

In-, door- en uitstroom van schoolleiders

Opdrachtgever: Ministerie van OCW

Rotterdam, 24 maart 2020



In-, door- en uitstroom van schoolleiders

Opdrachtgever: Ministerie van OCW

Saraï Sapulete
Sil Vrielink

Met medewerking van: Henk Bakker, Indy de Hek, Indra van der Valk, Menno Wester.

Rotterdam, 24 maart 2020

Inhoudsopgave

Samenvatting	4
1 Introductie	7
1.1 Aanleiding	7
1.2 Vraagstelling	8
2 Onderzoeksopzet	9
2.1 Onderzoeksmethode	9
2.1.1 POMO analyse	9
2.1.2 Internetenquête onder schoolleiders po	9
2.1.3 Interviews	10
2.2 Achtergrond van respondenten	10
2.2.1 Schoolleidersenquête	10
2.2.2 Interviewrespondenten	13
3 Motieven om schoolleider te worden (instroom)	14
3.1 Motieven	14
3.2 Kweekvijvertraject	16
3.3 Werving	16
3.4 Imago en positionering	17
3.5 Opleiding	18
3.6 Professionalisering	18
4 Werkbeleving van schoolleiders (behoud)	20
4.1 Werktevrede	20
4.2 Betrokkenheid en bevoegenheid	21
4.3 Gedrevenheid in het werk	22
4.4 Arbeidsvoorwaarden	23
4.5 Doorgroeimogelijkheden	24
4.6 Regeldruk en professionele ruimte	24
4.7 Inrichting van de functie	27
4.8 Lerarentekort	28
5 Mobiliteit onder schoolleiders (uitstroom)	29
5.1 Uitstromers: redenen voor vertrek	29
5.2 Verloopintentie	30
5.3 Langer in het po blijven werken?	32
5.4 Mobiliteit en tevredenheid	33
5.5 Duurzame inzetbaarheid	35
5.5.1 Employability van schoolleiders	35
5.5.2 Verschillen in inzetbaarheid: drie typen schoolleiders	37
6 Conclusies en aanbevelingen	40
6.1 Conclusies	40
6.2 Behoefte aan maatwerk	41
6.3 Aanbevelingen	42

Inhoudsopgave

6.4	Aanbevelingen per schoolleidertype	45
6.5	Actiematrix	46
6.6	Vervolgstappen	47
Bijlage A – Tabellen		49
Bijlage B – Resultaten POMO		51
Bijlage C – Lijst van geïnterviewden		55

Samenvatting

In dit onderzoek zijn de drijfveren van schoolleiders in kaart gebracht. Wat waren hun motieven om schoolleider te worden en in hoeverre willen zij dat ook blijven? Het primaire doel is hierbij om inzicht te krijgen in de succesfactoren voor het *behoud van schoolleiders en zij-instromers*. Of, anders gezegd, wat zijn motieven om schoolleider te worden, schoolleider te blijven of juist te vertrekken? Om deze vragen te beantwoorden baseren we ons op gegevens uit een enquête onder 755 schoolleiders, interviews met koepelorganisaties en sociale partners en circa 30 interviews met (voormalig) directeuren.

Waarom kiezen mensen voor het beroep van schoolleider?

De belangrijkste reden om schoolleider te worden is het *geven van leiding aan een team van onderwijzers*. Ruim driekwart van de schoolleiders noemt dat als reden om (adjunct-)directeur te worden. Daarnaast spelen ook de *inhoud van het werk*, de *mate van zelfstandigheid* en de *extra verantwoordelijkheden* een rol bij de keuze voor het schoolleiderschap. Veel doorstromende leraren willen graag de ruimte krijgen om hun ideeën voor verbetering van het onderwijs en de school vorm te geven.

Voor zij-instromers is het *maatschappelijk belang van het werk* het belangrijkste keuzemotief. Bijna 70 procent van de zij-instromers noemt dit als reden om (adjunct-)directeur te worden. Het dienen van het algemeen belang is daarmee voor zij-instromers een veel belangrijker motief dan voor schoolleiders met een po-achtergrond. Daarbij moet overigens wel worden bedacht dat de meeste *bazen van buiten* ook al een leidinggevende functie vervulden vóórdat zij in het po aan de slag gingen, dus dat dit voor hen niet het primaire motief is voor hun verandering van baan. Daarnaast is het omgekeerd zo dat voor leraren de maatschappelijke drive in de keuze voor het onderwijs in een eerder stadium belangrijk was, en niet zozeer in de keuze om door te stromen naar schoolleider.

Om meer instroom voor het schoolleiderberoep te realiseren, is het belangrijk dat het onderwijs (weer) een positiever imago krijgt. Het negatieve beroepsbeeld van schoolleider heeft vooral betrekking op arbeidsvoorwaarden (salaris en werkdruk) en minder op de inhoud van het werk. Bijna alle schoolleiders vinden dat ze zinvol werk doen en verreweg de meeste zij-instromers noemen het maatschappelijk belang van het werk als keuzemotief. Een landelijke imago- en wervingscampagne kan bijdragen aan het versterken van de beroepstrots om te werken in het po (binding) en aan het vergroten van de aantrekkelijkheid van het po bij schoolkeuze en zij-instroom.

Kweekvijvertrajecten worden positief beoordeeld en zowel schoolleiders als zij-instromers zouden graag zien dat besturen meer aandacht besteden aan het identificeren van talent, zowel in de eigen organisatie als daarbuiten. Binnen grotere besturen of op regionaal niveau kunnen krachten gebundeld worden door een gezamenlijke kweekvijver op te zetten. Om zij-instroom te stimuleren, zouden dit soort mogelijkheden ook beschikbaar moeten zijn voor zij-instromers. Dit kan bijvoorbeeld door een betere uitwisseling tussen het bedrijfsleven en het onderwijs, waarin zij-instromers kunnen meelopen met leerkrachten en schoolleiders.

Wat zijn succesfactoren voor het behoud van schoolleiders/zij-instromers?

De meeste schoolleiders zijn tevreden of zeer tevreden met hun baan en met de school waar zij werken. Ook het bestuur wordt in de regel positief beoordeeld. Daarbij zijn er *geen* significante verschillen naar schooltype, geslacht en functie, en is er ook geen verschil tussen schoolleiders die binnen het po zijn doorgestroomd en bazen van buiten (zij-instromers).

Het meest tevreden zijn schoolleiders over de inhoud van het werk, de mate van invloed binnen de school, de samenwerking met collega's en de mate van zelfstandigheid. Ook over de mate waarin schoolleiders invulling kunnen geven aan onderwijskundig leiderschap zijn zij in de regel (zeer) tevreden. Onvrede is er vooral over het salaris, de hoeveelheid administratieve taken en de werkdruk. Circa 60 procent van de schoolleiders is (zeer) ontevreden over zijn of haar salaris en over de hoeveelheid administratieve taken, en bijna 50 procent is (zeer) ontevreden over de werkdruk. Bijna driekwart van de schoolleiders is in de praktijk meer tijd kwijt met allerhande regelwerk dan met het ontwikkelen en verbeteren van het onderwijs.

Schoolleiders geven aan dat zij niet voor het salaris voor het vak hebben gekozen, maar de hoeveelheid taken en verantwoordelijkheden niet in verhouding vinden staan tot de beloning. Daarnaast is er veel onvrede over de salarisverhoging voor leraren; deze had gepaard moeten gaan met een evenredige verhoging voor schoolleiders. Nu komt het voor dat het verschil tussen wat een leerkracht en een schoolleider verdient, minimaal is. De salarissen van schoolleiders moeten dus meegroeien met die van leraren en in balans moeten zijn met de gevraagde taken en verantwoordelijkheden. Het gaat er dus om dat het relatieve salaris (ten opzichte van de markt en ten opzichte van leraren) op orde is.¹

Uit onze interviews blijkt dat het verminderen van de hoeveelheid regel- en administratieve taken kan bijdragen aan het behoud van schoolleiders. Zij hebben daardoor namelijk meer tijd om invulling te geven aan het onderwijskundig proces, en dat is waar veel schoolleiders echt voldoening uit halen. Schoolleiders ervaren veelal wel de ruimte om hun strategische rol in de organisatie vorm te geven, maar het ontbreekt vaak aan tijd om daadwerkelijk richting te geven aan de onderwijskundige inhoud van de school. Vooral de *tijdsdruk* is een bottleneck voor schoolleiders, en niet zozeer de *regelruimte*. Een van de taken die zeer veel tijd opslokt, is het zorgen dat de bezetting geregeld is. Het lerarentekort leidt tot stressvolle situaties, waarbij het steeds lastiger wordt om vervanging te regelen. Als schoolleiders ondersteuning ontvangen, kunnen zij meestal hun inhoudelijke rol beter invullen. Ondersteuning kan op verschillende niveaus worden ingericht: een conciërge, administratief medewerker, maar ook inhoudelijke sparringspartner (inhoudelijk begeleider, andere schoolleider) verlichten de taak- en mentale last voor schoolleiders. Afhankelijk van de organisatie, context en competenties van de schoolleider, is een andere manier van ondersteuning gewenst.

Bij voldoende ondersteuning is men vaker positief over de taken die men kan uitvoeren. Deze ondersteuning kan op verschillende manieren worden ingericht. Onze aanbeveling is dan ook om hierover het gesprek aan te gaan in het team en met het bestuur, en gezamenlijk te komen tot afspraken om de werkdruk te verminderen. Het is hierbij met name van belang om aandacht te besteden aan het afbakenen van de taken en verantwoordelijkheden van de schoolleider.

Wat zijn belemmerende factoren die eraan bijdragen dat schoolleiders/zij-instromers stoppen?

Om inzicht te krijgen in het verloop onder directeuren is in de schoolleidersenquête gevraagd of men op zoek is naar een andere baan en, zo ja, wat de belangrijkste redenen daarvoor zijn. Op grond hiervan kan worden geconstateerd dat ongeveer één op de vijf schoolleiders op zoek is naar een andere baan en circa 10 procent ook daadwerkelijk heeft gesolliciteerd. Dit is ongeveer gelijk aan de groep directiepersoneel in het vo (18%). De meest genoemde reden in ons onderzoek is dat men toe is aan een nieuwe uitdaging. Ongeveer de helft van de directeuren die op zoek is naar een andere baan, geeft dit als reden voor een eventueel vertrek. Daarnaast noemen velen het salaris,

¹ In de nieuwe cao po wordt aandacht aan deze factoren besteed, door de introductie van nieuwe functieomschrijvingen en salarisschalen. We kunnen in deze studie nog geen uitspraken doen over de mate waarin deze tegemoet komen aan de wens voor een evenwichtiger salaris bij schoolleiders. Zie: <https://www.aob.nl/wp-content/uploads/2019/12/Onderhandelaarsakkoord-cao-primair-onderwijs-2019.pdf>

de werkdruk en de hoeveelheid administratieve taken als reden voor het zoeken van een andere baan. Daarbij valt op dat de schoolleiders die zich oriënteren op een baan in een andere sector vaker op zoek zijn naar ander werk vanwege (onvrede met) het salaris, de werkdruk en de hoeveelheid administratieve taken dan degenen die een andere baan zoeken in het primair onderwijs.

Van de schoolleiders die op zoek zijn naar een baan in een andere sector (N=95) is bijna 80 procent (onder voorwaarden) bereid om langer in het po blijven werken als schoolleider. De meest genoemde voorwaarden daarvoor zijn: een *beter salaris* (75%), *minder administratieve taken* (64%) en *duidelijke afspraken over de werkbelasting* (44%). Daarnaast noemt bijna een kwart van de directeuren die op zoek zijn naar een baan buiten het po *voldoende ondersteuning vanuit het bestuur* als voorwaarde om eventueel te willen blijven. Gegevens uit de interviews en meer kwalitatief materiaal uit de enquête ondersteunen dit beeld. Schoolleiders blijven hun vak uitoefenen vanwege hun maatschappelijke betrokkenheid en bevoegdheid, maar de arbeidsvoorwaarden moeten in balans zijn met hun taken en verantwoordelijkheden. Ondanks dat salaris niet een drijfveer is om in te stromen, moet de basis wel op orde zijn, om te voorkomen dat salaris een drijfveer wordt om uit te stromen.

We hebben schoolleiders ingedeeld naar hun zoekgedrag, in navolging van onderzoek van het SCP. Hieruit blijkt dat 14 procent tevreden is over de baan, maar wel zoekt (de zogenaamde *goudzoekers*). 74 procent is *gecommiteerd* (tevreden en zoekt niet naar een andere baan). Daarnaast zijn er nog de *verbeteringzoekers* (niet tevreden, op zoek; 6%) en *vastzitters* (niet tevreden, maar zoekt niet; 5%). Het aantal gecommiteerden is het grootst onder directeuren die nog relatief kort in het vak zitten (minder dan 5 jaar); het aandeel goudzoekers stijgt naarmate men langer schoolleider is. We zien verder dat zij-instromers meer flexibel in het werk zijn en een hogere *externe inzetbaarheid* hebben.

We hebben schoolleiders tevens ingedeeld op basis van hun inzetbaarheid (gebaseerd op de anticipatie op de loopbaan, de werkflexibiliteit, de vakinhoudelijke gedrevenheid en de externe employability, gebaseerd op onderzoek van ICTU). Op basis van deze indeling kunnen we 38 procent als *carrièremaker* typeren en 47 procent als *gedreven schoolleider*. De rest (15%) valt in de groep *afwachters*. Onder de zij-instromers zitten verhoudingsgewijs veel meer carrièremakers dan onder de schoolleiders met een po-achtergrond. Ook zijn jongere schoolleiders vaker carrièremakers, terwijl het aandeel bevlogen schoolleiders en afwachters van 55 jaar en ouder juist groter is dan onder de jongere collega's.

Om schoolleiders te stimuleren voor en behouden in het vak, is het aan te raden om per schoolleiderstype de beste aanvliegroute te bepalen. Besturen zouden bijvoorbeeld een assessment van hun schoolleiders kunnen doen om het type schoolleiders te bepalen om vervolgens gericht het gesprek aan te kunnen gaan. **Carrièremakers** zijn bijvoorbeeld sterk gericht op persoonlijke groei. Om carrièremakers te behouden voor het primair onderwijs is het dan ook van belang dat dit type schoolleider zich kan blijven ontwikkelen en kan blijven doorgroeien. De **gedreven schoolleiders** zijn over het algemeen redelijk veranderingsgezind. Zij kunnen zich gemakkelijk aanpassen aan veranderingen in het werk, maar zijn tegelijkertijd zeer betrokken bij de organisatie en gepassioneerd over hun werk. Vermindering van de ervaren werkdruk en de hoeveelheid administratieve taken, maar ook een betere ondersteuning vanuit het bestuur zijn voor hen stimulerende factoren. **Afwachters** zijn sterk gericht op de organisatie. Ze zijn over het algemeen (zeer) tevreden met de school en het team en ook zeer bevlogen over hun werk. Maatregelen om de inzetbaarheid van deze groep schoolleiders te bevorderen, hebben bijvoorbeeld meer te maken met hen betrekken bij beleidsvorming op bestuursniveau en/of deelname aan coaching en peer review activiteiten. In een periodiek *loopbaangesprek* kunnen deze verschillende wensen per schoolleidertype aan bod komen.

