



Besturen
doet ertoe!



Whitepaper

Besturen doet ertoe!

Lerarentekort: actie of reactie?

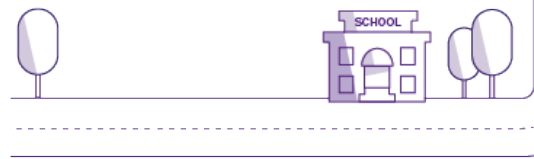
Marc Vermeulen in opdracht van VfPf

Lerarentekort: actie of reactie?

Thema 1. Besturen doet ertoe!

Nederland heeft al heel erg lang een lerarentekort, zo'n beetje de hele 20ste eeuw. Mensen met een onderwijsbevoegdheid waren bijvoorbeeld na de Tweede Wereldoorlog vrijgesteld van uitzending naar Indonesië (politieacties). De enige periode dat er een overschot was aan leerkrachten was midden/eind jaren tachtig. Ook de beloningen van leerkrachten worden al heel lang te laag gevonden en dat draagt vermoedelijk niet bij aan de wervingskracht van dit beroep.

Toch kun je niet serieus volhouden dat ons land zich niet heeft kunnen ontwikkelen, we zijn één van de hoogst ontwikkelde landen in de wereld en ook het opleidingsniveau is erg hoog. Toen zo'n 15 jaar geleden een adviescommissie onder leiding van Alexander Rinnooy Kan nog eens naar deze problematiek keek (overigens net als daarvoor in 1992 de commissie Van Es, en dat was ook al niet de eerste commissie) concludeerde deze dat we mogelijk met een drievoudig lerarentekort te maken hebben: er zijn te weinig leerkrachten, ze zijn niet goed genoeg opgeleid en het probleem lijkt beleidsresistent te zijn.



**"Je kunt het zien aankomen,
maar kennelijk niet
beïnvloeden"**

Wat betreft dat beleid zijn er twee dingen opvallend. Ten eerste is een lerarentekort niet onvoorspelbaar. Je kunt vrij nauwkeurig vaststellen wanneer de schoen gaat wringen omdat we weten (demografie) hoeveel onderwijs er gevraagd wordt en anderzijds vrij goed kunnen voorspellen wanneer leerkrachten vertrekken of minder willen gaan werken. Andere delen van de arbeidsmarkt zijn bijvoorbeeld veel conjunctuurgevoeliger of er is veel minder zicht op wie zich waarom aan wil bieden. Kort en goed: je kunt het zien aankomen, maar kennelijk niet beïnvloeden. Want dat is de tweede opmerkelijke constatering. Na de zorg om sociale ongelijkheid is de zorg om een tekort aan leerkrachten een bron van voortdurende projecten, adviezen, subsidies, interventies en wat niet al.

De arbeidsmarkt voor leerkrachten blijkt een hele starre te zijn, hij reageert m.a.w. niet of te weinig op allerlei veranderende verhoudingen.

- Technologie: tekorten worden niet opgelost door een verandering van productietechnologie. Dat kan gaan over robots, maar bijvoorbeeld ook over minder arbeidsintensieve aanpakken (toetsing) of het accepteren van wat geringere kwaliteit (wachttijden, geringer uitrustingsniveau).
- Parttime: er wordt veel in deeltijd gewerkt, daarmee verlies je arbeidsvolume. Ook verhuizen deeltijders minder van bijvoorbeeld overschotregio's naar tekortregio's. Ze zijn vaak de tweede verdiener in een huishouden, de hoofdkostwinnaar bepaalt de vestigingsplaats.

