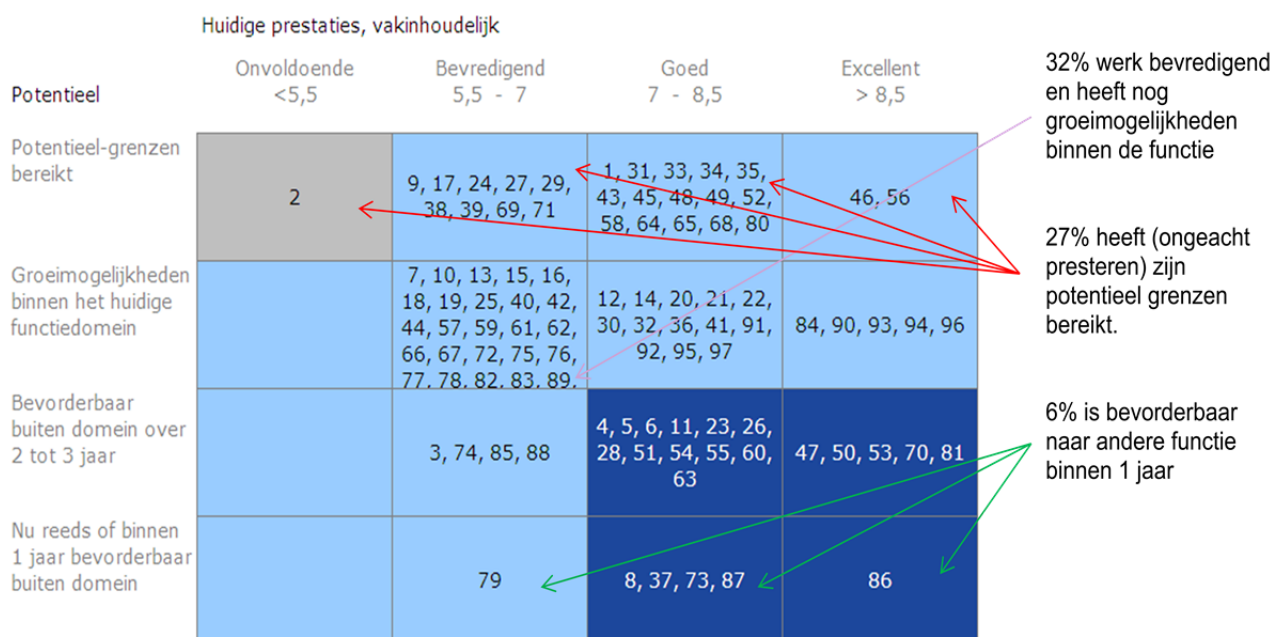
Wartburg College

Gewenste competenties

Excellent > 8,5				1, 37, 47, 50, 53, 56, 81, 90, 91, 92, 93, 96, 97
Goed 7 - 8,5		9, 13, 15, 69, 79, 82	3, 4, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 14, 16, 20, 21, 22, 23, 26, 28, 30, 33, 34, 35, 36, 40, 42, 43, 44, 45.	5, 32, 41, 46, 70, 84, 86, 94, 95
Bevredigend 5,5 - 7	2	17, 18, 19, 24, 25, 27, 29, 38, 39, 57, 61, 66, 71, 75, 76, 77, 78	31, 83	
Onvoldoende < 5,5				
	Onvoldoende <5,5	Bevredigend 5,5 - 7	Goed 7 - 8,5	Excellent > 8,5

Toekomstige prestaties, vakinhoudelijk

Figuur 19: Docenten naar prestatie en potentieel



Eindnoten

- 1 Centrale Directie Wartburg College (2 juni 2010), Strategisch perspectief voor de schooljaren 2010-2014, Rotterdam.
- 2 Dhr. Büdgen, Centrale Directie Wartburg College, 22 februari 2011 (L. Geneugelijk, interviewer)
- 3 Centrale Directie Wartburg College (april 2010), Jaarverslag 2009, Rotterdam.