1 Introductie

1.1 Aanleiding

Momenteel is er een tekort aan schoolleiders in het primair onderwijs (po) en dit tekort zal naar verwachting de komende jaren flink toenemen. Uit de gegevens over onderwijspersoneel van de Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO) komt duidelijk naar voren dat het aantal personen in een leidinggevende functie in het po de laatste vijf jaar met bijna 10% is gedaald.² De vraag naar leidinggevend personeel is echter niet gedaald. Het aantal openstaande vacatures voor leidinggevende functies is juist explosief gestegen gedurende deze periode. De cijfers uit de arbeidsmarktbarometer po, vo, mbo, geven aan dat het aantal openstaande vacatures tussen 2014 en 2018 van meer dan verdrievoudigd is.³

Het beroep van schoolleider is aan verandering onderhevig. Daarbij is de nadruk daarbij steeds meer komen te liggen op het ontwikkelen en verbeteren van het onderwijs en het bieden van een goede werk- en leeromgeving aan leraren (Onderwijsraad, 2018). Het Arbeidsmarktplatform PO⁴ stelt in dit verband dat de rol van schoolleider de afgelopen jaren is veranderd van *primus inter pares* naar zakelijk leider die keuzes maakt (bijvoorbeeld t.a.v. de besteding van het schoolbudget), inspeelt op beleidsontwikkelingen en onderwijsvernieuwingen, leert van de ontwikkeling van leerprestaties van leerlingen en medewerkers stimuleert zich te professionaliseren. Dit vraagt een ander soort competenties van schoolleiders, waarbij steeds meer op veranderingen moet worden ingespeeld en rekening moet worden gehouden met omgevingsfactoren. Dit brengt nieuwe uitdagingen voor besturen en scholen met zich mee om geschikte schoolleiders te vinden. Naast deze veranderde vraag, is ook de krapte op de arbeidsmarkt toegenomen.⁵ Zo is bijna de helft van de schoolleiders in de sector 55 jaar of ouder, en is 30 procent 60 jaar of ouder. Zij gaan de komende jaren de sector verlaten vanwege het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd.

Omdat schoolleiders een onmisbare functie vervullen in het po is het van belang om de komende jaren voldoende schoolleiders aan te trekken en te behouden. Het belang van schoolleiders werd onder andere door de Onderwijsraad in 2018 als volgt omschreven:

“Schoolleiders zijn van groot belang voor de onderwijskwaliteit. Over de jaren heen is het vak van schoolleider veranderd. De nadruk is steeds meer komen te liggen op het ontwikkelen en verbeteren van het onderwijs en het bieden van een goede werk- en leeromgeving aan leraren. Ook is de samenwerking met partijen buiten de school belangrijker geworden. De dagelijkse praktijk vraagt van schoolleiders meer aandacht voor leiderschap en minder voor managementtaken. Schoolleiders moeten daarbij in staat zijn tot strategisch denken en handelen.”⁶

Uit een grootschalig onderzoek naar de werkomgeving en beleving van leraren en schoolleiders (TALIS 2018) blijkt bovendien dat schoolleiders maar relatief weinig tijd besteden aan

² Zie onderwijspersoneel in het primair onderwijs in aantal personen (DUO, maart 2019):

https://duo.nl/open_onderwijsdata/databestanden/po/onderwijspersoneel/po-personeel1.jsp

³ Zie jaarlijkse rapportage van het onderzoek arbeidsmarkt barometer po, vo en mbo (Ecorys, 2018). Uit de meest recente cijfers (Arbeidsmarktbarometer po, vo, mbo, 2018/2019) blijkt dat het aantal openstaande vacatures wel gedaald is; met 26 procentpunt ten opzichte van 2017/ 2018.

⁴ Arbeidsmarktplatform PO (2012) *Werven en behouden van schoolleiders*. Den Haag.

⁵ Verkenning schoolleiders. Arbeidsmarktplatform PO (2019).

⁶ Een krachtige rol voor schoolleiders. Onderwijsraad (2018).

onderwijskundig leiderschap.⁷ Hierdoor lijken schoolleiders meer op managers dan op onderwijskundig leiders.

1.2 Vraagstelling

Het primaire doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen in de *succesfactoren* voor het behoud van schoolleiders en zij-instromers en in de motieven om te stoppen. Daarbij dient nadrukkelijk onderscheid te worden gemaakt tussen schoolleiders die intern doorstromen en schoolleiders van buiten (zij-instromers). Daarnaast willen wij inzicht krijgen in waarom mensen kiezen voor het beroep van schoolleider, en of de verwachtingen bij de keuze voor het beroep ook overeenkomen met praktijk. De gedachte bij dit laatste is dat schoolleiders snel zullen vertrekken als sprake is van een *mismatch*. Inzicht in de zogenaamde *person-job fit* vormt daarom ook een belangrijk onderdeel in het onderzoek.

Kort samengevat, richt het onderzoek zich dus op de motieven om schoolleider te worden, schoolleider te blijven of juist te vertrekken. Het *behoud van schoolleiders* is hierbij het centrale thema. Om hier een goed beeld van te krijgen, zijn er drie onderzoeksvragen geformuleerd. De eerste vraag spitst zich toe op motieven van mensen om te kiezen voor het beroep schoolleider. De tweede vraag richt zich op de succesfactoren die eraan bijdragen dat men werkzaam blijft als schoolleider (en eventueel langer doorwerkt). En de laatste vraag is gericht op factoren die eraan bijdragen dat men (voortijdig) stopt als schoolleider.

1. [Waarom kiezen mensen voor het beroep schoolleider?](#)
2. [Wat zijn succesfactoren die eraan bijdragen dat schoolleiders/zij-instromers werkzaam blijven als schoolleider?](#)
3. [Wat zijn belemmerende factoren die eraan bijdragen dat schoolleiders/zij-instromers stoppen?](#)

In dit onderzoek kijken wij naar de *motieven* om schoolleider te worden en te blijven, alsmede de zogenaamde *person-job fit*. Uit andere onderzoek is bekend dat met name deze *fit* van groot belang is voor het behoud van personeel. Mensen die 'op hun plek zitten' zijn namelijk minder geneigd te vertrekken dan mensen die ontevreden zijn over hun werk. In het onderzoek zal daarom ook nadrukkelijk worden gekeken naar de tevredenheid van schoolleiders met diverse baankennmerken (aanstellingsomvang, salaris, organisatiecultuur, etc.) in de relatie tot hun *verloopgeneigdheid*. Daarbij gaan we na welke factoren samenhangen met het verloop van schoolleiders en onder welke voorwaarden men eventueel bereid is om te blijven. Omdat niet iedere vorm van vertrek even problematisch is, zal hierbij onderscheid worden gemaakt tussen schoolleiders die binnen het onderwijs een overstap maken en degenen die uit het onderwijs vertrekken. Dit laatste is met name vanuit arbeidsmarktperspectief relevant. De eerste groep schoolleiders vertrekt immers niet uit de sector, maar de tweede wel.

Onder schoolleiders verstaan we in dit onderzoek overigens alle *directiepersoneel* in het primair onderwijs (incl. so). Het gaat daarbij in hoofdzaak om directeuren en meerschoolse directeuren, maar in de enquête zijn ook adjunct-directeuren en locatiedirecteuren bevraagd.

⁷ Zie een overzicht van de eerste resultaten van dit onderzoek hier: https://www.ecorys.com/sites/default/files/2019-06/werkbeleving_nederlandse_leraren_in_internationaal_perspectief_0.pdf

2 Onderzoeksopzet

2.1 Onderzoeksmethode

Om inzicht te krijgen in de motieven om schoolleider te worden, te blijven en eventueel te vertrekken, zijn diverse onderzoeksactiviteiten uitgevoerd:

- Interviews met koepelorganisaties en verkennende gesprekken schoolleiders;
- Literatuurscan;
- Analyse van bestaande data (POMO);
- Een internetenquête onder schoolleiders;
- Diepte-interviews met ex-schoolleiders en zittende schoolleiders, met daarbinnen onderscheid tussen zij-instromers en niet-zij-instromers.

2.1.1 POMO analyse

Om inzicht te krijgen in de arbeidsbeleving van medewerkers in de publieke sector, voert het ministerie van BZK periodiek een groot personeelsonderzoek uit (POMO genaamd). Dit onderzoek is gericht op de hele publieke sector, maar bevat ook voor het primair onderwijs relevante informatie. Het gaat dan onder meer om gegevens over de werkbeleving van medewerkers (tevredenheid, betrokkenheid, bevlogenheid), anticipatie op de loopbaan en het zoeken naar een andere baan. Op basis van deze gegevens is een aantal secundaire analyses uitgevoerd over de werktevredenheid en mobiliteit onder schoolleiders. In Bijlage B presenteren we de belangrijkste resultaten hiervan.

Op basis van POMO 2016 is informatie bekend van circa 360 schoolleiders in het PO en op basis van POMO 2014 van 378. Het aantal respondenten is daarmee ruim voldoende om een beeld te schetsen van de werktevredenheid en mobiliteit onder schoolleiders. Voor de analyse is gebruik gemaakt van een combinatie van beschrijvende en verklarende statistiek.

2.1.2 Internetenquête onder schoolleiders po

Om een goed beeld te krijgen van de in- en uitstroommotieven, is medio oktober een enquête uitgezet onder ruim 2.000 schoolleiders in het primair onderwijs.⁸ Hiervan hebben er 578 de enquête ingevuld. Dit komt neer op een respons van circa 29 procent. Daarnaast is door de AOb, AVS en CNV Onderwijs ook een oproep gedaan onder hun leden om de enquête in te vullen. Dit heeft geresulteerd in een additionele respons van 177 schoolleiders. De totale respons komt daarmee uit op 755 directieleden.

In de analyse is voor beide groepen een weging toegepast om representatieve uitspraken te kunnen doen over de *motieven* om schoolleider te worden en te blijven. Hierbij is gecorrigeerd voor afwijkingen in de verdeling naar leeftijdsklasse, geslacht, schooltype, landsdeel en type dienstverband.⁹ In het vervolg van dit rapport geven we de gewogen uitkomsten weer in tabellen en figuren, plus de ongewogen responsaantallen (zie Bijlage A).

⁸ Voor de mailing is gebruik gemaakt van e-mailadressen van DUO.

⁹ Voor de weging is gebruik gemaakt van formatiedata van DUO.

2.1.3 Interviews

We hebben verkennende interviews gehouden met schoolleiders, koepelorganisaties en sociale partners. In deze interviews hebben we door middel van een korte gesprekspuntenlijst georiënteerd op de belangrijke onderwerpen over schoolleiders.

Om dieper op motieven voor instroom, doorstroom en uitstroom in te gaan, hebben we daarnaast 30 diepte-interviews uitgevoerd. Het doel hiervan was vooral om een scherper beeld te krijgen van de *push- en pullfactoren* die van invloed zijn op de keuze om in het onderwijs te blijven of te vertrekken. De gesprekken liepen uiteen in tijdsduur van 20 minuten tot anderhalf uur, met een gemiddelde van ongeveer drie kwartier.

Met behulp van een itemlijst met gespreksonderwerpen hebben we semi-gestructureerde telefonische interviews gehouden. Dit heeft als voordeel dat de informatie op een gestructureerde wijze wordt verzameld, maar respondenten tegelijkertijd ook de gelegenheid hebben om een nadere toelichting te geven. De interviewverslagen hebben we geanalyseerd middels de kwalitatieve-analysetool Atlas.ti. We hebben hier zowel gekeken naar de grote lijn (conclusies die gelden voor alle schoolleiders), als eventuele verschillen in motieven en wensen tussen groepen (schoolleiders). Dit laatste is vooral van belang omdat er vermoedelijk geen *one-size-fits-all* is en de motieven om in het onderwijs te blijven werken kunnen verschillen.

2.2 Achtergrond van respondenten

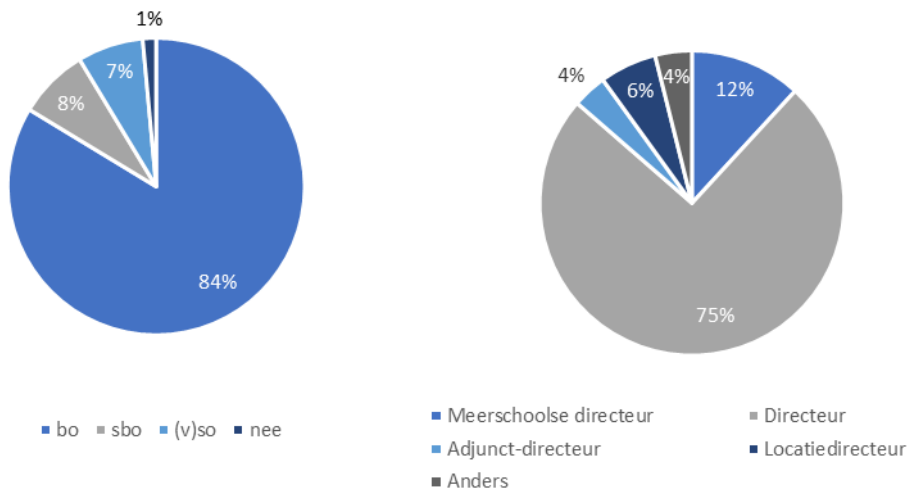
2.2.1 Schoolleidersenquête

Van alle respondenten werkt circa 84 procent in het basisonderwijs, 8 procent in het speciaal basisonderwijs en 7 procent in het (voortgezet) speciaal onderwijs (zie Figuur 2.1). Een kleine groep respondenten (n=11) was op het moment van enquête *niet* in het primair onderwijs werkzaam. Dit betreft voormalig schoolleiders.

Van de respondenten die in het po werken, is 75 procent werkzaam als directeur en 12 procent als meerschoolse directeur. Daarnaast is een kleine groep werkzaam als adjunct-directeur (4%) of locatiedirecteur/locatieleider (6%). Onder respondenten die in het speciaal (basis-)onderwijs werken is deze laatste groep wat groter dan onder degenen die in het reguliere basisonderwijs werken. Dit hangt waarschijnlijk samen met de omvang van de organisaties.

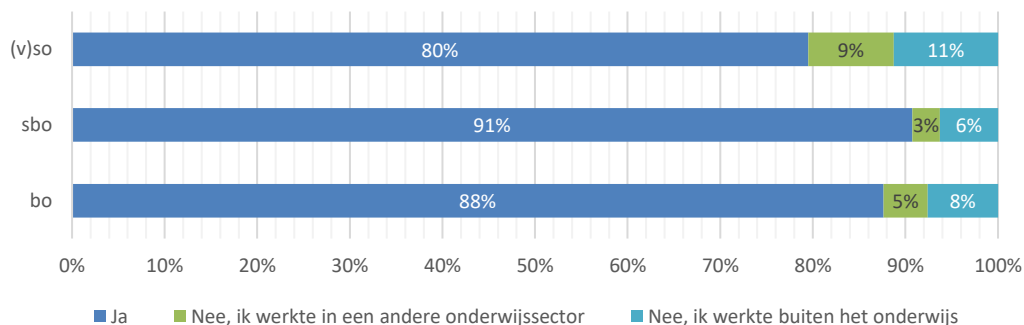
Bij de respondenten die een 'andere' functie vervullen, gaat het vooral om teamleiders en directeur-bestuurders.