- Regio: er zijn regio's met overschotten en met tekorten. Door het grote aantal parttimers is er beperkte regionale mobiliteit waardoor overschotten en tekorten naast elkaar blijven bestaan, de arbeidsmarkt komt zo niet tot een evenwicht. Daarnaast bestaan er grote koopkrachtverschillen tussen regio's (woningmarkt) die niet vertaald worden in variatie in beloning.
- Opleidingen en bevoegdheid: de matching op de arbeidsmarkt wordt ook beperkt door een strikte bevoegdheidsregeling en bijbehorende opleidingsvereisten. Onbevoegd betekent eigenlijk niet inzetbaar. Daarmee zijn alternatieve instroomroutes beperkt en/of traag.
- Opvang en begeleiding van beginnende leerkrachten schiet kennelijk tekort, er verlaten veel jonge mensen al snel het onderwijs. Insiders zorgen niet goed voor de introductie van outsiders misschien zelfs wel omdat ze er een belang bij hebben de zaak bij het oude te houden.

Het voorgaande overziend zijn er misschien wel drie scenario's denkbaar die onderstaand kort toegelicht worden:

- Eigenlijk is er geen probleem, over ophouden dus! De geschiedenis leert dat er altijd tekorten zijn en dat dit de ontwikkeling van de samenleving niet ernstig belemmerd heeft. Kennelijk is dat nu eenmaal zo, leer er maar mee leven.
- We gaan uit van een voortdurend tekort aan leerkrachten en gaan de tering naar de nering zetten. We gaan leerkrachten alleen inzetten voor waar ze echt voor nodig zijn, een kerntakendiscussie dus. Dat kan zowel gaan tussen het primaire (lesgeven) en secundaire proces (administratie, verzorging) als binnen het primaire proces (alleen kernvakken). Uiteraard mag iedereen van alles organiseren rondom die kerntaken, zolang leerkrachten er maar niet door afgeleid worden. In veel landen is het gebruikelijk dat de familie voor de patiënt zorgt als deze in het ziekenhuis ligt, daar hoeven verpleegkundigen en artsen geen tijd aan te verliezen.
- We gaan een laatste poging doen om het probleem op te lossen en schuwen heilige huisjes niet: ontmoedigen van parttime werk, druk op regionale mobiliteit, differentiatie in primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden tussen knelpuntgebieden en daarbuiten, loslaten van de strikte opleidingsvereisten en strikte controle op de goede begeleiding van nieuwe leerkrachten.

Tijd voor radicale keuzes.

Impact op kernlogica onderwijs

Wat opvalt bij de benadering van het lerarentekort is dat er eigenlijk zelden of nooit naar aanpassing aan de vraagzijde van de arbeidsmarkt gekeken wordt. Dit komt neer op het onderzoeken of we minder onderwijs zouden kunnen aanbieden met de gegeven hoeveelheid beschikbaar onderwijspersoneel. Begrijpelijkerwijs is daar een forse terughoudendheid bij, zeker in een samenleving waarin er nog de nodige problemen opgelost moeten worden waar onderwijs voor nodig is. Maar toch om de gedachten te bepalen, de volgende opties ter overweging:

- Is al het werk dat leerkrachten doen echt per se nodig? Eén van de voor de hand liggende opties is om ondersteunende werkzaamheden (materiaal maken, administratie, randvoorwaarden) zo te organiseren dat daarvoor geen onderwijspersoneel nodig is. Bij een eerder [webinar](#) hebben we het ook gehad over de mogelijkheden die technologie biedt. Een herdefinitie van de rol van leerkracht en haar/zijn taken en verantwoordelijkheden lijkt nodig.
- Zijn al die lessen wel nodig voor het behalen van de leerdoelen? Dat is in essentie een didactische vraag. Er is veel onderzoek beschikbaar waaruit blijkt dat in de les zelf er veel tijd en energie verloren gaat aan bijvoorbeeld gedragsmaatregelen. Al met al zou op die manier weleens meer dan 2/3 van de onderwijstijd niét besteed worden aan het daadwerkelijk leren van leerlingen. Vergelijkbare vragen zijn te stellen over groepsgrootte (is kleiner altijd beter?) en over toetsing (wat is de toegevoegde waarde van met name formatief toetsen?). Nog een variant is het ontdebellen van lesinhouden bij de overgang van schoolsoorten. In die aansluiting gaat er nogal wat energie verloren omdat leerlijnen onvoldoende doorlopen of



afgestemd zijn.