- 4 Centrale Directie Wartburg College (januari 2010), Beleidsverslag 2008-2009, Rotterdam.
- 5 Centrale Directie Wartburg College (2 juni 2010), Strategisch perspectief voor de schooljaren 2010-2014, Rotterdam.
- 6 Centrale Directie Wartburg College (2 juni 2010), Strategisch perspectief voor de schooljaren 2010-2014, Rotterdam.
- 7 Centrale Directie Wartburg College (2 juni 2010), Strategisch perspectief voor de schooljaren 2010-2014, Rotterdam.
- 8 Riedstra, P. (2006), *Strategische personeelsplanning in organisaties, een model voor strategische personeelsplanning*, Rijksuniversiteit Groningen, Groningen.
- 9 Evers, G.H.M., & Verhoeven, C.J. (1999), *Human Resource Planning, Een integrale benadering van personeelsplanning*, Kluwer, Deventer.
- 10 Donk, D. P. (13 november 1995), *Proefschrift, een model voor personeelsbesturing*, Rijksuniversiteit Groningen, Groningen.
- 11 Donk, D. P. (13 november 1995), *Proefschrift, een model voor personeelsbesturing*, Rijksuniversiteit Groningen, Groningen.
- 12 Donk, D. P. (13 november 1995), *Proefschrift, een model voor personeelsbesturing*, Rijksuniversiteit Groningen, Groningen.
- 13 Riedstra, P. (2006), *Strategische personeelsplanning in organisaties, een model voor strategische personeelsplanning*, Rijksuniversiteit Groningen, Groningen.
- 14 Donk, D. P. (13 november 1995), *Proefschrift, een model voor personeelsbesturing*, Rijksuniversiteit Groningen, Groningen.
- 15 Evers, G.H.M., & Verhoeven, C.J. (1999), *Human Resource Planning, Een integrale benadering van personeelsplanning*, Kluwer, Deventer.
- 16 Evers, G.H.M., & Verhoeven, C.J. (1999), *Human Resource Planning, Een integrale benadering van personeelsplanning*, Kluwer, Deventer.
- 17 Ven, drs. C. van de, Jongkind, drs. ir. R., *Personeelsplanning als hulpmiddel bij bezuinigingen*, Overheidsmanagement, december 2004
- 18 Evers, G.H.M., & Verhoeven, C.J. (1999), *Human Resource Planning, Een integrale benadering van personeelsplanning*, Kluwer, Deventer.
- 19 Evers, G.H.M., & Verhoeven, C.J. (1999), *Human Resource Planning, Een integrale benadering van personeelsplanning*, Kluwer, Deventer.
- 20 Roelvink, R., *Strategische personeelsplanning, wat houdt ons tegen?*, PGO MC, oktober 2007

-
- 21 Evers, G.H.M., & Verhoeven, C.J. (1999), *Human Resource Planning, Een integrale benadering van personeelsplanning*, Kluwer, Deventer.
- 22 Donk, D. P. (13 november 1995), *Proefschrift, een model voor personeelsbesturing*, Rijksuniversiteit Groningen, Groningen.
- 23 Donk, D. P. (13 november 1995), *Proefschrift, een model voor personeelsbesturing*, Rijksuniversiteit Groningen, Groningen.
- 24 Donk, D. P. (13 november 1995), *Proefschrift, een model voor personeelsbesturing*, Rijksuniversiteit Groningen, Groningen.
- 25 Riedstra, P., Whyz interview (z.d.), geraadpleegd op 19 mei 2011, <http://www.whyz.nl/en/over-whyz/meer-over-whyz-recruitment>
- 26 Riedstra, P. (2006), *Strategische personeelsplanning in organisaties, een model voor strategische personeelsplanning*, Rijksuniversiteit Groningen, Groningen.
- 27 Evers, G.H.M., & Verhoeven, C.J. (1999), *Human Resource Planning, Een integrale benadering van personeelsplanning*, Kluwer, Deventer.
- 28 Evers, G.H.M., & Verhoeven, C.J. (1999), *Human Resource Planning, Een integrale benadering van personeelsplanning*, Kluwer, Deventer.