Figuur 2.1 Verdeling respondenten naar schooltype (L) en functiegroep (R)



Circa 87 procent van alle respondenten werkte voordat zij (adjunct-)directeur werden ook al in het primair onderwijs. Het gaat hierbij om schoolleiders die intern (binnen de sector) zijn doorgestroomd. Het aandeel 'bazen van buiten' is beperkt (zie Figuur 2.2). Ongeveer 5 procent van de respondenten werkte eerder in een andere onderwijssector en circa 8 procent werkte buiten het onderwijs. Hierbij valt op dat in het (v)so relatief meer zij-instromers werken dan in het basisonderwijs en speciaal basisonderwijs.

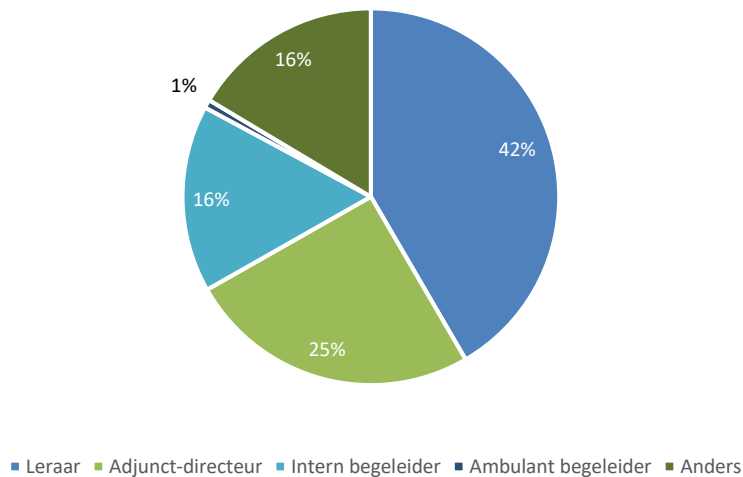
Figuur 2.2 Werkte u voordat u (adjunct-)directeur werd ook al in het po? (%)



Van de schoolleiders die binnen het po zijn doorgestroomd, werkte het grootste deel als leraar (42%) of als adjunct-directeur (25%). Circa 16 procent was intern begeleider, vóórdat zij directeur werden in het primair onderwijs en nog eens 16 procent vervulde een andere functie in het po, zoals teamleider of bouwcoördinator (zie Figuur 2.3). In het speciaal (basis-)onderwijs is deze laatste groep duidelijk groter dan in het basisonderwijs. Dit hangt vermoedelijk samen met de omvang van de schoolorganisaties in het (v)so en de grotere inzet van teamleiders.

Van de zij-instromers werkte 26 procent eerder in de zorg en circa 29 procent in de financiële- of zakelijke dienstverlening. Daarnaast was een klein deel (6%) werkzaam in het openbaar bestuur, de sector cultuur, sport en recreatie (5%) en de detailhandel (6%). Ruim een kwart van de zij-instromers werkte in een andere sector. Het gaat dan onder meer om de jeugdzorg, kinderopvang, etc. Hoewel het aantal zij-instromers beperkt is, valt op dat degenen die in het sbo/(v)so zijn gaan werken relatief vaak uit de zorg komen (55%). In het basisonderwijs is dat aandeel kleiner (20%) en komt een relatief groot deel uit de financiële of zakelijke dienstverlening.

Figuur 2.3 Welke functie vervulde u voordat u (adjunct-)directeur werd? (%)

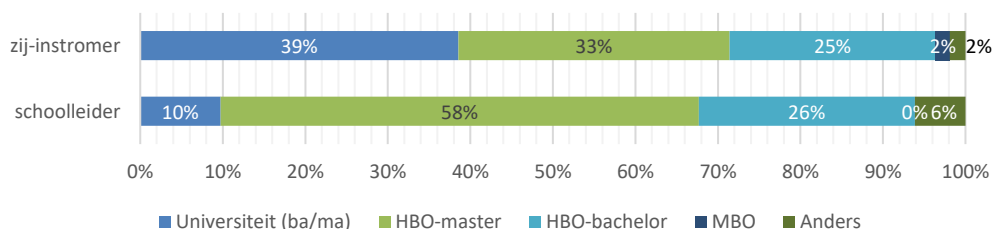


Uit eerder onderzoek is bekend dat zij-instromers soms met scheve ogen aangekeken worden, omdat zij geen onderwijsachtergrond hebben. Dat kan in de praktijk een nadeel zijn, al brengen zij-instromers ook andere kennis en vaardigheden mee. Uit de enquête blijkt dat de meeste zij-instromers (79%) eerder ook al leiding hebben gegeven aan medewerkers. Dit geldt zowel voor degenen die de overstap hebben gemaakt vanuit een andere onderwijssector als degenen die van buiten komen. Verder blijkt dat ook de opleidingsachtergrond significant verschilt (zie Figuur 2.4).

Bijna 40 procent van de zij-instromers heeft een universitaire opleiding gevolgd en nog eens 33 procent een hbo-master. Daarnaast heeft ongeveer een kwart een hbo-bachelor opleiding gedaan. Onder schoolleiders die de 'klassieke route' hebben gevolgd, ligt vooral het aandeel met een universitaire graad een stuk lager. Bijna 60 procent van deze groep heeft een masteropleiding gevolgd in het hbo en 26 procent een hbo-bachelor. Op grond hiervan kunnen we concluderen dat zij-instromers een wat academischer achtergrond hebben dan de schoolleiders met een po-achtergrond. Zij-instromers hebben (logischerwijs) minder vaak de pabo gedaan of een andere lerarenopleiding (zie Figuur 2.5). Dit geldt vooral voor degenen die van buiten het onderwijs komen. Circa 52 procent van deze 'bazen van buiten' heeft een lerarenopleiding gevolgd.¹⁰

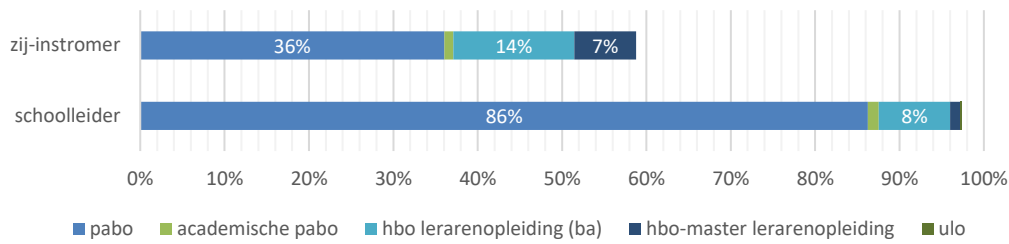
De meeste zij-instromers hebben overigens wel een specifieke opleiding gevolgd voor schoolleider po. Het gaat dan met name om de opleiding: schoolleider basisbekwaam, schoolleider vakbekwaam en directeur van buiten.

Figuur 2.4 Hoogst voltooide opleiding van schoolleiders (%)



¹⁰ Van de schoolleiders die eerder in een andere onderwijssector werkten, heeft 75% een lerarenopleiding gevolgd.

Figuur 2.5 Aandeel schoolleiders dat pabo of andere lerarenopleiding heeft gevolgd (%)



2.2.2 Interviewrespondenten

De respondenten uit de interviews hebben verschillende achtergronden. Dit wordt weergegeven in Tabel 2.1. Net als in de enquête, hebben zij-instromers achtergrond in de zorg, financiële sector of kinderopvang. Schoolleiders die door zijn gestroomd, waren vaak eerst adjunct of leraar. In Bijlage C staan alle geïnterviewde respondenten.

Tabel 2.1 Achtergrond respondenten diepte-interviews

	Schoolleiders	Zij-instromers	Ex-schoolleiders
Vanuit adjunct	4		1
Vanuit leraar	4		4
Zij-instromer			1
Vanuit ander onderwijs	1	1	
Vanuit IB	1		
Gezondheidszorg		1	
Theater		1	
Onderwijsonderzoeker		2	
Financiële sector		1	
Kinderopvang		1	

In de volgende hoofdstukken presenteren we de belangrijkste resultaten van het onderzoek onder schoolleiders po. In hoofdstuk 3 gaan we in op de motieven om schoolleider te worden, de werkbeleving onder schoolleider (Hoofdstuk 4) en de mobiliteit (Hoofdstuk 5). In paragraaf 5.5 gaan we nader in op de inzetbaarheid van schoolleiders en presenteren we een *typologie* van directeuren die nauw samenhangt met hun mobiliteit.

3 Motieven om schoolleider te worden (instroom)

3.1 Motieven

De functie van schoolleider is complex, maar ook uitdagend en dynamisch. Het werk van schoolleider is daardoor niet voor iedereen even geschikt. Het moet bij je passen. Schoolleiders stromen het meest door vanuit het leraarschap. Voor 96% van de schoolleiders is dit het geval. Hieruit blijkt dat er beperkt sprake is van zij-instroom. Toch blijkt uit recent onderzoek van het Arbeidsmarktplatform PO dat slechts een kleine groep leraren interesse heeft in het schoolleiderschap.¹¹ De meesten van hen geven aan dat zij liever leraar blijven. Dat wordt bevestigd in het onderzoek “Verkenning schoolleiders” (2019) waaruit blijkt dat leerkrachten liever in hun huidige functie blijven werken, omdat de inhoud van het schoolleiderschap hen niet voldoende aanspreekt.¹² Al is er ook een deel dat de functie wel aantrekkelijk vindt voor de eigen ontwikkeling.

Uit dit onderzoek komt dit laatste ook naar voren (zie Figuur 3.1). Ruim driekwart van de schoolleiders geeft desgevraagd aan dat het *leidinggeven aan een team onderwijzers* en de *inhoud van het werk* voor hen belangrijke redenen waren om (adjunct-)directeur te worden. Daarnaast noemen schoolleiders die binnen het po zijn doorgestroomd ook vaak de *mate van zelfstandigheid* en het hebben van een *baan met meer verantwoordelijkheden* als motief.

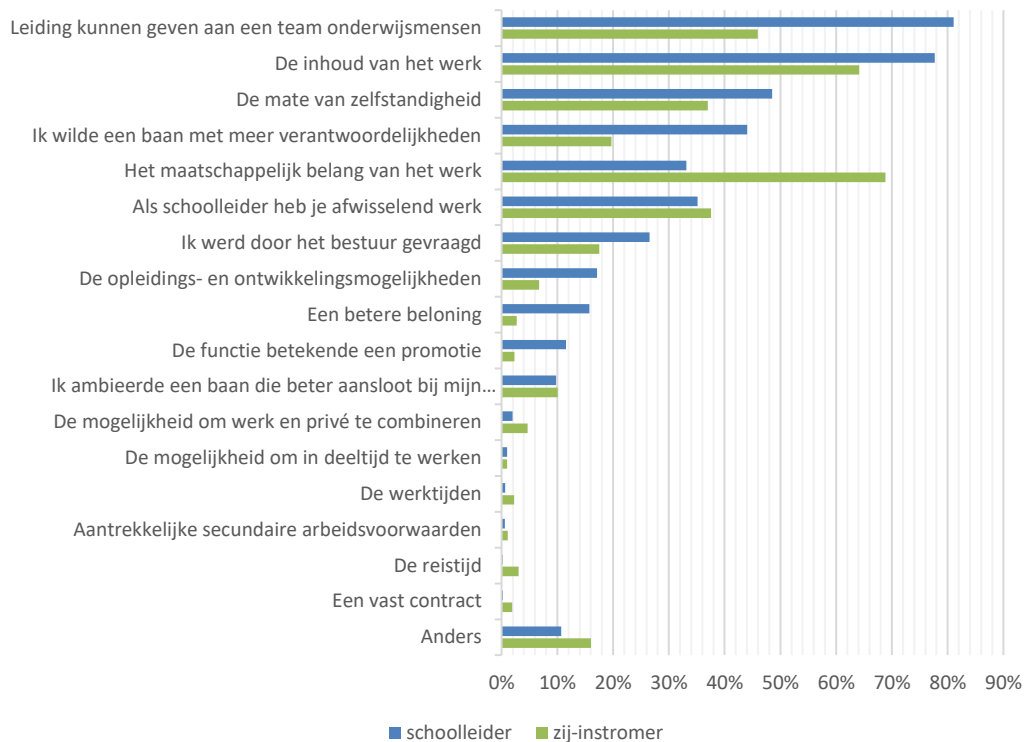
In de interviews geven veel schoolleiders aan dat de functie op hun pad kwam, of ze er in gerold zijn. Vaak was men op zoek naar een andere uitdaging, met meer leidinggevende en coördinerende taken, omdat het lesgeven ging vervelen. Daarbij geeft een aantal schoolleiders aan dat ze dachten het beter te kunnen doen dan de vertrekkend directeur. Als schoolleider heb je meer mogelijkheden om beleid en onderwijsinnovatie te sturen dan bijvoorbeeld als inhoudelijk begeleider (IB'er). Ook geven respondenten meerdere keren aan dat ze schoolleider zijn geworden omdat de zittend schoolleider wegging of ziek werd. Een enkele keer kwam het meer noodgedwongen, zoals een adjunct-directeur waarbij de directeur weg ging omschrijft: “Ik kan het ook wel niet doen, maar dan ben ik een adjunct die de toko ook draait.” Tussen schoolleiders en voormalig schoolleiders zijn geen grote verschillen in instroommotieven waar te nemen.

Zij-instromers noemen nog een aantal andere motivaties. Een maatschappelijke bijdrage leveren is daarvan de belangrijkste; een voormalig onderzoeker geeft bijvoorbeeld aan uit haar “ivoren toren” te willen stappen om in de praktijk wat bereiken met onderwijs.

¹¹ Arbeidsmarktplatform PO (2019) *Verkenning schoolleiders*. Den Haag.

¹² Verkenning schoolleiders. Arbeidsmarktplatform PO (2019).

Figuur 3.1 Redenen om (adjunct-)directeur te worden in het primair onderwijs (%)*



Dit *maatschappelijk belang van het werk* blijkt ook uit onze enquête voor zij-instromers een belangrijk keuzemotief. Bijna 70 procent van de zij-instromers noemt dit als reden om (adjunct-) directeur te worden. Het dienen van het algemeen belang is daarmee voor zij-instromers een veel belangrijker motief dan voor schoolleiders die intern doorstromen. Omgekeerd zien we dat voor schoolleiders met een po-achtergrond het leidinggeven op zich een belangrijker motief is om directeur te worden in het primair onderwijs. Dit laatste hangt vermoedelijk samen met het feit dat dit voor hen een nieuwe uitdaging is, terwijl veel zij-instromers eerder ook al leiding gaven aan medewerkers. Voor schoolleiders die intern doorstromen was het maatschappelijk belang wellicht in de eerste plaats juist een motief om leraar te worden en staat dit minder op de voorgrond in de keuze bij het doorstromen van leraar naar schoolleider.