- Is al dat onderwijs wel nodig? Dat is een nog veel ingrijpendere vraag. Is het denkbaar dat we sommige stukken onderwijs niet meer aanbieden, domweg omdat we niet genoeg mensen meer hebben. Dat leidt tot een lastige discussie over wat er wel en niet aan onderwijsinhoud moet geboden worden. Toch is dit wel de weg die in andere sectoren op de arbeidsmarkt geboden wordt, soms rechtstreeks (we doen iets niet meer) soms indirect (wachtlijsten, privatisering). Het kan gaan om het schrappen van eindtermen/leerdoelen: sommige vakken geven we niet meer. Het gaat dan dus om het herdefiniëren van het kerncurriculum. Een andere variant is dat leerlingen vrijstelling krijgen voor dingen die ze al kunnen, naar analogie van de EVC-procedures (erkenning van eerder verworven competenties) die we in het beroepsonderwijs kennen.
- Er ligt een belangrijk moment om het voorgaande toch op tafel te leggen. De kernlogica van het Nederlandse onderwijs wordt opnieuw bepaald in een ingewikkeld proces van curriculumvernieuwing. In die discussie komt het hele aspect van uitvoerbaarheid van de vernieuwde onderwijsinhoud amper aan de orde. En dat is jammer omdat het best denkbaar is dat, door chronische tekorten aan voldoende leraren, deze logica misschien toch aan (gedeeltelijke) herziening toe is.

Impact op operatie

Naar een ketenbenadering van de onderwijsloopbaan



Bovenstaand model geeft een winst -en verliesrekening voor de lerarenloopbaan weer. In een geïntegreerde aanpak van samenhangend arbeidsmarkt- en personeelsbeleid komen als het goed is alle stappen terug.

"Nederland kent geen of amper een traditie op volumesturing in de studiekeuze."

Harde sturing en zachte beïnvloeding; niet iedere schakel is heel rechtstreeks te beïnvloeden. Zo kent Nederland geen of amper een traditie op volumesturing in de studiekeuze. Dat leidt bijvoorbeeld ook in de technische sector tot de nodige problemen. De vraag is wanneer de wal hier het schip begint te keren: in toenemende mate melden zich sectoren met langdurige tekorten en neemt de druk om meer te gaan sturen op studiekeuzes toe. Daarbij zijn er harde instrumenten (numerus fixus, vrijstelling collegegeld, betalen tijdens de opleiding) en zachte instrumenten (voorlichting, sociale netwerken inzetten etc.). Ook tijdens de loopbaan treedt er winst of verlies op, misschien deels maar niet helemaal onvermijdelijk. Keuzes die mensen maken zijn beïnvloedbaar via het bieden van gelegenheid en het aanscherpen van motieven en preferenties. Een goed voorbeeld van hoe effectief dat kan zijn is het verlengen van de loopbaan: tot voor kort was er amper een 60-plusser er voor de klas te vinden. Door het combineren van regelgeving met gericht personeelsbeleid is dit aantal fors toegenomen.

Het voorgaande suggereert misschien dat er 'grote' keuzemomenten zijn (wel of niet blijven werken).

Dat lijkt maar zo, die grote momenten zijn vaak voorafgegaan door allerlei kleinere beslissingen en voorkeuren die soms niet eens heel bewust zijn. Wat zijn de eerste signalen van een jonge leerkracht die het zwaar heeft voor de klas? Wat zijn de prikkels die 15-/16-jarigen krijgen om wel of niet in het onderwijs te gaan werken? Is er een zachte druk op parttimers om meer uren te gaan werken? Op de grote overgangsmomenten worden de knopen geteld die al eerder in het touw gelegd zijn.