- 29 Riedstra, P. (2006), *Strategische personeelsplanning in organisaties, een model voor strategische personeelsplanning*, Rijksuniversiteit Groningen, Groningen.
- 30 Koppens, J. & Ven, R. van de (10 september 2007), *Richting geven is vooruitkijken, methodiek voor strategische personeelsplanning in het VO*, KOCK, Tilburg.
- 31 Government of Newfoundland and Labrador (2008), *Human Resource Planning reference tools*, Newfoundland and Labrador, Canada.
- 32 Lerarenweb (augustus 2006), *Wet Bio*, geraadpleegd op 24 februari 2011, <http://www.lerarenweb.nl/lerarenweb-bekwaamheid.html?sbl&artikelen&13>
- 33 Jong, A. de, & en Duin, C. van (2009), *Regionale prognose 2009-2040: vergrijzing en omslag van groei naar krimp*, Centraal Bureau voor de Statistiek.
- 34 Jong, A. de, & en Duin, C. van (2009), *Regionale prognose 2009-2040: vergrijzing en omslag van groei naar krimp*, Centraal Bureau voor de Statistiek.
- 35 Jong, A. de, & en Duin, C. van (2009), *Regionale prognose 2009-2040: vergrijzing en omslag van groei naar krimp*, Centraal Bureau voor de Statistiek.
- 36 Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (september 2010), *Nota werken in het Onderwijs 2011*, Den Haag.
- 37 Jong, A. de, & en Duin, C. van (2009), *Regionale prognose 2009-2040: vergrijzing en omslag van groei naar krimp*, Centraal Bureau voor de Statistiek.
- 38 Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (september 2010), *Nota werken in het Onderwijs 2011*, Den Haag.
- 39 VO-raad (februari 2010), *Onderwijsarbeidsmarktanalyse VO 2009*, Den Haag.
- 40 SBO, tabel: *Werkgelegenheid in personen naar geslacht (primair onderwijs)*, 2008
- 41 VO-raad (februari 2010), *Onderwijsarbeidsmarktanalyse VO 2009*, Den Haag.

-
- 42 CBS Statline (15 oktober 2010), tabel: Kerkelijke gezindte en kerkbezoek 2000-2009.
- 43 Nederlands Dagblad (29 mei 2010), *Groei gereformeerde gezindte*, geraadpleegd op 7 februari 2011, <http://www.nd.nl/artikelen/2010/mei/29/lichte-groei-voor-gereformeerde-gemeenten>
- 44 Wikipedia (z.d.), *Godsdiensten in Nederland*, geraadpleegd op 7 februari, http://nl.wikipedia.org/wiki/Godsdiensten_in_Nederland#cite_note-12
- 45 Wikipedia (z.d.), *Historisch verloop regionaal*, geraadpleegd op 7 februari, http://nl.wikipedia.org/wiki/Godsdiensten_in_Nederland#cite_note-12
- 46 Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (september 2010), *Nota werken in het Onderwijs 2011*, Den Haag.
- 47 Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (september 2010), *Nota werken in het Onderwijs 2011*, Den Haag.
- 48 Trouw (25 februari 2010), Steeds meer onbevoegden voor de klas, geraadpleegd op 8 februari 2011, <http://www.trouw.nl/tr/nl/4324/Nieuws/article/detail/1090416/2010/02/25/Steeds-meer-onbevoegden-voor-de-klas.dhtml>
- 49 Centraal Bureau voor de Statistiek (2009), *Jaarboek onderwijs in cijfers 2009 (2e editie)*, Den Haag/Heerlen.
- 50 Centraal Bureau voor de Statistiek (2009), *Jaarboek onderwijs in cijfers 2009 (2e editie)*, Den Haag/Heerlen.
- 51 Centraal Bureau voor de Statistiek (2009), *Jaarboek onderwijs in cijfers 2009 (2e editie)*, Den Haag/Heerlen.
- 52 Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (september 2010), *Nota werken in het Onderwijs 2011*, Den Haag.