Opmerkelijk is verder dat *arbeidsvoorwaarden* zelden of nooit worden genoemd als keuzemotief, ook niet in de interviews. Hetzelfde geldt voor de reistijd en het hebben van een vast contract. Dit betekent dat schoolleiders vooral *intrinsiek* gemotiveerd zijn en dat de *extrinsieke motivatie* om directeur te worden vrij beperkt is. Dit geldt in elk geval in retrospectief. Dit betekent overigens niet dat het salaris er helemaal niet toe doet, maar vooral dat andere zaken belangrijker zijn. Een *concurrerend salaris* dat past bij de taken en verantwoordelijkheden van schoolleiders is en blijft relevant.¹³ Gezien de instroommotieven ligt het echter voor de hand om bij de werving van nieuw directiepersoneel vooral aan te haken bij de *inhoudelijke drijfveren* van kandidaten. Dat kan door te onderstrepen dat het om *betekenisvol werk* gaat en door versterking van de beroepsgroep en het beroepsbeeld, zoals de Onderwijsraad eerder heeft geadviseerd.

¹³ Ons veldwerk onder schoolleiders werd uitgevoerd voor het cao-akkoord waarin nieuwe maatregelen voor schoolleiders werden afgesproken. AVS geeft als reactie op de nieuwe cao po aan dat schoolleiders geduld moesten hebben, maar dat dit beloofd wordt. Zie: <https://www.avsnl/artikelen/nieuwe-cao-pakt-goed-uit-voor-schooldirecteuren-en-adjuncten>.

3.2 Kweekvijvertraject

De overstap van leraar naar directeur is in de praktijk vrij groot, zo blijkt uit onderzoek.¹⁴ Niet alleen is de rol in de school heel anders, maar ook de taken en verantwoordelijkheden wijken sterk af van wat leraren gewend zijn. Schoolleider zijn verantwoordelijk voor het onderwijskundig proces en de aansturing van het team. En daarnaast zijn zij de verbindende schakel met het bestuur en de 'buitenwacht'.

Om de overstap soepel te laten lopen, zijn diverse schoolbesturen en regionale samenwerkingsverbanden *kweekvijvertrajecten* gestart, waarbij kandidaten zelf worden opgeleid. Potentiële kandidaten die na willen gaan of de functie van schoolleider een optie voor hen is, kunnen dan een oriëntatie cursus volgen, gevolgd door een traject om hun leiderschapscompetenties verder te ontwikkelen.^{15,16}

Uit de enquête blijkt dat ongeveer één op de vijf schoolleiders een dergelijk kweekvijvertraject heeft gevolgd, toen zij startten als (adjunct-)directeur. De meesten daarvan (75%) vonden dat (heel) nuttig. De schoolleiders die niet aan een kweekvijvertraject hebben deelgenomen, ervaren dat echter niet als een gemis. Dit geldt althans voor 80 procent van deze groep. De rest geeft aan een dergelijk traject 'een beetje' te hebben gemist. De opinies over kweekvijvertrajecten lopen derhalve nogal uiteen. Deze trajecten kunnen nuttig zijn voor leraren, om hen een goed beeld te geven van het vak. Maar de behoefte hieraan leeft niet bij iedereen.

In de interviews worden kweekvijvertrajecten en het identificeren van talent in de eigen organisatie, genoemd als potentiële manieren om meer instroom voor het beroep van schoolleider te genereren. Op deze manier kunnen de verwachtingen omtrent het beroep voor leraren duidelijk worden gemaakt; wat kun je verwachten als je schoolleider wordt en is het iets voor jou? Dit is belangrijk, omdat leraren weinig idee hebben van wat een schoolleider doet, zo werd in de verkennende interviews met sociale partners en koepelorganisaties aangestipt. Een zij-instromer geeft aan dat hij graag zou zien dat dit soort trajecten ook voor mensen van buiten het onderwijs zouden worden opengesteld.

Op basis van deze bevindingen en eerder onderzoek van het Arbeidsmarktplatform PO¹⁷ kan voorzichtig worden geconcludeerd dat kweekvijvertrajecten van nut zijn voor talentvolle medewerkers die een leidinggevende functie ambiëren. Zij bieden scholen en besturen de gelegenheid om talent te scouten en medewerkers de mogelijkheid om na te gaan of het vak wat voor hen is. Daarbij verdient het aanbeveling om te verkennen of regionale samenwerking op dit vlak meerwaarde heeft. Een voordeel daarvan is dat ook kleinere besturen kunnen aanhaken.

3.3 Werving

Schoolleiders geven in de interviews aan dat het vak van schoolleider is veranderd. Waar de schoolleider vroeger de hoofdmeester was die ook voor de klas stond, is de directeur nu meer manager. Het is belangrijk om bij de werving van schoolleiders goed te kijken naar het profiel dat nodig is, zo wordt opgemerkt. Vaardigheden die genoemd worden in de interviews: Schoolleiders moeten besluitvaardig zijn, snel kunnen schakelen, de rust bewaren, risico's durven nemen, ouders, leerlingen en leerkrachten aan durven spreken en communicatief vaardig zijn. Ook moet de schoolleider steeds meer over de grenzen van de school opereren en veel afstemmen met de

¹⁴ Arbeidsmarktplatform PO (2012) *Werven en behouden van schoolleiders*. Den Haag.

¹⁵ Geen schoolleider te vinden. Of toch wel? B&T verantwoord veranderen (2019).

¹⁶ Coaching voor en door schoolleiders. SBO (2011).

¹⁷ Arbeidsmarktplatform PO (2012) *Werven en behouden van schoolleiders*. Den Haag.

omgeving. Geïnterviewden geven aan dat er best schoolleiders zijn die vastlopen op deze grote diversiteit aan vaardigheden en uitvallen.

Een schoolleider hoeft niet alles te kunnen. Met de juiste ondersteuning kun je heel ver komen. Het is per school belangrijk om te kijken naar wat een school nodig heeft en welk profiel daarbij past. “Zorg dat er een goede match is tussen wat een school nodig heeft en wat een schoolleider te bieden heeft.” Interviewrespondenten geven aan dat maatwerk daarom belangrijk is, ook *binnen* besturen. Binnen een bestuur kunnen de afzonderlijke scholen behoefte hebben aan heel andere aansturing.

Ex-schoolleiders benadrukken vooral dat je bij de werving vooral het hart voor het onderwijs van kandidaten en hun intrinsieke motivatie moet benadrukken. “Managementtraining kan iedereen leren. Hart voor de zaak heb je of heb je niet.”

Naast de doorstroom, kan ook de zij-instroom worden gestimuleerd door het aantrekkelijker positioneren van de sector onderwijs en de mogelijkheden tot scholing en professionalisering. Uit de literatuur blijkt dat het voordeel van het aantrekken van kandidaten met leidinggevende ervaring in andere sectoren is, dat zij met een frisse blik naar het primair onderwijs kijken. Deze kandidaten brengen een ander soort competenties mee, zoals ondernemerschap. Een competentie die past bij de veranderde positie van schoolleider.^{18, 19}

De meningen verschillen over het aantrekken van meer zij-instromers voor het schoolleiders vak. Schoolleiders die zelf vanuit het onderwijs komen, geven in de interviews bijvoorbeeld aan dat ze vinden dat zij-instromers een afstand tot het onderwijs hebben, omdat ze “niet uit dezelfde modder komen.” Het denken in managementstructuren en het projecteren van het bedrijfsleven op het onderwijs, wordt door sommigen niet als positief ervaren; je kunt managers uit andere sectoren niet in het onderwijs neerzetten zonder inhoudelijke passie. “Ik heb liever een behoorlijke dosis passie en geen managementervaring, dan omgedraaid.”

Zij-instromers met passie voor het onderwijs en voldoende onderwijsinhoudelijke ondersteuning kunnen een frisse blik op scholen inbrengen en bijdragen aan het oplossen van tekorten aan schoolleiders. Om dit te stimuleren zou het mooi zijn als er meer wordt uitgewisseld tussen bedrijfsleven en het onderwijs, zodat zij-instromers bijvoorbeeld kunnen meelopen met leerkrachten en schoolleiders. Zij-instromers zijn gebaat bij een wat minder starre werving voor het schoolleidersvak. Zo lopen zij er bijvoorbeeld tegenaan dat er op posities vaak voorrang wordt gegeven aan iemand die al jarenlang in het onderwijs actief is, of dat er een heel traditioneel sollicitatietraject wordt doorlopen dat niet per se de juiste kandidaat oplevert.

3.4 Imago en positionering

In de interviews geven schoolleiders aan dat er nog een wereld te winnen is als het gaat om de beeldvorming over het onderwijs en het imago van beroepen in het onderwijs. Het vak van leraar en ook dat van schoolleiders staat niet bekend als aantrekkelijk, zo wordt opgemerkt. Dat komt deels door hoe de sector nu in het nieuws is: lage salarissen, hoge werkdruk. Een schoolleider geeft aan: “Ik denk dat het terecht is dat er nu een vuist wordt gemaakt. Aan de andere kant is het ook belangrijk om te kijken hoe je kunt zorgen dat onderwijs ook positief in het nieuws komt.” Een ex-schoolleider geeft aan: “Het vak moet meer sexy worden gemaakt, er moet meer worden

¹⁸ Geen schoolleider te vinden. Of toch wel? B&T verantwoord veranderen (2019).

¹⁹ Werven en behouden van schoolleiders. Arbeidsmarktplatform PO (2012).

gecommuniceerd over wat een te gekke, boeiende baan het is. Er is meer bewustwording nodig van wat het vak inhoudt en wat het brengt.”

Zij-instromers en ex-schoolleiders noemen expliciet de rol van de ouders. Soms doen ouders laatlundkend over leraren en directeuren en lijkt het alsof ouders het beter weten dan de vakmensen in het onderwijs.

Gegevens uit de enquête bevestigen het beeld uit de interviews over de hoge werkdrnk en het salaris (zie Hoofdstuk 4). Tegelijkertijd komt hieruit ook naar voren dat schoolleiders over het algemeen (zeer) tevreden zijn over hun baan en erg bevlogen over hun vak. Bijna alle schoolleiders vinden dat ze zinvol werk doen en verreweg de meeste zij-instromers noemen het maatschappelijk belang van het werk als keuzemotief. Op grond hiervan kan voorzichtig worden geconcludeerd dat het negatieve beroepsbeeld vooral betrekking heeft op de *arbeidsvoorwaarden* (salaris en werkdrnk) en eigenlijk niet op de *inhoud van het werk*.

3.5 Opleiding

De meeste schoolleiders zijn positief over de opleiding die zij gevolgd hebben tot schoolleider. Veelal geven zij wel aan bepaalde onderdelen gemist te hebben. Zo worden er suggesties gedaan om de opleiding voor zij-instromers veel meer te richten op onderwijsinhoud, omdat zij-instromers vaak leidinggevende- of managementervaring al hebben, maar onderwijskundig minder onderlegd zijn. Voor leraren die doorstromen is juist meer aandacht voor de managementtaken en -vaardigheden gewenst. Om meer animo voor schoolleiderschap te kweken, geven verschillende respondenten aan dat het interessant zou zijn om een managementopleiding of -module achter de pabo te hangen, zodat studenten van de lerarenopleiding al kennis kunnen maken met eventuele vervolgstappen. Wat zowel zij-instromers als doorgestroomde leraren aangeven, is dat meer praktijkervaring gewenst is. Je leert pas echt alles wat er bij het vak van schoolleider komt kijken, als je in de praktijk aan de slag gaat.

Zowel schoolleiders als zij-instromers geven aan dat de opleiding een flinke investering is in tijd en geld. De opleiding wordt vaak gevolgd naast de huidige baan (als leraar of in een andere sector) of naast de baan als schoolleider. Geïnterviewden geven aan dat het beter zou zijn als schoolleiders geleidelijk in hun vak kunnen stromen, bijvoorbeeld 2 à 3 dagen naast het volgen van de opleiding, of als adjunct onder begeleiding van de op te volgen schoolleider.

3.6 Professionalisering

Net als voor leraren, is het ook voor *beginnende directeuren* van belang om voldoende opleidings- en professionaliseringsmogelijkheden te krijgen, zodat zij zich snel ontwikkelen in hun nieuwe rol. Uit de enquête blijkt dat de meeste schoolleiders (90%) dit hebben gekregen toen zij startten als (adjunct-)directeur en dat deze professionalisering gericht op leiderschapsontwikkeling in de regel ook als (zeer) nuttig wordt ervaren.²⁰ Circa 10 procent van de schoolleiders geeft aan geen specifieke opleidings- en professionaliseringsmogelijkheden te hebben gekregen, en de meesten hiervan (77%) hebben dat gemist. Op grond hiervan kan worden geconcludeerd dat opleiding en professionalisering van groot belang zijn voor de leiderschapsontwikkeling van beginnende directeuren. Deelname aan dit soort ‘scholingsactiviteiten’ zorgt ervoor dat beginnende schoolleiders snel in hun nieuwe rol groeien en draagt bij aan een kickstart in het onderwijs.

²⁰ Bijna 80% van de schoolleiders omschrijft de opleidings- en professionaliseringsactiviteiten gericht op leiderschapsontwikkeling als (zeer) nuttig.

Niet alleen formele opleidingsmogelijkheden, maar ook begeleiding van beginnende directeuren is erg belangrijk, zo blijkt uit onze interviews. Het bestuur kan hier een belangrijke rol in spelen, bijvoorbeeld in het faciliteren van meester-gezel relaties tussen 'senior' en 'junior' schoolleiders. Nu worden schoolleiders nog vaak in het diepe gegooid, bijvoorbeeld omdat er geen schoolleider is en een gebrek aan tijd om te leren en ontwikkelen. Het geleidelijk aan doorstromen vanuit een adjunct-directeurfunctie zou ideaal zijn, maar hier zijn de omstandigheden niet altijd naar. Een alternatief is het vormen van *intervisiegroepen*, waar beginnende directeuren ervaringen kunnen uitwisselen, of organiseren van peer review. Dit laatste zou eventueel ook in regionaal verband kunnen worden georganiseerd.

4 Werkbeleving van schoolleiders (behoud)

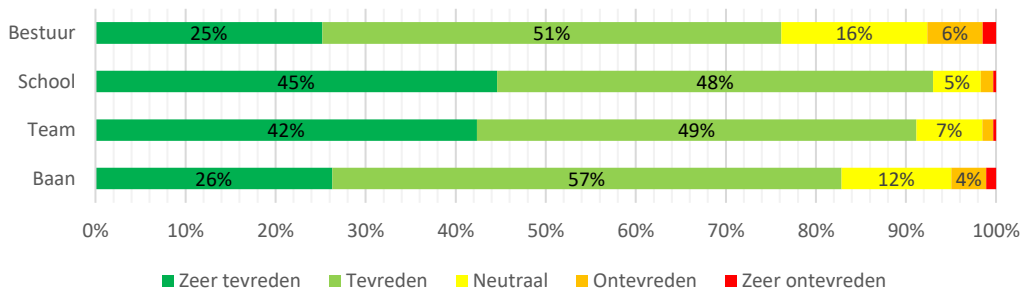
4.1 Werktevredenheid

Medewerkers in het primair onderwijs zijn over het algemeen heel tevreden met hun baan, zo blijkt uit het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek (POMO) van BZK. Dit geldt zowel voor directiepersoneel als voor leraren (zie Bijlage B). Circa 90 procent van de schoolleiders is tevreden of zeer tevreden met zijn of haar baan en ongeveer 80 procent is (zeer) tevreden met de organisatie waar men werkt. Onder leraren liggen beide percentages wat lager. Hiervan is circa 80 procent (zeer) tevreden met zijn of haar baan en ongeveer 70 procent (zeer) tevreden met de organisatie.