Opleidingsbeleid, HR-beleid en arbeidsmarktbeleid onvoldoende gesynchroniseerd.

Om tot een integrale of ketengewijze aanpak te komen van de tekortenproblematiek zouden HR-beleid, opleidingsbeleid en arbeidsmarktbeleid op elkaar moeten aansluiten en dat is maar ten dele zo. De onderwijsarbeidsmarkt kent een aantal vaste patronen (instituties) die ketenintegratie soms in de weg staan of juist bevorderen.

In de keuze voor opleidingen is zoals gezegd maar beperkt sturing mogelijk door de overheid, hoewel daar wel steeds meer vragen over gesteld worden. Kanttekening: sturing vergt een blik op de lange termijn (goede prognoses) en daar is het in het verleden vaker misgegaan. In de jaren tachtig was er sprake van werkloosheid onder leraren. Het daaropvolgende beleid ontmoedigde jonge mensen om voor een lerarenopleiding te kiezen. Dit gebeurde ook, maar hield veel langer aan dan wenselijk. Zowel in volume als kwaliteit kwamen de opleidingen onder druk te staan en dat is deels een verklaring voor de tekorten waar we nu mee worstelen. Het opleidingsbestel en het gedrag van studenten daarbinnen reageert vertraagd.



De lerarenopleidingen maken deel uit van het stelsel voor hoger onderwijs en worden volgens dezelfde processen bestuurd als de opleidingen in de zorg en welzijn, techniek of commercie. Er is sprake van flinke onderlinge 'concurrentie': studenten hebben nu veel meer keuzes dan enkele decennia geleden. Het kan ook anders; bij politie en defensie bijvoorbeeld hebben de (officiers-) opleidingen een veel sterkere binding met de eigen sector. Daar kiezen we in Nederland niet voor. In het universitair onderwijs is de lerarenopleiding een zogenaamde master-na-master:

studenten studeren in een bepaalde richting en kiezen pas heel laat voor het al of niet behalen van een onderwijsbevoegdheid.

De aansluiting tussen de opleiding en het werken op school loopt met name via stages en in een aantal gevallen via duale leerroutes. We kennen in het onderwijs dus geen bedrijfsopleidingen waarin er al veel eerder een binding met de school kan ontstaan. Daar zijn goede redenen voor, maar het veroorzaakt wel breuken in een doorlopende route. Afgestudeerden gaan startbekwaam voor de klas. Het verschilt nogal tussen scholen hoeveel tijd en ruimte er geboden wordt (inductieperiode) om hen geleidelijk te laten wennen aan de school/baan.

Eenmaal werknemer geworden ligt het aan de werkgevers hoe goed het HR-beleid is. Zeker in het funderend onderwijs is daar nog het nodige te winnen. Het beleid van scholen is vaak sterk beheersmatig en minder ontwikkelingsgericht. De ruimte voor scholen om eigen beleid te voeren is begrensd door wet- en regelgeving, maar daarbinnen is er kennelijk veel variatie mogelijk. Overkoepelende structuren zijn binnen een bestuur vaak sterker dan tussen besturen. Mobiliteit en samenwerking over de grenzen van besturen heen is niet sterk ontwikkeld.

In toenemende mate zoeken schoolbesturen en opleidingen elkaar op in het samen ontwikkelen van onderwijsvernieuwing, na-scholingsbeleid e.d. Dit staat nog in de kinderschoenen maar is voor de langere termijn kansrijk.

.....
"Schoolbesturen en opleidingen zoeken elkaar op in het ontwikkelen van onderwijsvernieuwing."
.....