- 53 Stamos (z.d.), figuur: Loopbaan startende leraren, geraadpleegd op 2 februari 2011, <http://www.stamos.nl/index.bms?verb=showitem&item=5.62.8>
- 54 RegioRapport Rotterdam (2008), *De onderwijsarbeidsmarkt in de regio Rotterdam*.
- 55 Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2010), *DUO, Trends in beeld, Percentage zorgleerlingen in het VO*.
- 56 Algemene rekenkamer (2005), *Zorgleerlingen in het voorbereidend middelbaar beroepsonderwijs*, Den Haag.
- 57 Algemene rekenkamer (2005), *Zorgleerlingen in het voorbereidend middelbaar beroepsonderwijs*, Den Haag.
- 58 Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (september 2010), *Nota werken in het Onderwijs 2011*, Den Haag.
- 59 Reformatorisch Dagblad (16 mei 2007), Het belang van de kinderjaren, geraadpleegd op 7 februari 2011, http://www.refdag.nl/het_belang_van_de_kinderjaren_1_214217
- 60 Reformatorisch Dagblad (16 mei 2007), Toerusting jongeren kan beter, geraadpleegd op 7 februari 2011, http://www.refdag.nl/toerusting_jongeren_kan_beter_1_214219
- 61 Reformatorisch Dagblad (16 mei 2007), Toerusting jongeren kan beter, geraadpleegd op 7 februari 2011, http://www.refdag.nl/toerusting_jongeren_kan_beter_1_214219
- 62 Reformatorisch Dagblad (16 mei 2007), Minder nadruk op vormen, geraadpleegd op 7 februari 2011, http://www.refdag.nl/minder_nadruk_op_vormen_1_214240
- 63 Reformatorisch Dagblad (7 september 2006), De kerk is de grote lastpak geworden, geraadpleegd op 8 februari 2011, http://www.refdag.nl/kerkplein/kerknieuws/de_kerk_is_de_grote_lastpak_geworden_1_181582
- 64 Sociaal Cultureel Planbureau (september 2006), *Godsdienstige veranderingen in Nederland*.

-
- 65 Sociaal Cultureel Planbureau (september 2006), Godsdienstige veranderingen in Nederland.
- 66 Reformatorisch Dagblad (5 september 2006), Ontkerkelijking gaat gestaag door, geraadpleegd op 7 februari 2011, http://www.refdag.nl/kerkplein/kerknieuws/ontkerkelijking_gaat_gestaag_door_1_181312
- 67 Reformatorisch Dagblad (14 december 2009), Schouders onder de eigen school, geraadpleegd op 7 februari 2011, http://www.refdag.nl/nieuws/binnenland/schouders_onder_de_eigen_school_1_375545
- 68 Reformatorisch Dagblad (11 december 2009), Identiteit reformatorisch onderwijs onder druk, geraadpleegd op 7 februari 2011, http://www.refdag.nl/opinie/commentaar/identiteit_reformatorisch_onderwijs_onder_druk_1_375238
- 69 Reformatorisch Dagblad (18 december 2009), Pleidooi in reformatorisch onderwijs voor gesprek over identiteit, geraadpleegd op 7 februari, http://www.refdag.nl/nieuws/binnenland/pleidooi_in_reformatorisch_onderwijs_voor_gesprek_over_identiteit_1_376680
- 70 Trouw (4 september 2008), Onderwijsraad: Tijd rijp voor digitalisering van lesmiddelen, geraadpleegd op 9 februari 2011, <http://www.trouw.nl/tr/nl/4492/Nederland/article/detail/1223268/2008/09/04/Onderwijsraad-Tijd-rijp-voor-digitalisering-van-lesmiddelen.dhtml>
- 71 Meulenhoff Educatief (september 2009), tabel: Verwachte verandering lesmateriaal VO 2008-2013.
- 72 Lam, I., & Rubens, W. (z.d.), *Over elektronische leeromgevingen, hun gebruik, tekortkomingen en alternatieven*, Expertisecentrum ICT in het onderwijs, Universiteit Utrecht.