Gegevens uit de schoolleidersenquête bevestigen dit beeld (zie Figuur 4.1). Circa 83 procent van de schoolleiders geeft aan tevreden of zeer tevreden te zijn met zijn of haar baan, en meer dan 90 procent is (zeer) tevreden met de school waar men werkt en het team. De tevredenheid met het bestuur scoort een fractie lager. Hierover is 76 procent van de schoolleiders tevreden of zeer tevreden. Daarbij zijn er *geen* noemenswaardige verschillen naar schooltype, geslacht en functie. En ook is er geen verschil tussen schoolleiders die binnen het po zijn doorgestroomd en zij-instromers.

Wel blijkt dat oudere schoolleiders (55+) gemiddeld genomen wat minder tevreden zijn met het bestuur dan hun jongere collega's. Naar bestuursomvang zijn er op dit punt geen verschillen.

Figuur 4.1 Werktevredenheid onder schoolleiders (%)



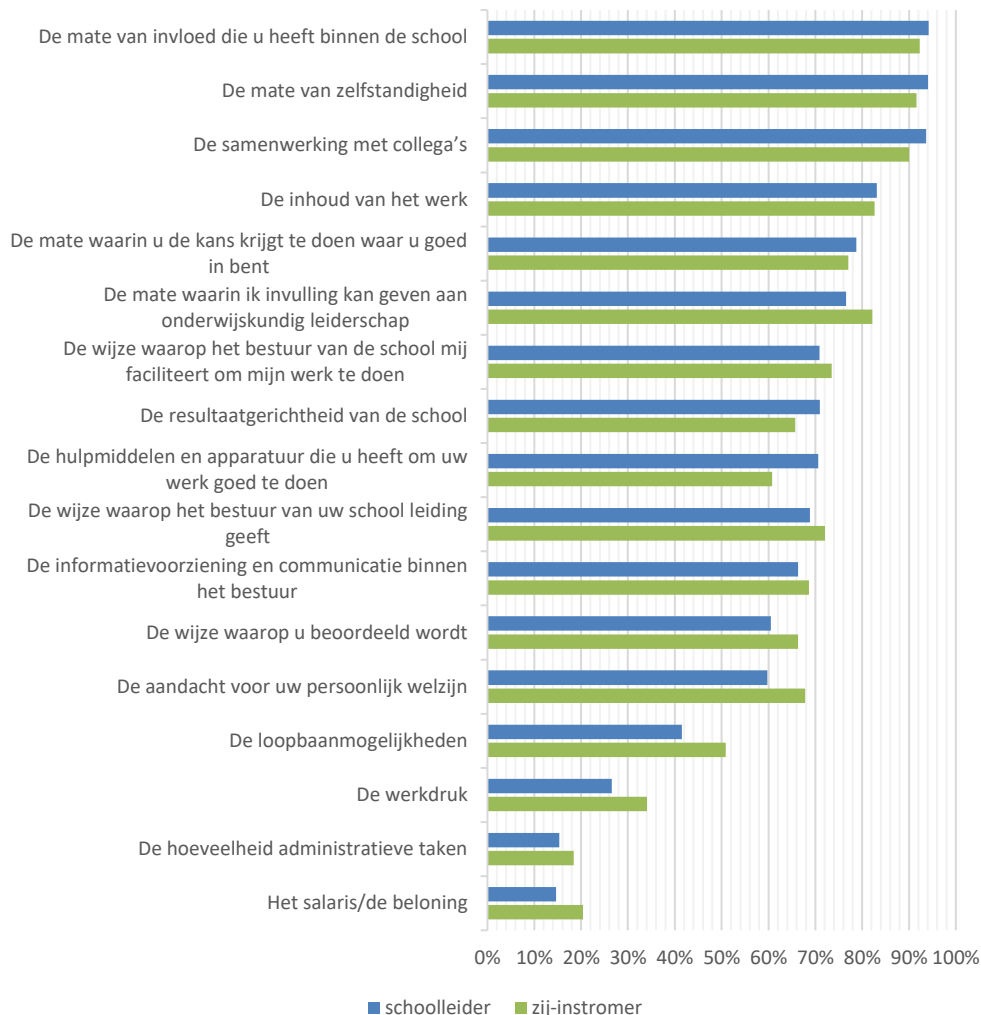
Het meest tevreden zijn schoolleiders over de inhoud van het werk, de mate van invloed binnen de school, de samenwerking met collega's en de mate van zelfstandigheid (zie Figuur 4.2). Daarnaast is bijna 80 procent (zeer) tevreden over de mate waarin zij invulling kunnen geven aan onderwijskundig leiderschap en de mate waarin zij kunnen doen waar men goed in is. Over de wijze waarop het bestuur leiding geeft en de facilitering door het bestuur is ongeveer 70 procent tevreden of zeer tevreden.

Onvrede is er vooral over het salaris, de hoeveelheid administratieve taken, de werkdruk en de loopbaanmogelijkheden. Circa 15 procent van de schoolleiders is tevreden over zijn of haar salaris en over de hoeveelheid administratieve taken. De rest is ontevreden of heeft hierover geen uitgesproken mening.²¹

²¹ 60% van de schoolleiders is (zeer) ontevreden over zijn of haar salaris en 61% is (zeer) ontevreden over de hoeveelheid administratieve taken. Verder is 48% van de schoolleiders (zeer) ontevreden over de werkdruk.

Deze bevindingen lijken tegenstrijdig. Er is grote tevredenheid over de inhoud van het werk, maar er ook onvrede over de werkdruk, de hoeveelheid administratieve taken en het salaris. Deze paradoxale signalen komen ook uit ander onderzoek naar voren, en zijn dus niet nieuw. Robert Sikkes sprak in dit verband eerder over de *werkdruk-paradox*: “een leuk beroep, maar hoge werkdruk”. Onze conclusie is dat de schoolleiders de inhoud van hun werk zeer waarderen (het gaat om betekenisvol werk), maar ontevreden zijn over de voorwaarden waaronder zij dat werk moeten doen (hoge werkdruk, laag salaris).

Figuur 4.2 Tevredenheid met diverse aspecten van het werk (% [zeer] tevreden)



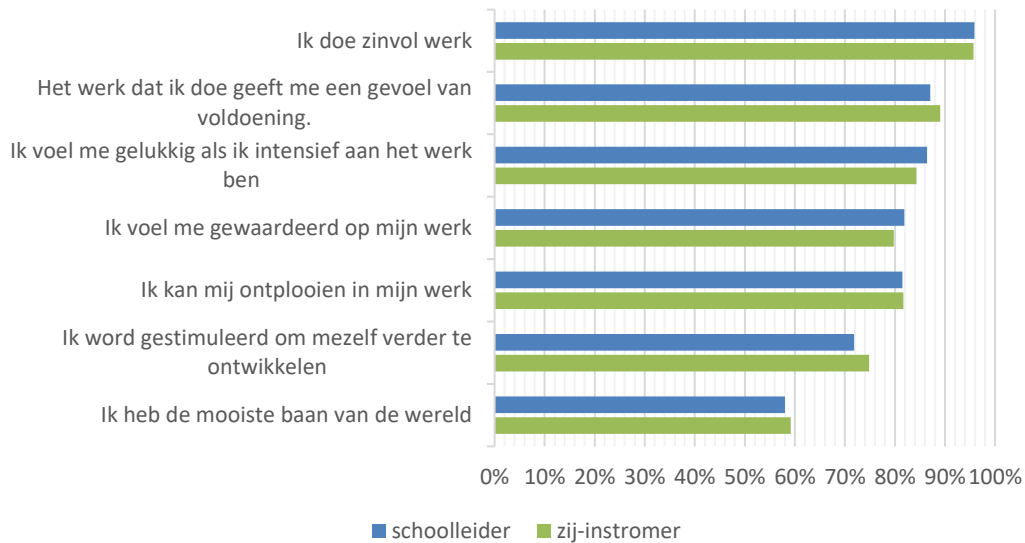
4.2 Betrokkenheid en bevlogenheid

Schoolleiders zijn niet alleen (zeer) tevreden over hun werk, maar zijn over het algemeen ook erg betrokken bij de organisatie en bevlogen over hun vak. Uit POMO blijkt dat circa 86 procent de schoolleiders zich thuis voelt in de organisatie en ruim twee derde zich emotioneel gehecht voelt aan de organisatie (zie Bijlage B). Gegevens uit de schoolleidersenquête bevestigen dit beeld. Praktisch alle schoolleiders (97%) geven aan zich te identificeren met de missie van de school, en 89 procent zegt zich sterk verbonden te voelen met de organisatie. De betrokkenheid van schoolleiders bij de organisatie scoort hiermee significant hoger dan onder leraren, zo blijkt uit POMO.

Verder blijkt dat schoolleiders over het algemeen zeer bevlogen zijn over hun werk. Bijna alle schoolleiders vinden dat zij zinvol werk doen (96%) en stellen dat het werk dat zij doen hen een

gevoel van voldoening geeft (87%). Daarnaast geeft 86 procent aan zich gelukkig te voelen als zij intensief aan het werk zijn, en voelt 82 procent zich gewaardeerd op het werk. Tussen schoolleiders met een po-achtergrond en zij-instromers bestaat hierin geen verschil.

Figuur 4.3 Bevlogenheid over het werk (% [zeer] tevreden)



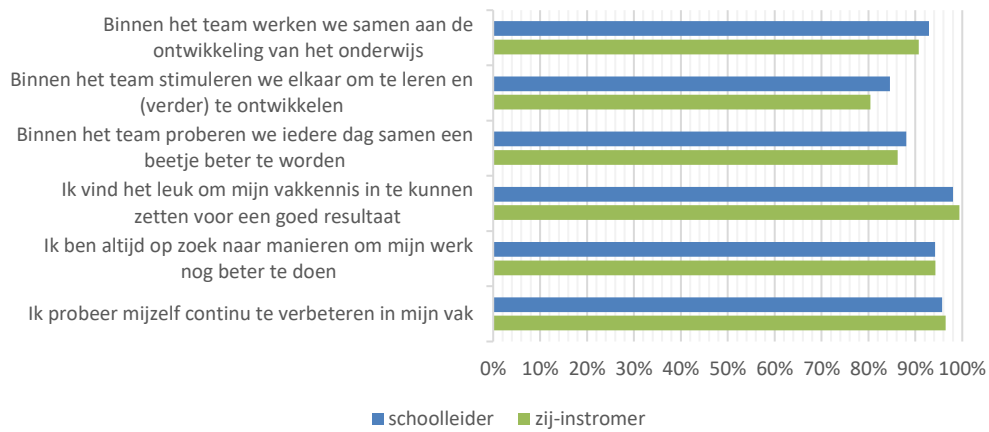
4.3 Gedrevenheid in het werk

Schoolleiders in het po zijn niet alleen bevlogen over hun werk, maar ook zeer gedreven om zichzelf verder te ontwikkelen. Ze vinden het leuk om hun vakkennis in te kunnen zetten voor een goed resultaat en proberen zich zelf continu te verbeteren in hun vak (zie Figuur 4.4). Daarnaast zegt 94 procent altijd op zoek te zijn naar manieren om hun werk nog beter te doen. Dit betekent dat de meeste schoolleiders sterk *vakinhoudelijk en kwaliteit gedreven* zijn. Daarbij geeft het hen vooral voldoening om invulling te geven aan het onderwijskundig proces.²² Alle regelwerk en administratieve taken (ook wel corvee genoemd) leiden hiervan af, en zorgen voor een verminderde tevredenheid.

Naast een sterke drive om zichzelf verder te ontwikkelen, wordt ook de gedrevenheid van het team positief beoordeeld. 93 procent van de schoolleiders geeft aan dat binnen het team (goed) wordt samengewerkt aan de ontwikkeling van het onderwijs en 88 procent zegt dat het team probeert om iedere dag samen een beetje beter te worden.

²² 93% van de schoolleiders geeft aan dat het hen voldoening geeft om invulling te geven aan het onderwijskundig proces.

Figuur 4.4 Gedrevenheid in het werk (%)



4.4 Arbeidsvoorwaarden

Bovenstaande gegevens tonen een positief beeld over hoe schoolleiders in hun werk staan. Ze zijn in de regel zeer betrokken bij de organisatie, bevlogen over hun werk en sterk vakinhoudelijk gedreven. En dit gaat samen met een grote mate tevredenheid over (de inhoud van) het werk.

Onvrede is er echter ook, vooral over het salaris, de hoeveelheid administratieve taken, de werkdruk. Circa 60 procent van de schoolleiders is (zeer) ontevreden over zijn of haar salaris en over de hoeveelheid administratieve taken, en 48 procent is (zeer) ontevreden over de werkdruk.

Vergelijken we de resultaten uit onze enquête met gegevens uit POMO, dan valt op dat de onvrede met het salaris en de hoeveelheid werk de laatste jaren is toegenomen. In 2014 was 39% van het directiepersoneel (zeer) tevreden met de beloning. Nu is nog 15 procent dat. De tevredenheid over de hoeveelheid werk (c.q. werkdruk) is in de zelfde periode gedaald van 44 naar 28 procent. Dit bevestigt het beeld uit ander onderzoek dat schoolleiders steeds meer taken en verantwoordelijkheden krijgen, maar daarvoor niet meer worden betaald.²³ Een andere verklaring voor de verandering in tevredenheid met het salaris is dat de salarissen van leraren wel omhoog zijn gegaan, maar die voor schoolleiders niet²⁴. Men is dus ontevredener geworden over het relatieve salaris. Dit punt komt meermaals naar voren in de interviews.

De geïnterviewden geven allereerst aan dat ze “het niet voor het geld doen.” Tegelijkertijd zien ze dat er de afgelopen tijd veel geïnvesteerd is in leraren, maar er relatief weinig aandacht is geweest voor schoolleiders. Dit laatste heeft bij veel schoolleiders tot onvrede geleid, zo blijkt uit de interviews. Door de salarismaatregel voor leraren is het loongebouw gewijzigd, waardoor leraren in sommige gevallen meer verdienen dan schoolleiders. De beloning voor schoolleiders is hierdoor relatief gezien achteruit gegaan. In de interviews wordt in dit verband overigens opgemerkt dat men niet tegen de salarisverhoging voor leraren is, maar dat die verhoging voor alle personeel had moeten gelden. De geïnterviewde schoolleiders zijn van mening dat de salarissen van schoolleiders moeten meegroeien met die van leraren en in balans moeten zijn met de gevraagde taken en verantwoordelijkheden. Enkele schoolleiders geven aan dat hun bestuur uit eigen middelen gezorgd heeft voor een verhoging van het schoolleiderssalaris, in de vorm van een eenmalige toeslag. Deze toeslag verdwijnt weer als er ook voor de schoolleiders meer financiële middelen beschikbaar komen.