Voor baanwisselaars later in de loopbaan is de weg het onderwijs in en het onderwijs uit niet zo heel eenvoudig. Voor de instroom zijn er weliswaar zij-instroomtrajecten maar die lijken nogal wat knelpunten te kennen en tijd te vragen. Opleidingen willen graag bewaken dat zij-instromers goed opgeleid worden maar dat kost wel tijd. Ook is de vraag of er niet te smal gekeken wordt naar wat een zij-instromer



allemaal niét kan. Een bredere blik op wat de zij-instromer al in huis heeft kan inzetbaarheid en motivatie bevorderen.

De ervaringsopbouw binnen het onderwijs is ronduit eenzijdig en dat betekent dat het niet meevalt om na een aantal jaren voor de klas elders werk op niveau te vinden. Dat is een probleem als er te weinig werk is (krimpregio's) maar het schrikt jongeren mogelijk ook af in de beroepskeuze: kom je niet in een fuik terecht waar je niet makkelijk meer uitkomt?

Onderdeel van die fuikwerking is overigens ook dat het werken in het onderwijs goed samengaat met het opvoeden van kinderen: werk- en schooltijden vallen immers mooi samen. In andere sectoren is dit minder het geval en dat belemmert de overstap. Omdat een onderwijssalaris sterk samenhangt met het aantal uren, is het een sector waar je relatief goed verdient als je parttime wilt werken. In veel andere organisaties en bedrijven leidt een (kleine) parttime aanstelling bijna altijd tot een flink lager uurloon omdat de positie van kleine parttime banen vaak vrij marginaal is.

Als laatste is het interessant om te zien dat kinderopvang en basisonderwijs elkaar steeds meer vinden in de pedagogische sfeer maar dit nog niet weten te benutten om het parttime karakter van de onderwijsbaan terug te dringen (en dus een groter arbeidsvolume mogelijk te maken) door bijvoorbeeld goede kinderopvang aan te bieden aan werknemers.

Een in toenemende mate groter wordend knelpunt is het oplopende regionale verschil in de kosten voor een goede woning. Met name in de Randstad zijn woningen zo duur dat ze voor leraren niet goed bereikbaar meer zijn. Ook andere kosten zijn hoger in de Randstad (parkeren, dienstverlening) en dat komt maar heel beperkt tot uiting in de salarissen van leraren. Juist op de plekken waar de vraag het grootste is, is hun koopkracht het laagst. Landelijke afspraken (cao's, bevoegdheden, lestijden) maken variaties tussen regio's lastig.

Later in de loopbaan gaat de in- door- en uitstroom nog weer een ander karakter krijgen. Voor oudere zij-instromers is het pittige opleidingstraject vaak een forse belemmering: wegen tijd en kosten nog wel op tegen het korte loopbaanperspectief? Hoeveel erkenning van een (inmiddels ruime) levenservaring is er bij het bepalen van de benodigde omscholing?

Functiedifferentiatie biedt maar beperkt soelaas:

van leraren wordt toch vaak verwacht dat ze allemaal min of meer hetzelfde werk voor de klas moeten kunnen doen. Dat kan na verloop van tijd ook gaan voelen als een gebrek aan uitdaging of ontwikkelmogelijkheid. Vaak is de enige oplossing om minder te gaan werken (verlies aan arbeidskrachten) en niet om anders te gaan werken.



NB: Wat weten we over de verlenging van de loopbaan als gevolg van opschuiven pensioen, blijven mensen meer van hetzelfde doen; is er ruimte voor maatwerk?