- 73 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (z.d.), Overheid en onderwijs, geraadpleegd op 8 februari 2011, <http://www.mvonderland.nl/content/bedrijfstak-beschrijving/overheid-en-onderwijs>
- 74 Vrijheid van onderwijs (z.d.), geraadpleegd op 8 februari 2011 <http://www.vrijheidvanonderwijs.nl/>
- 75 Reformatorisch Dagblad (3 september 2009), SP haalt fors uit naar refoschool, geraadpleegd op 7 februari 2011, http://www.refdag.nl/nieuws/politiek/sp_haalt_fors_uit_naar_refoschool_1_353522
- 76 Reformatorisch Dagblad (22 mei 2009), Aanval op de vrijheid van onderwijs, geraadpleegd op 8 februari 2011, http://www.refdag.nl/aanval_op_de_vrijheid_van_onderwijs_1_333362
- 77 Reformatorisch Dagblad (9 september 2010), Paars plus scherpt AWGB aan, geraadpleegd op 7 februari 2011, http://www.refdag.nl/nieuws/politiek/paars_plus_scherpt_awgb_aan_1_501337
- 78 Centraal Bureau voor de Statistiek (2009), *Jaarboek onderwijs in cijfers 2009 (2e editie)*, Den Haag/Heerlen.
- 79 Ministerie van OCW, Brief aan Tweede Kamer, De menselijke maat in het onderwijs, 2008
- 80 Eerste Kamer der Staten-Generaal (25 januari 2011), Fusietoets in het onderwijs.
- 81 Eerste Kamer der Staten-Generaal (25 januari 2011), Fusietoets in het onderwijs.
- 82 Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (september 2010), *Nota werken in het Onderwijs 2011*, Den Haag.
- 83 Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (september 2010), *Nota werken in het Onderwijs 2011*, Den Haag.
- 84 SBO (december 2010), *Krimp als Kans, Leerlingendaling in het primair en voortgezet onderwijs*, ResearchNed.
- 85 SBO (december 2010), figuur: Ontwikkeling aantal leerlingen voortgezet onderwijs per onderwijssoort, *Krimp als Kans, Leerlingendaling in het primair en voortgezet onderwijs*, ResearchNed.

-
- 86 SBO (december 2010), figuur: Ontwikkeling aantal VO-leerlingen per RPA-gebied, 2005-2009, *Krimp als Kans, Leerlingendaling in het primair en voortgezet onderwijs*, ResearchNed.
- 87 VO-raad (25 oktober 2010), Landelijke sterke krimp vanaf 2015.
- 88 Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2010), figuur: VO onderwijssoorten in het 3e leerjaar, 1990-2020, *Referentieraming 2010*, Den Haag.
- 89 SBO (december 2010), figuur: Prognose aantal leerlingen voortgezet onderwijs, naar provincie, *Krimp als Kans, Leerlingendaling in het primair en voortgezet onderwijs*, ResearchNed.
- 90 Gemeente Rotterdam (december 2009), Leerlingenprognose Voorgezet onderwijs (2009), Eindhoven.
- 91 Pronexus (z.d.), Leerlingenprognose, Ontwikkeling op scholen, geraadpleegd op 27 januari 2011, <http://www.pronexus.nl/?pag=31>
- 92 Gemeente Rotterdam (december 2009), Leerlingenprognose Voorgezet onderwijs (2009), Eindhoven.
- 93 Vereniging Gereformeerd Schoolonderwijs(20 januari 2011), Leerlingenprognose Wartburg College 2010, Ridderkerk.
- 94 Vereniging Gereformeerd Schoolonderwijs(20 januari 2011), Leerlingenprognose Wartburg College 2010, Ridderkerk.
- 95 Elsevier (21 september 2010), *Lerarentekort minder groot dan verwacht*, Den Haag.
- 96 Rijksoverheid (z.d.), Lerarentekort, geraadpleegd op 1 februari 2011, <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/innovatie-en-ict-in-het-onderwijs/lerarentekort>
- 97 Platform Rotterdam (november 2009), Leraren aantrekken en vasthouden.