²³ Arbeidsmarktplatform PO (2019) *Verkenning schoolleiders*. Den Haag.
Schoolleidersregister PO (2014) *Wat schoolleiders vertellen*. Utrecht.

²⁴ In de nieuwe CAO-PO is wel een loonsverhoging afgesproken, maar op het moment van enquête was deze nog niet geëffectueerd. In de interviews en de enquête hebben veel schoolleiders hun ongenoegen geuit over de loonsverhoging voor alleen leraren (en niet voor alle personeel).

Het verschil met vo wordt in deze context ook regelmatig genoemd. Een functie als leraar of teamleider in het vo gaat gepaard met minder verantwoordelijkheden en werkdruk, maar met meer salaris. Daardoor is het soms aantrekkelijker om in het vo te gaan werken. Met het grote takenpakket en de grote verantwoordelijkheid, denken leraren of zij-instromers al gauw: “daar ga ik echt niet aan beginnen.”

4.5 Doorgroeimogelijkheden

Er zijn diverse schoolbesturen die middels regionale opleidingstrajecten, gericht op leiderschap en kweekvijvertrajecten²⁵ kandidaten opleiden. Naast deze ruimte voor professionalisering is het van belang dat er aandacht wordt besteed aan de loopbaanontwikkeling binnen de gesprekscyclus en dat er voldoende mogelijkheden zijn tot groei.²⁶

Eén van de interviewrespondenten geeft zijn visie op inrichting van loopbaanmogelijkheden binnen het po, hij pleit voor verschillende functieniveaus met een gelaagdheid in het vak van leerkracht:

“Mijn visie zou zijn dat leerkrachten die basisbekwaam zijn, lesgeven aan kinderen. Als je dan door wilt ontwikkelen en bewezen kwaliteiten hebt, dan kom je in de positie dat je nog wel lesgeeft, maar tevens verantwoordelijk bent voor de ontwikkeling van 3 of 4 klassen. Een soort gelaagdheid in vak van leerkracht. Basisbekwaam, vakbekwaam, plusbekwaam. Ook in salariering verschillen. Dat stelt ook een leerkracht in staat om verder te kijken.”

Respondenten in de interviews geven aan dat er ruimte is voor ontwikkeling. Er zijn vaak middelen voor professionele ontwikkeling, hoewel daar soms wat voor moet worden “geschoven”. Tijd is vaak de belemmerende factor in het invulling geven aan professionele ontwikkeling: “Voor directeuren zijn er mogelijkheden om een opleiding te doen, er is ook mogelijkheid voor vervanging, maar het is eigenlijk niet te organiseren.” De directeur in kwestie geeft aan te ervaren dat hij zijn werkzaamheden niet kan overdragen voor korte tijdsperioden. Om dit punt van ‘tijdgebrek’ op te vangen, zou eventueel ook aan alternatieve vormen van professionalisering kunnen worden gedacht, zoals intervisie en coaching. Deze activiteiten kunnen desgewenst namelijk ook op andere tijdstippen worden georganiseerd, waardoor ze beter in te passen zijn in de agenda van schoolleiders (b.v. op woensdag middag of ‘s avonds).

4.6 Regeldruk en professionele ruimte

Schoolleiders in het primair onderwijs zijn relatief ontevreden zijn over de werkdruk en de hoeveelheid administratieve taken die zij moeten uitvoeren. Eerder onderzoek van het Arbeidsmarktplatform PO (2019) wees hier ook op. Daarbij werd gesteld dat: *“Doordat de waan van de dag overheerst, schoolleiders veel tijd kwijt zijn aan het uitvoeren van wet- en regelgeving, het toepassen van bestuurlijke kaders, overleg en ‘corveetaken’ een belangrijk deel van de tijd opslokken, is er te weinig tijd voor schoolleiders om zich te richten op het ontwikkelen van een lange termijn visie op het onderwijs, op reflectie en hun eigen professionele ontwikkeling.”*

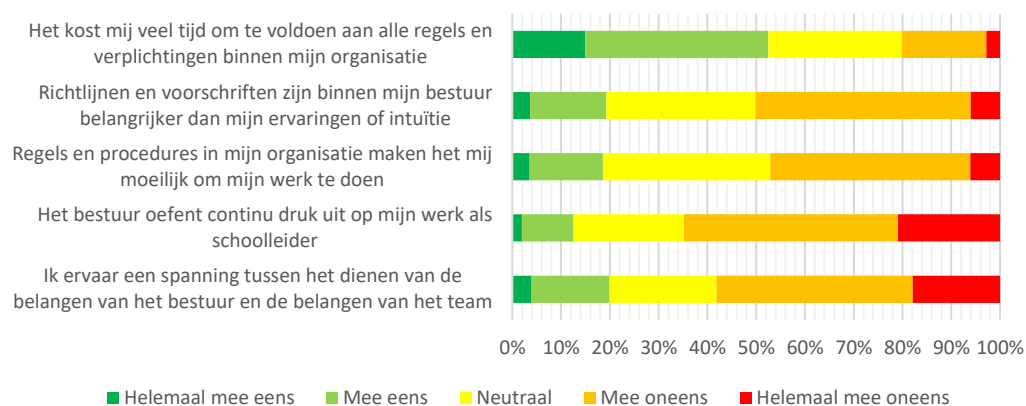
Uit de enquête blijkt dat schoolleiders niet alleen ontevreden zijn over de hoeveelheid administratieve taken, maar dat ongeveer de helft ook last heeft van ‘red tape’ (onnodige

²⁵ Een kweekvijvertraject is een opleidingstraject bedoeld om leraren en andere medewerkers van een schoolbestuur of stichting op te leiden voor een leidinggevende positie in een onderwijsinstelling. Op deze wijze kan het aanwezige potentieel binnen de eigen instelling beter worden benut. Dergelijke trajecten zijn voornamelijk interessant voor grote schoolbesturen en voor aanbieders van schoolleidersopleidingen.

²⁶ Loopbaanpaden in het primair onderwijs. Berenschot (2018).

regeldruk). Deze groep geeft aan dat het hen veel tijd kost om te voldoen aan alle regels en verplichtingen binnen de organisatie (zie Figuur 4.5). Daarnaast geeft ongeveer één op de vijf schoolleiders aan dat richtlijnen en voorschriften binnen het bestuur belangrijker zijn dan hun ervaring en dat regels en procedures het voor betrokkenen moeilijk maken om hun werk (goed) te doen. Op grond hiervan kan worden geconcludeerd dat in elk geval een deel van de schoolleiders te maken heeft met *regeldruk* in de organisatie. Dat geldt echter niet voor iedereen, zoals kan worden afgeleid uit de 50% van de schoolleiders die het niet eens waren met de bovengenoemde uitspraak. De ervaren regeldruk in het po is klaarblijkelijk niet voor iedereen even groot. Dit laatste hangt voor een deel samen met persoonskenmerken (ouderen ervaren meer regeldruk dan jongeren), maar daarnaast speelt ook de bestuursgrootte een rol. Bij grote besturen wordt meer regeldruk ervaren dan bij kleine, en deze druk heeft een negatief effect op de tevredenheid over het bestuur.

Figuur 4.5 Regeldruk en red tape (%)



Interessant is in dit verband overigens dat het dienen van de belangen van bestuur en team over het algemeen niet als belastend wordt ervaren. Slechts 20 procent van de schoolleiders ervaart door het dienen van beide belangen een spanning in het werk; de rest ervaart dat niet (zie Figuur 4.5). De situatie in het primair onderwijs steekt hiermee gunstiger af dan in het voortgezet onderwijs, waar met name middenmanagers druk ervaren door de sandwichpositie waarin zij zitten.²⁷

Op basis van deze gegevens kan voorzichtig worden geconcludeerd het met de druk vanuit het bestuur wel meevalt. Sommige schoolleiders ervaren wel continu druk vanuit het bestuur en ook spanning doordat ze 'in de tang zitten' tussen bestuur en team. Maar deze groep is relatief klein (10 à 20%). Het aandeel schoolleiders dat ontevreden is over de hoeveelheid administratieve taken die zij moeten doen, is veel groter. En hetzelfde geldt voor het aandeel schoolleiders dat veel tijd kwijt is om te voldoen aan alle regels en verplichtingen binnen de organisatie. Dit laatste is een belangrijke aanwijzing dat vooral de *tijdsdruk* een bottleneck is voor schoolleiders, en niet zozeer de *regelruimte*.

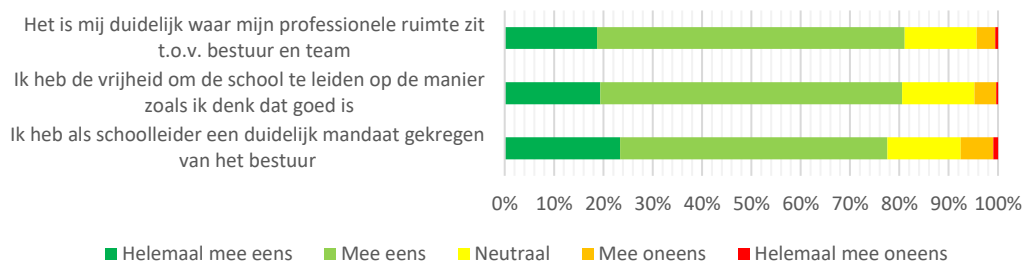
Voor schoolleiders is het niet alleen belangrijk dat ze regelruimte krijgen vanuit hun bestuur, maar ook dat regels en procedures vanuit de overheid niet belemmerend werken. In de praktijk wringt het hierbij echter wel eens, zo blijkt uit de interviews. Het voldoen aan cijfermatige verantwoording wordt als belemmerend ervaren door respondenten uit de interviews. De innovatie in onderwijs ligt volgens één van de respondenten stil. Aan experimenten die gedaan worden om meer vrijheid aan scholen te geven, zoals het flexibel omgaan met vakanties, wordt bijvoorbeeld te weinig vervolg gegeven. Er wordt te weinig geleerd van experimenten en de vertaalslag naar beleid wordt te

²⁷ AVS/VO-raad (2019) *De staat van de schoolleider 2019*. Utrecht.

weinig gemaakt. Die flexibiliteit wordt ook gezocht per school. Zo wordt er meerdere keren genoemd dat er ruimte moet zijn voor maatwerk per school. Scholen onder hetzelfde bestuur hoeven bijvoorbeeld niet op dezelfde manier ingericht of getoetst te worden.

Ondanks de regeldruk zijn de meeste schoolleiders wel positief over hun professionele ruimte (zie Figuur 4.6). Ruim 80 procent van hen geeft aan dat het hen duidelijk is waar hun professionele ruimte zit ten opzichte van het bestuur en het team, en eenzelfde percentage geeft aan de vrijheid te hebben om de school te leiden op een manier die men goed dunkt. Verder geeft 78 procent van de schoolleiders aan een duidelijk mandaat te hebben gekregen van het bestuur. Op grond hiervan kan voorzichtig worden geconcludeerd dat de meeste schoolleiders wel de *professionele ruimte* hebben om hun (strategische) rol in de organisatie in te vullen, maar dat het hen dikwijls aan *tijd* ontbreekt door de grote hoeveelheid administratieve taken en alle regelwerk. Ze voelen zich daardoor vaak meer manager dan onderwijskundig leider. De interviews bevestigen dit beeld en laten zien dat het vele regelwerk ten koste gaat van de aandacht voor het onderwijskundig proces. Door de Onderwijsraad (2018) is in dit verband geadviseerd om *schoolleiders te ontlasten van tijdrovende taken die niet bij de strategische rol horen, door te zorgen voor een basisniveau van operationele ondersteuning op school.*

Figuur 4.6 Professionele ruimte (%)



In de interviews komt de autonomie van schoolleiders ook naar voren. Het beroep wordt aantrekkelijker naarmate schoolleiders de vrijheid krijgen om hun school te besturen hoe zij denken dat het goed is. “Nu is de directeur soms een soort marionet tussen de inspectie en het bestuur in.” Daarnaast geven schoolleiders in interviews aan dat ze graag zouden zien dat hun kennis en inbreng op bestuurlijk niveau meer gebruikt en gewaardeerd zouden worden. Op dit moment gebeurt dat (nog) niet altijd, terwijl dat wel meerwaarde kan hebben. De Onderwijsraad brak hier eerder ook al eens een lans voor: “*Besturen dienen schoolleiders mogelijkheden te bieden om invloed uit te oefenen op het strategisch beleid. Dat kan door het overleg tussen bestuur en schoolleiders te richten op het leren van elkaar en te werken aan een cultuur van vertrouwen*”.²⁸

Vooraf ex-schoolleiders zijn kritisch op grote besturen, omdat er veel geld gaat naar de besturen en ook omdat het leidt tot “logge organisaties”. Zij pleiten voor kleinere besturen en flexibiliteit binnen scholen, zodat zij snel kunnen reageren op ontwikkelingen. Zij-instromers geven aan dat ze vaak ondernemend zijn en ideeën hebben voor verbetering, maar te weinig ruimte krijgen om deze ideeën te ontplooiën. In de verkennende interviews met koepelorganisaties is aangegeven dat innovatieve schoolleiders vaak vastlopen op de “dorpse cultuur” van het onderwijs, waarin weinig ruimte is voor innovatie. Een voormalig schoolleider geeft daarover aan: ““Na een aantal jaren merkte ik dat ik graag door wilde ontwikkelen. Ik raakte te veel energie kwijt met zaken die niet zouden lukken, bijvoorbeeld “zo doen we dat”. [...] Als ik het verschil wilde maken, dan moest ik gewoon weer wat anders gaan doen. Ik zag mijzelf niet als directielid bij een andere school dat doen. [...] Ik miste een bepaalde pro-activiteit. Ruimte om andere, nieuwe stappen te maken.”

²⁸ Een krachtige rol voor schoolleiders. Onderwijsraad (2018).

4.7 Inrichting van de functie

De onderwijsorganisatie moet ruimte geven voor de strategische rol van schoolleiders, pleit de Onderwijsraad.²⁹ Schoolleiders dienen de mogelijkheid te hebben om invloed uit te oefenen op het strategisch beleid. Om dit te bewerkstelligen is het van belang dat er een vertrouwensrelatie is tussen het bestuur en schoolleiders. Ook dienen besturen schoolleiders te ontlasten van taken die veel tijd kosten en niet passen bij een strategische rol. Hiervoor is het volgens de Onderwijsraad van belang om te zorgen voor een basisniveau aan operationele ondersteuning op school.³⁰ Hoeveel ondersteuning dit zou moeten zijn, geeft het rapport niet aan. Uit onze interviews komt naar voren dat zelfs een paar uur administratieve ondersteuning in de week al ontzettend kan helpen. Ondersteuning kan vele vormen aannemen, hieronder gaan we daar nader op in. Bij een grotere school kan ondersteuning voor meerdere scholen bovenschools geregeld worden.