Impact op legitimiteit

Polderen in de onderwijsprovincie

Onderwijs kenmerkt zich door een ingewikkelde bestuurlijke inrichting met een behoorlijk sterk overheidsgedreven beleid op het gebied van arbeidsvoorwaarden en onderwijsproces, decentrale bestuurlijke uitvoering, veel tussenstructuren (PO-raad, VFPf, CITO etc.) en een gecompliceerde verhouding tussen werkgevers en werknemers. Cao-afspraken worden tussen de PO-Raad en de vakbonden gemaakt, maar de kaders worden door de minister en het kabinet bepaald. Diezelfde minister heeft weer vrij weinig greep op de naleving van afspraken omdat dit weer de verantwoordelijkheid van de schoolbesturen is. Professionele standaarden worden weer aan andere tafels gezet, vaak na moeizame overleggen. De leraren in het basisonderwijs in Nederland kennen een redelijke hoge organisatie in vakbonden maar laag in vakinhoudelijke verenigingen of een beroepsgroep. Er ontstaat daardoor een ontkoppeling van arbeidsinhoud en arbeidsomstandigheden. De dominante regelgeving, de decentrale bestuurlijke uitvoering en de geringe beroepsinhoudelijke organisatie van professionals leidt tot stagnatie in innovatie en legitimering van onderwijsprocessen.

Aan tafel met....

We bespraken het probleem van het lerarentekort onder leiding van Brenda Steinmetz, regiocoördinator VFPf met Renata Voss (Lid College van bestuur, Stichting BOOR), Thijs Roovers (Dagelijks bestuurder AOOb), Paul Zevenbergen (Uitvoerend bestuurder SIVON, bestuurder ROC Da Vinci College), Gijs de Bont (Voorzitter College van Bestuur Biezonderwijs) en Marc Vermeulen (hoogleraar onderwijssociologie TIAS School for Business and Society Tilburg University).



Aan tafel was men het er unaniem over eens dat de rek in het basisonderwijs er uit is: alles wat je kunt doen om personeelstekorten op te vangen is zo ongeveer gebeurd. Leraren hebben als positieve kant dat ze altijd wel weer de eindjes aan elkaar proberen te knopen, maar nu is toch echt een punt bereikt dat dit niet meer lukt.

Het lerarentekort is ook een veelkoppig monster, er is veel beleid ingezet om het op te lossen en toch lukt dat niet. Tijd om uit een ander, drastischer vaatje te gaan tappen constateren de gesprekspartners. Er is een deltaplan nodig. Daarbij komen een aantal punten naar voren:

Geef bij de bestrijding van het lerarentekort prioriteit aan het basisonderwijs. Bij het deltaplan bouwden we dijken, maar die moeten wel op een stevig fundament staan. Als door lerarentekorten de kwaliteit van basisonderwijs onder druk komt te staan, hebben leerlingen (en leraren) daar gedurende de hele onderwijsloopbaan last van.

Het beeld van een deltaplan is om een andere reden ook aantrekkelijk: iedereen deed mee aan het plan, het was integraal en solidair. Dat betekent voor de aanpak van het lerarentekort dat we naar het hele systeem moeten kijken: van lerarenopleiding tot pensionering. Maar ook dat scholen die het makkelijker hebben moeten meehelpen de personeelstekorten elders te verkleinen. In het Zuid-Limburgse Heuvelland en op de Utrechtse Heuvelrug werd belasting betaald om dijken te bouwen in Zeeland en Zuid-Holland.

De beroepsgroep zelf moet een grotere rol gaan spelen in het terugdringen van tekorten: duidelijk maken dat het niet verder kan, maar ook jongeren enthousiast maken voor het beroep, meer werk willen maken als collega's om bijvoorbeeld instromende leraren goed te laten landen. Het lerarentekort is ook een probleem van de beroepsgroep zelf en die moet, meer dan nu het geval is, betrokken worden bij de oplossing.

"De beroepsgroep zelf moet een grotere rol gaan spelen in het terugdringen van tekorten."

De gesprekspartners zijn het erover eens dat dit niet tegenover de werkgevers, maar samen met de werkgevers moet. En ook dat de oplossing niet gevonden zal worden in de korte termijn van de cao maar ligt in een gedeelde langetermijnvisie op werk in het onderwijs. Vanuit die visie kun je terug redeneren wat er nu moet gebeuren en wat op de langere termijn. Zo voorkom je ook dat kortetermijnmaatregelen (paniekvoetbal) ten koste gaan van een structurele oplossing. Als we nu bijvoorbeeld kwaliteitseisen laten zakken om in het onderwijs te gaan werken ondermijnt dit de aantrekkelijkheid van het onderwijs op langere termijn.