- 98 HBO-Raad (z.d.), Inschrijvingen absolute aantallen, geraadpleegd op 2 februari 2011, http://cijfers.hbo-raad.nl/QvAJAXZfc/AccessPoint.aspx?open=&id=QVS@web027%7C2_Inschrijvingen.qvw&client=Ajax
- 99 HBO-Raad (z.d.), uitval na 3 jaar (2010), geraadpleegd op 1 februari 2011, http://cijfers.hbo-raad.nl/QvAJAXZfc/AccessPoint.aspx?open=&id=QVS@web027%7C4_Uitval.qvw&client=Ajax
- 100 HBO-Raad (z.d.), Inschrijvingen per sector en opleiding, 2009.
- 101 AOB (18 september 2010), Het onderwijsblad, schoolprestaties lager door lerarentekort.
- 102 Brekelmans, J., & Brendsen, F. (september 2010), *Regioplan beleidsonderzoek, Vervangingsvraag risicoregio's Rotterdam en Rijnmond*, Amsterdam.
- 103 Brekelmans, J., & Brendsen, F. (september 2010), *Regioplan beleidsonderzoek, Vervangingsvraag risicoregio's Rotterdam en Rijnmond*, Amsterdam.
- 104 HBO-Raad (z.d.), tabel: Inschrijvingen absolute aantallen 2005-2009.
- 105 HBO-Raad (mei 2010), *Feiten en cijfers, Afgestudeerden en uitvallers in het hoger onderwijs*, Den Haag.
- 106 DORVO-rapport (september 2010), cijfers reformatrische voortgezet onderwijs scholen.
- 107 Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (september 2010), *Nota werken in het Onderwijs 2011*, Den Haag.
- 108 AOB (z.d.), Lerarenbeurs, Informatie over lerarenbeurs.
- 109 Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (4 oktober 2010), *Referentieramingen 2010*, Den Haag.

-
- 110 Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (z.d.), Hoe wordt ik zij-instromer in het onderwijs, geraadpleegd op 8 februari 2011, <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/vragen-en-antwoorden/hoe-word-ik-zijinstromer-in-het-onderwijs.html#anker-subsidie-voor-zijinstromers>
- 111 VO-raad (24 september 2008), *Werken in het onderwijs 2009*.
- 112 Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (juni 2006), *De toekomstige arbeidsmarkt voor onderwijspersoneel tot 2015*, Delft.
- 113 RegioRapport Rotterdam (2008), *De onderwijsarbeidsmarkt in de regio Rotterdam*, ResearchNed.
- 114 Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (september 2007), *Rapport Leerkracht, Advies van de commissie leraren*, Den Haag.
- 115 Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (september 2007), *Rapport Leerkracht, Advies van de commissie leraren*, Den Haag.
- 116 VO-raad (24 september 2008), *Werken in het onderwijs 2009*.
- 117 Vrieze, G., & Kessel, N. V., (2008), *Onbevoegd lesgeven: een noodoplossing*.
- 118 Trouw (februari 2010), Steeds meer onbevoegden voor de klas.
- 119 Vrieze, G., & Kessel, N. V., (2008), *Onbevoegd lesgeven: een noodoplossing*. ITS Nijmegen, Nijmegen.
- 120 Vrieze, G., & Kessel, N. v., (2008), figuur: Eigen ervaringen met onbevoegd lesgeven, docenten die zelf onbevoegd lesgeven, *Onbevoegd lesgeven: een noodoplossing*. ITS Nijmegen, Nijmegen.
- 121 Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (september 2007), *Rapport Leerkracht, advies van de commissie leraren*, Den Haag.
- 122 Bureau Onderwijs Werk (18 maart 2004), *Leraren gezocht! Onderzoek naar het lerarentekort in het Rotterdamse primair en voortgezet onderwijs*, Gemeente Rotterdam, Rotterdam.
- 123 Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (z.d.), *Werken in het onderwijs*, geraadpleegd op 15 februari 2011, http://www.werkeninhetonderwijs.nl/vervolg.php?h_id=1&s_id=67&v_id=3&d_id=18&titel=Veelgestelde_vragen
- 124 Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (september 2007), *Rapport Leerkracht, advies van de commissie leraren*, Den Haag.