In ons onderzoek komt ook naar voren dat bijna driekwart van de schoolleiders (73%) zegt meer tijd kwijt te zijn met allerhande regelwerk dan met het ontwikkelen en verbeteren van het onderwijs, en dat bijna 80 procent het (helemaal) eens is met de stelling: *Ik ben af en toe meer manager dan onderwijskundig leider*. Dit laatste is in lijn met de uitkomsten van TALIS 2018, het grote internationale onderzoek van de OESO naar de leer- en werkomgeving van leraren en schoolleiders.³¹

Zij-instromers geven in de interviews aan dat zij juist toegevoegde waarde hebben waar het om management-inzichten gaat, zij hebben vaak een achtergrond als leidinggevende in een andere sector. Voor de onderwijskundige inhoud maken zij graag gebruik van kennis die er in hun team aanwezig is, bijvoorbeeld een goede IB'er wordt zeer gewaardeerd. Dit betekent dat in de praktijk soms wordt gekozen voor een vorm van *gedeeld leiderschap*, waarbij de ene persoon zich richt op het onderwijskundig proces en de ander op de organisatie en het team.

Ondersteuning kan op verschillende manieren worden ingericht. Zowel op schoolniveau als bestuursniveau. Op schoolniveau kan gedacht worden aan inzet van een adjunct- of locatiedirecteur, van IB'ers, van administratieve medewerkers, een conciërge. Op bestuursniveau kan dit bijvoorbeeld in de vorm van een personeelsfunctionaris (die zich al dan niet ook met vervangingen bezighoudt) en administratieve hulp vanuit een bestuursbureau. Het valt op dat de schoolleider op scholen waarbij een manier van ondersteuning wordt ingericht, tevredener zijn over hun functie, dan wanneer zij geen ondersteuning hebben. 'Corveetaken' komen zonder ondersteuning vaak op het bordje van schoolleiders terecht, waardoor zij zich minder bezig kunnen houden met hun kerntaken en waar zij ook "te duur voor zijn." Geïnterviewde schoolleiders geven wel aan dat extra ondersteuning vaak ten koste gaat van formatieplaatsen voor leraren en dat de inzet van extra leraren dan toch vaak voorrang krijgt. Twee zij-instromers brengen in de interviews in hoe belangrijk het is om niet te "beknibbelen op de werktijdfactor" en om schoolleiders niet te krap in te zetten. Een belangrijke les uit de interviews is verder dat de taken van schoolleiders in onderling overleg moeten worden gezien; zijn alle werkzaamheden van belang of kan daarin ook worden geschrapt, en bij wie kunnen de activiteiten het beste worden belegd?

Ook inhoudelijke support voor schoolleiders is erg wenselijk, bijvoorbeeld af en toe sparren met een bestuurder of een schoolleider van een andere school. Dit geldt niet alleen voor beginnend schoolleiders, maar door de gehele loopbaan van een schoolleider. Het gebrek aan een sparringpartner maakt het beroep van schoolleider best eenzaam, geeft een ex-schoolleider aan. Het delen van verantwoordelijkheden in een soort 'gedeeld leiderschap' kan een deel van de last

²⁹ Een krachtige rol voor schoolleiders. Onderwijsraad (2018).

³⁰ Een krachtige rol voor schoolleiders. Onderwijsraad (2018).

³¹ OECD (2019) TALIS 2018 Results. Teachers and school leaders as lifelong learners. Parijs.

van schoolleiders verlichten. Dit kan bijvoorbeeld in de vorm van een team van IB'ers, een locatie- of adjunctdirecteur, of bouwcoördinatoren.

4.8 Lerarentekort

Een van de belangrijkste zaken die worden genoemd als randvoorwaarde om schoolleider te willen blijven, is het hebben van voldoende onderwijs- en ondersteunend personeel. Schoolleiders geven in de interviews aan dat zij een groot deel van hun tijd bezig zijn met de formatie, met het regelen van vervanging en als 'case manager' als iemand langdurig ziek wordt. Veel schoolleiders geven aan op zondag al zenuwachtig op hun telefoon te kijken of ze het voor de komende week weer rondkrijgen qua bezetting. Deze druk op de schoolleider leidt ertoe dat je minder bezig kunt zijn met de onderwijsinhoud. "Als het fundament voortdurend wankel is, dan kom je aan het bouwen niet toe." Ook hier gaat het om regelwerk dat in de beleving van velen ten koste gaat van de aandacht voor het primaire proces (ontwikkelen en verbeteren van het onderwijs). Hoewel deze taken (vervanging van personeel) de verantwoordelijkheid zijn van een directeur, is het ook hier de vraag of dit niet door andere opgepakt kan worden (bijvoorbeeld door een professionele vervangingspool, zoals PON). Dat zou schoolleiders kunnen ontlasten van tijdrovende taken die niet bij hun leidinggevende rol horen.

5 Mobiliteit onder schoolleiders (uitstroom)

In dit hoofdstuk gaan we in op de mobiliteit onder schoolleiders in het primair onderwijs. Daarbij richten we ons allereerst op de *uitstromers* (§ 5.1). Op basis van gegevens uit de enquête en de interviews brengen we de vertrekmotieven in kaart. In aanvulling hierop, schetsen we in paragraaf 5.2 een beeld van de *verloopintentie* onder schoolleiders, en in paragraaf 5.4 gaan we in op de relatie tussen werktevredenheid en het zoeken naar een andere baan.

5.1 Uitstromers: redenen voor vertrek

Om inzicht te krijgen in de vertrekmotieven, is in de enquête ook een aantal vragen gesteld aan voormalig directeuren po. Het aantal respondenten dat deze vragen heeft ingevuld, is beperkt (n=11). Het is daardoor niet mogelijk om een representatief beeld te schetsen over deze groep. De enquêtegegevens leveren echter wel wat indrukken op over de uitstroom van schoolleiders, al is dat exemplarisch.

Uit de enquête blijkt dat 4 van de 11 voormalig directeuren nog werkzaam zijn. De rest is met pensioen (n=5) of arbeidsongeschikt (n=2). Van de eerste groep zijn twee werkzaam in de marktsector en twee in een andere onderwijssector. De eerste twee hebben een leidinggevende functie; de laatste twee niet meer.

Wanneer we kijken naar de redenen voor vertrek, dan zien we een gemêleerd beeld. Daarbij valt op dat de schoolleiders die de overstap hebben gemaakt naar de markt, allebei *wat anders wilden gaan doen* en ook allebei *het salaris* noemen als reden voor vertrek. Daarnaast wordt door hen ook gewezen op (het gebrek aan) loopbaanmogelijkheden en de werkdruk. De schoolleiders die de overstap hebben gemaakt naar een andere onderwijssector noemen allebei de *wijze waarop het bestuur leiding geeft* en de *werkwijze en cultuur binnen het bestuur* als reden voor vertrek. Daarnaast wordt door hen ook gewezen op de resultaatgerichtheid van de organisatie en (het gebrek aan) facilitering vanuit het bestuur. Onderstaande citaten geven een nadere inkleuring van de vertrekmotieven:

- “De breedte van de baan....van conciërgetaken tot bestuursniveau, de krapte qua budget en de vele personeelsperikelen.” [schoolleider die naar markt is overgestapt]
- “Ik kon mijn onderwijs visie niet meer waarmaken. Teveel prestatiegerichte aanpak, waardoor er te weinig aandacht aan de persoonsvorming kon worden besteed.” [schoolleider die in andere onderwijssector is gaan werken]

Hoewel deze voorbeelden niet meer dan indicatief zijn, is het wel opmerkelijk dat de vertrekmotieven duidelijk verschillen tussen beide groepen (markt vs. onderwijs). Daarbij lijken degenen die in de markt zijn gaan werken meer extrinsiek gemotiveerd en noemen degenen die in een andere onderwijssector zijn gaan werken vooral de organisatiecultuur en het gebrek aan support als reden voor vertrek. Uit de interviews komt een soortgelijk beeld naar voren.

Diverse oud-schoolleiders geven aan dat zij altijd met veel plezier in het primair onderwijs hebben gewerkt, maar om bestuurlijk-organisatorische redenen zijn opgestapt. Het gaat dan onder andere om *gebrek aan support* (bijvoorbeeld door een personeelsfunctionaris) en de *delegatie van taken*, waardoor men niet meer aan het ‘eigenlijke’ werk toekomt. Zo geeft een voormalig schoolleider aan: “Ik kreeg steeds meer werk gedelegeerd dat niet bij mij thuis hoorde; bijvoorbeeld het besturen

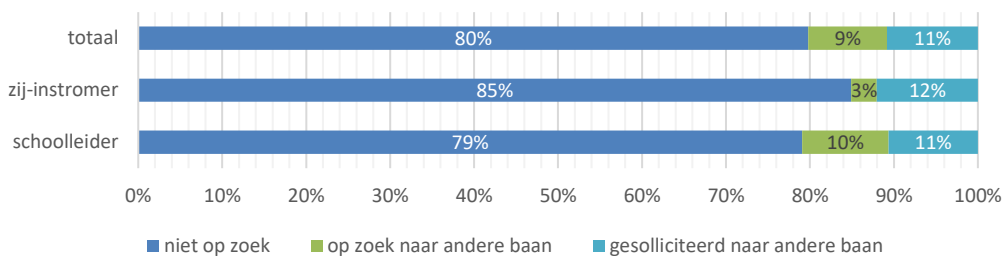
van een kindcentrum, zonder dat ik daar extra ondersteuning voor kreeg.” Daarnaast wordt door sommigen ook opgemerkt dat men toe was aan een nieuwe uitdaging en een wat meer innovatieve werkomgeving.

5.2 Verloopintentie

Hoewel de meeste schoolleiders erg tevreden zijn met hun baan, is ongeveer één op de vijf toch op zoek naar een andere baan (zie Figuur 5.1). Ongeveer één op de tien directeurs heeft afgelopen jaar ook gesolliciteerd naar een andere baan. De mobiliteitsgeneigdheid onder schoolleiders ligt daarmee wat hoger dan onder leraren, zo blijkt uit POMO. Opmerkelijk hierbij is dat zij-instromers iets minder vaak op zoek zijn naar een andere baan dan schoolleiders met een po-achtergrond. Het aandeel directeurs dat heeft gesolliciteerd verschilt bijna niet tussen beide groepen.

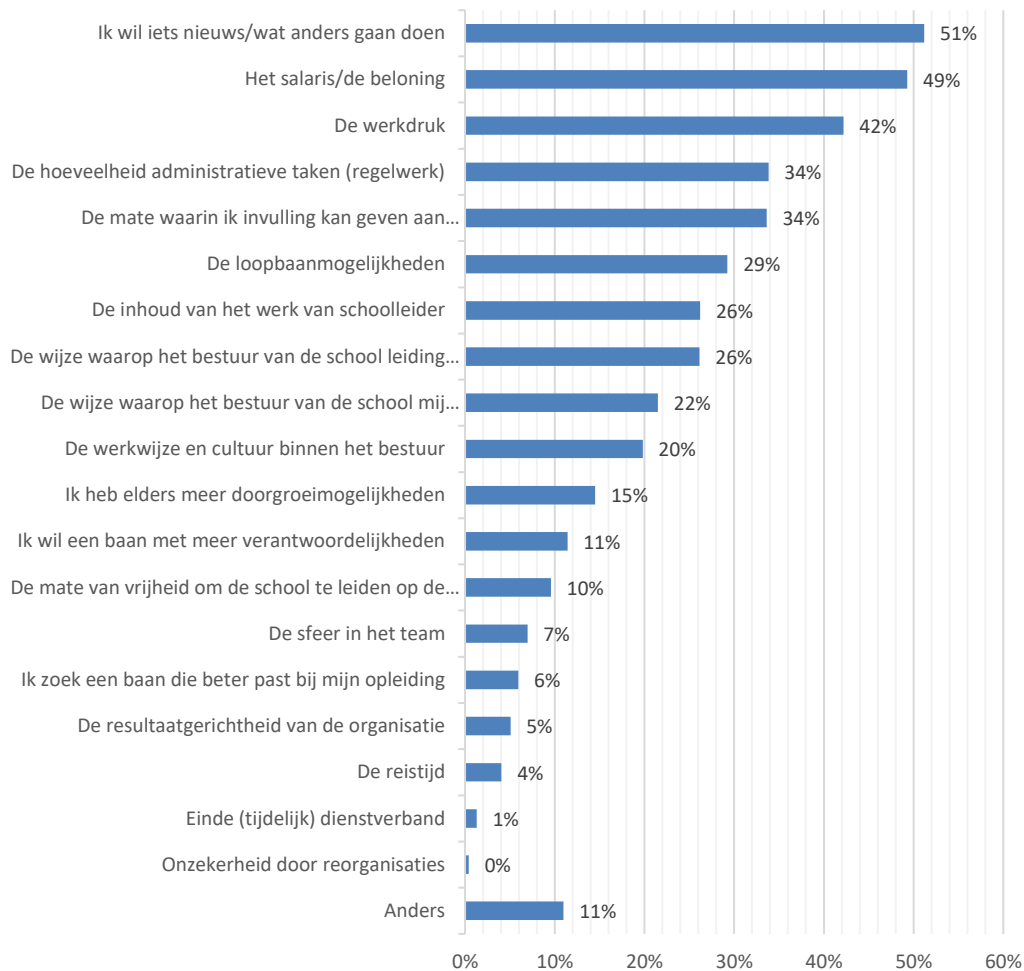
Bij deze gegevens dient overigens te worden opgemerkt dat de directeurs die op zoek zijn naar een andere baan, lang niet altijd het onderwijs willen verlaten (zie Tabel A.1 & Tabel A.4). Circa 8 procent van de directeurs is zoekt een baan bij een ander bestuur in het po en 9 procent zou graag een overstap willen maken naar een andere onderwijssector. Het aandeel schoolleiders dat alleen maar op zoek is naar een baan buiten het onderwijs is beperkt.

Figuur 5.1 Schoolleiders op zoek naar een andere baan (%)



De meest genoemde reden om op zoek te gaan naar een andere baan is dat men wat anders wil gaan doen (zie Figuur 5.2). Ruim de helft van de (meerschoolse) directeurs noemt dit als reden voor het zoeken naar een andere baan. Daarnaast noemt een groot aantal schoolleiders het salaris (49%), de werkdruk (42%) en de (grote) hoeveelheid administratieve taken (34%) als reden voor een eventueel vertrek. De sfeer in het team, de resultaatgerichtheid van de organisatie en de vrijheid om de school te leiden op een manier waarvan betrokkene denkt dat goed is, worden zelden als reden genoemd. Wel wijst een deel van de schoolleiders op de (beperkte) loopbaanmogelijkheden in het po (29%) en de mate waarin invulling gegeven kan worden aan onderwijskundige leiderschap (34%). Uit voorgaande analyses kwam naar voren dat driekwart van de schoolleiders meer tijd kwijt is met allerhande regelwerk dan met het verbeteren van het onderwijs, terwijl zij uit dat laatste juist hun voldoening halen. Daarnaast hebben we gezien dat er grote onvrede is over de werkdruk, de hoeveelheid administratieve taken en de beloning. Op basis van genoemde vertrekmotieven (Figuur 5.2) kunnen we concluderen dat deze *dissatisfiers* voor een deel van de schoolleiders reden zijn om op zoek te gaan naar een andere baan.