Onderdeel van die langetermijnvisie (dus niet vanuit paniekvoetbal) moet zijn of we wel zoveel onderwijs moeten geven als we nu doen: in andere landen krijgen kinderen minder uren les dan in Nederland en zijn er vaak ook anderen dan bevoegde leraren aan het werk met kinderen (opvang, oefenen etc.). Welke lessen kunnen we daaruit trekken om voor de toekomst het lerarentekort op te lossen, dus de beleidsresistentie ervan te doorbreken?

Daarbij zullen heilige huisjes ter discussie komen te staan: het moet per se zoveel uur zijn, leraren komen alleen maar uit een lerarenopleiding, belonen naar inzet en prestatie gebeurt niet. Jongeren voorsorteren



voor een lerarenopleiding evenmin. Maatregelen moeten voor het hele land toegepast worden. Omdat de nood zo hoog is moet er gedacht worden vanuit oplossingen, voorbij de ingesleten gewoonten van vandaag.

Voor dit alles moet er gewoon ook fors extra geld op tafel. Eigenlijk is de 'business case' simpel: Stel dat leerlingen door tekorten aan goede leraren één onderwijsniveau lager eindigen dan zou kunnen (bijvoorbeeld mbo in plaats van hbo), dan scheelt hen dat in hun latere leven een aantal tonnen aan inkomen. Het is raar als je dan nu niet meer geld wilt investeren om dergelijk tekortschieten te voorkomen. Goed integraal personeelsbeleid kost geld: om te investeren in nieuwkomers, om blijvende professionalisering mogelijk te maken, om loopbaanpaden te leggen etc. Het is in dat verband ronduit zorgelijk om te constateren dat de bekostiging van het basisonderwijs in Nederland zo achterblijft bij andere landen.

Tot slot: het gesprek vond plaats in de stad Rotterdam, waar de inmiddels overleden stadsdichter Jules Deelder dichtte *'Binnen de perken zijn de mogelijkheden even onbeperkt als daarbuiten'*. We zien forse verschillen in de mate waarin scholen zich weten te redden bij het oplossen van tekorten. Kennelijk is er dus binnen de huidige regels al variatie mogelijk: die ruimte kunnen we maar beter direct gaan benutten.

Webinar terugkijken?

Wilt u het volledige webinar *'Lerarentekort: actie of reactie?'* terugzien? Kijk [Besturen doet ertoe, thema 1 hier terug](#).



Meer informatie of een keer sparren?

Onze regioteams staan voor u klaar!
Kijk op vfpf.nl/regioteams voor de contactgegevens.



Over VfPf



Het Vervangingsfonds/Participatiefonds (VfPf) adviseert en ondersteunt alle scholen in het primair onderwijs in hun ambities en ontwikkeling tot toekomstbestendige en professionele organisaties.

Wij geloven in duurzame oplossingen en bieden altijd maatwerk, afgestemd op regionale behoeftes. Waar nodig vangt VfPf de financiële gevolgen van verzuim en werkloosheid op. Meer weten? Kijk op vfpf.nl.

Over Besturen doet ertoe!

VfPf vindt het belangrijk dat bestuurders met elkaar en met anderen van gedachten kunnen wisselen en ideeën kunnen delen. Daarom gaan we tijdens deze webinars met mensen van binnen maar ook van buiten het onderwijs in gesprek over actuele en toekomstige ontwikkelingen en strategische vraagstukken in de onderwijssector.

Besturen
doet ertoe!



Vervangingsfonds
Participatiefonds

Deze whitepaper is een uitgave
van het VfPf, Mei 2022