- 125 Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (september 2010), *Nota werken in het Onderwijs 2011*, Den Haag.
- 126 Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2 november 2006), *Loopbaanmonitor 2006, Onderzoek naar de arbeidsmarktpositie van afgestudeerden van lerarenopleidingen in 2004 en 2005*, Rotterdam.
- 127 Jansma, dhr. F. (14 februari 2011), Stichting Beroepskwaliteit Leraren (L. Geneugelijk, interviewer).
- 128 Jansma, dhr. F. (14 februari 2011), Stichting Beroepskwaliteit Leraren (L. Geneugelijk, interviewer).
- 129 Jansma, dhr. F. (14 februari 2011), Stichting Beroepskwaliteit Leraren (L. Geneugelijk, interviewer).
- 130 Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (september 2010), *Nota werken in het Onderwijs 2011*, Den Haag.
- 131 Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (september 2010), *Nota werken in het Onderwijs 2011*, Den Haag.
- 132 Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (15 april 2009), *Functiemix voortgezet onderwijs, Prestatieafspraken en schoolbeleid*, Den Haag.

-
- 133 Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (september 2007), *Rapport Leerkracht, advies van de commissie leraren*, Den Haag.
- 134 Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (15 april 2009), *Funciemix voortgezet onderwijs, Prestatieafspraken en schoolbeleid*, Den Haag.
- 135 Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (september 2010), *Nota werken in het Onderwijs 2011*, Den Haag.
- 136 Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (15 april 2009), *Funciemix voortgezet onderwijs, Prestatieafspraken en schoolbeleid*, Den Haag.
- 137 Centrale Directie Wartburg College (9 april 2010), *Normjaartaakbeleid per 1-8-2010*, Rotterdam.
- 138 Arbo-online (15 april 2009), Wat is ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid?, geraadpleegd op 11 april 2011, <http://www.arbo-online.nl/artikelen/wat-is-ziekteverzuim-en-arbeidsongeschiktheid.21126.lynkx>
- 139 Centraal Bureau voor de Statistiek (30 maart 2009), Ziekteverzuim laatste jaren stabiel.
- 140 Nationaal Kompas Volksgezondheid (versie 4.3, 6 april 2011), *Hoe groot is het ziekteverzuim en de arbeidsongeschiktheid in Nederland?*, RIVM, Bilthoven.
- 141 Evers, G.H.M., & Verhoeven, C.J. (1999), *Human Resource Planning, Een integrale benadering van personeelsplanning*, Kluwer, Deventer.
- 142 Evers, G.H.M., & Verhoeven, C.J. (1999), *Human Resource Planning, Een integrale benadering van personeelsplanning*, Kluwer, Deventer.
- 143 Evers, G.H.M., & Verhoeven, C.J. (1999), *Human Resource Planning, Een integrale benadering van personeelsplanning*, Kluwer, Deventer.
- 144 Roelvink, Roy (oktober 2007), *Strategische personeelsplanning, wat houdt ons tegen*, Dageraad Advies, PGO MC.
- 145 Roelvink, Roy (oktober 2007), *Strategische personeelsplanning, wat houdt ons tegen*, Dageraad Advies, PGO MC.
- 146 Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (juni 2010), *De Praktijk Centraal*, Innovam Groep.
- 147 Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (juni 2010), *De Praktijk Centraal*, Innovam Groep.
- 148 Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (8 april 2010), *Vernieuwende ideeën voor de aanpak van het lerarentekort*, Den Haag
- 149 Bijsterveldt, M. van (april 2008), *Krachtig meesterschap 2008-2011*, Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, Den Haag.
- 150 Beloning voor excellente leraren, geraadpleegd op 26 mei 2011, <http://www.nu.nl/politiek/2462638/beloning-excellente-leraren.html>
- 151 Roelvink, Roy (oktober 2007), *Strategische personeelsplanning, wat houdt ons tegen*, Dageraad Advies, PGO MC.