Figuur 5.2 Redenen om op zoek te gaan naar een andere baan (%)



Uit nadere analyse blijkt dat de motieven om op zoek te gaan naar een andere baan duidelijk verschillen tussen schoolleiders die een andere baan zoeken in het primair onderwijs en degenen die een baan elders zoeken. Van de eerste groep geeft 60 procent aan wat *nieuws te willen* gaan doen als reden voor 'vertrek'. Onder degenen die een baan buiten het onderwijs zoeken ligt dit substantieel lager (39%). Omgekeerd zien we dat de schoolleiders die zich oriënteren op een baan in een andere sector vaker op zoek zijn naar ander werk vanwege (onvrede met) het salaris, de werkdruk en de hoeveelheid administratieve taken. En ook noemen zij de mate waarin ze invulling kunnen geven aan onderwijskundig leiderschap relatief vaak als reden om een andere baan te zoeken. Verder blijkt dat de directeuren die op zoek zijn naar een andere baan in het po daarvoor relatief vaak de wijze van leidinggeven door het bestuur als reden noemen. Dit laatste bevestigt het beeld van de vertrekmotieven zoals geschetst door voormalig schoolleiders, en laat zien dat onvrede over de beloning en de werkdruk samengaat met een oriëntatie op een baan elders (buiten het po) en onvrede over het bestuur eerder leidt tot een transfer binnen de sector.

In de interviews is door diverse schoolleiders aangegeven dat zij op zoek zijn naar een andere baan. Daarbij wordt als belangrijke reden genoemd dat men toe is aan een nieuwe uitdaging. Doordat de groeimogelijkheden in het primair onderwijs beperkt zijn (qua inhoud en salaris), oriënteren schoolleiders zich op een andere baan. Het gaat dan vooral om schoolleiders die al wat langer directeur zijn. Eén van hen geeft aan dat ze zich begint te vervelen in haar huidige functie: "Het wordt een beetje een herhaling van zetten. Ik heb het gevoel al het maximaal haalbare eruit te hebben gehaald als het gaat om te stellen doel, schoolplannen schrijven, de ontwikkeling van leerkrachten, etc." Een ander stelt dat hij nog een paar klusjes wil afmaken op school en daarna het

stokje wil overgeven aan een ander. Daarbij valt op dat diverse ervaren schoolleiders een bestuursfunctie ambiëren, of een overstap zouden willen maken naar het voortgezet onderwijs.

Verder wordt in de interviews door enkele deeltijd-directeuren aangegeven dat ze op zoek zijn naar een andere baan omdat ze structureel overwerken. Doordat er bij betrokkenen geen ondersteunend personeel is, moeten zij ook allerlei 'corveetaken' uitvoeren, waardoor ze zich minder met het onderwijs bezig kunnen houden.

In de enquête is aan directeuren die op zoek zijn naar een andere baan een nadere toelichting gevraagd voor het zoeken van een andere baan. Daarbij wordt door diverse schoolleiders aangegeven dat het salaris niet past bij de verantwoordelijkheden en de werkdruk. Onderstaande citaten illustreren dit:

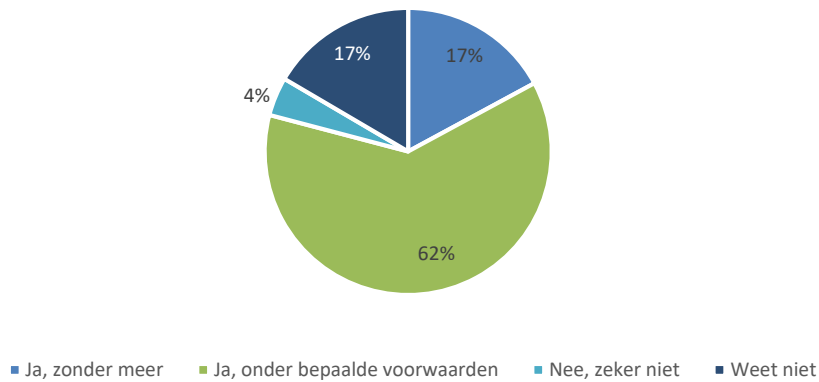
- “Te veel administratieve taken, te weinig bezig met onderwijs en de beloning niet in overeenstemming met de verantwoordelijkheden.”
- “Het salaris past niet bij de verantwoording, de stress en de werkdruk die deze baan met zich meebrengt. Als ik dan zie hoe de OOP-ers en de schoolleiders gewoon worden overgeslagen in de discussie om het werk in het onderwijs aantrekkelijker te maken, dan kies ik voor een andere job.”
- “Het werk geeft geen bevrediging. Je werkt keihard, verdient 100 euro meer dan een leerkracht. Grote verantwoordelijkheid om te zorgen dat het onderwijs voldoende is, terwijl er veel personeelwisselingen zijn en je steeds nieuwe mensen moet inwerken (wat ten koste gaat van de kwaliteit).”

Overigens noemt een aantal schoolleiders ook dat het zoeken van een andere baan een positieve keuze is. Zij zijn toe aan een nieuwe uitdaging. Sommigen schrijven in dit verband dat zij het prettig vinden om de paar jaar (5-7) van baan/werkplek te veranderen. In hun beleving is dat ook goed voor de school en het team: “Ik denk dat het wisselen van directeur voor een school en een team ook een mooie kans biedt.” Een enkeling noemt het schoolleidersregister als reden voor vertrek: “Ik sta niet achter instellingen als het directeursregister. Ik ga niet voor herregistratie. Dan investeer ik liever in iets anders.”

5.3 Langer in het po blijven werken?

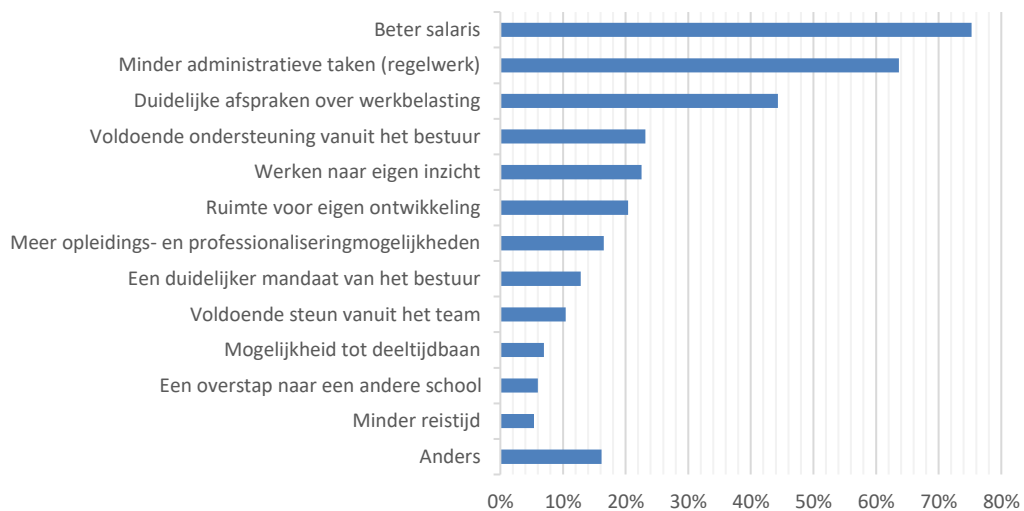
Van de directeuren die op zoek zijn naar een baan in een andere sector is 17 procent zonder meer bereid om in het primair onderwijs te blijven werken als schoolleider, en 62 procent wil onder voorwaarden wel langer in het po blijven werken (zie Figuur 5.3). De rest wil zeker niet meer als schoolleider po blijven werken of weet het niet precies.

Figuur 5.3 Voorwaarden om langer in het po te blijven werken als schoolleider (%)



De meest genoemde voorwaarden om langer in het primair onderwijs te blijven werken als schoolleider zijn: een beter salaris (75%), minder administratieve taken (64%) en duidelijke afspraken over de werkbelasting (44%). Daarnaast noemt bijna een kwart van de directeuren die op zoek zijn naar een baan buiten het po *voldoende ondersteuning vanuit het bestuur* en *werken naar eigen inzicht* als voorwaarden om in het po te blijven. Gegevens uit de interviews bevestigen dit. Daarbij wordt door diverse schoolleiders aangegeven dat extra ondersteuning (voor administratieve taken) en een betere beloning redenen zouden kunnen zijn om langer schoolleider te blijven.

Figuur 5.4 Voorwaarden om langer in het po te blijven werken (%)*



5.4 Mobiliteit en tevredenheid

Schoolleiders in het primair onderwijs zijn over het algemeen tevreden met hun werk, zo blijkt uit dit onderzoek. Ongeveer 83 procent is (zeer) tevreden met zijn of haar baan en ruim 90 procent is (zeer) tevreden over de school waar men werkt. Vooral over de inhoud van het werk, de mate van zelfstandigheid en de samenwerking met collega's zijn schoolleiders zeer te spreken.

Deze gegevens zijn van groot belang voor dit onderzoek, omdat er een duidelijk verband is tussen de tevredenheid van schoolleiders en de mobiliteitsintentie. Uit tal van onderzoek blijkt dat medewerkers die tevreden zijn over hun werk minder geneigd zijn om te vertrekken. Dit laatste

geldt ook voor schoolleiders in het po. Schoolleiders die ontevreden zijn over hun baan zoeken vaker naar ander werk dan degenen die (zeer) tevreden zijn.³²

Dit verband tussen onvrede en zoekgedrag is echter niet één-op-één. Er zijn schoolleiders die (zeer) tevreden zijn met hun baan, maar toch op zoek zijn naar een andere werkring. En het omgekeerde komt ook voor; schoolleiders die ontevreden zijn over hun baan, maar niet op zoek zijn naar een andere baan. Om een goed beeld te krijgen van deze discrepanties is in navolging van SCP-onderzoek een categorisering van medewerkers gemaakt in vier groepen:³³

- **Goudzoekers** (tevreden over baan/organisatie, maar zoekt wel);
- **Gecommitteerden** (tevreden over baan/organisatie en zoekt niet);
- **Verbeteringzoekers** (ontevreden over baan/organisatie en zoekt andere functie);
- **Vastzitters** (ontevreden over baan/organisatie, maar zoekt niet).

Figuur 5.5 toont de verdeling van de groepen. Uit de figuur blijkt dat 14 procent van de schoolleiders als *goudzoeker* kan worden getypeerd en 74 procent als *gecommitteerde*. Daarnaast is er een relatief kleine groep van *verbeteringzoekers* (6%) en *vastzitters* (5%).

Figuur 5.5 Typen schoolleiders naar mobiliteit en tevredenheid

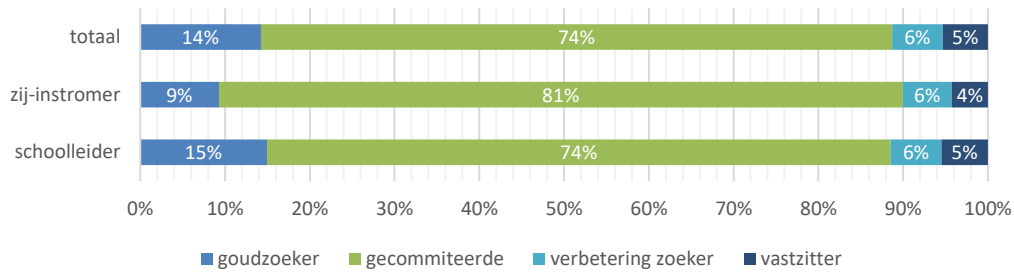


Onder de zij-instromers treffen we iets meer gecommitteerden aan dan onder de schoolleiders met een po-achtergrond (zie Figuur 5.6), maar de verschillen in verdeling zijn beperkt. Relevanter blijkt de *functieverblijfsduur* (zie Figuur 5.7). Daarbij valt op dat het aandeel gecommitteerden relatief groot is onder degenen die nog maar kort directeur zijn (< 5 jaar), en dat het aandeel goudzoekers stijgt naarmate men langer schoolleiders is. Dit laatste sluit aan bij de bevinding dat een deel van de schoolleiders op zoek is naar een andere baan omdat ze toe zijn aan een nieuwe uitdaging en wat anders willen doen.

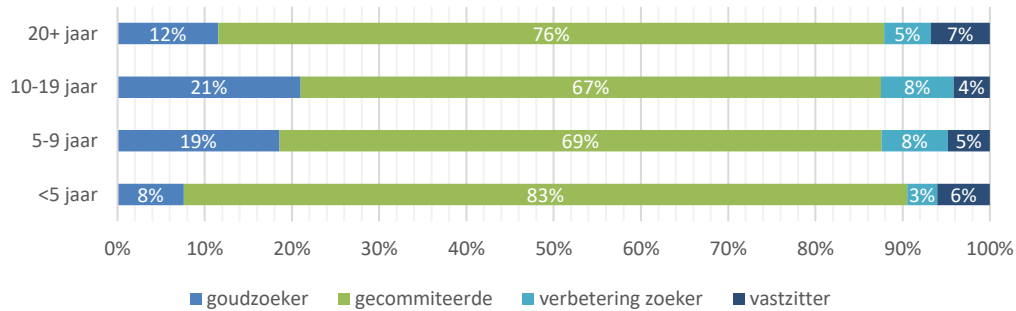
³² Uit regressieanalyse blijkt dat onvrede over de baan een significant effect heeft op het zoeken naar ander werk. Daarnaast spelen ook onvrede over de mate van zelfstandigheid, de wijze waarop het bestuur leidinggeeft en de loopbaanmogelijkheden een belangrijke rol

³³ SCP (2005) *Arbeidsmobiliteit in goede banen*. Den Haag. | Door de ICTU is ditzelfde onderscheid gemaakt in het onderzoek *Werken is bewegen*, uit 2015.

Figuur 5.6 Verdeling van 4 groepen schoolleiders naar achtergrond (%)



Figuur 5.7 Verdeling van 4 groepen schoolleiders naar functieverblijfsduur (%)



5.5 Duurzame inzetbaarheid

Naast vragen over de mobiliteit van schoolleiders, is in de enquête ook een serie stellingen opgenomen over de *employability* van schoolleiders.³⁴ Het gaat dan onder meer over: de externe inzetbaarheid, de mate van anticipatie op loopbaanveranderingen en de werkflexibiliteit. Uit eerder onderzoek van de ICTU en BZK³⁵ is bekend dat dit belangrijke factoren zijn in verband met de mobiliteit van medewerkers in de publieke sector. In het vervolg van deze paragraaf maken we een overzicht en presenteren we, in navolging van de ICTU, een typologie van drie groepen schoolleiders.

5.5.1 *Employability* van schoolleiders

Uit factoranalyse hebben we drie clusters of factoren geïdentificeerd.³⁶ Dit betreft:

- **externe employability** van schoolleiders (Figuur 5.8);
- **anticipatie** op (toekomstige) loopbaanveranderingen (Figuur 5.9);³⁷
- **werkflexibiliteit** c.q. veranderingsgeneigdheid (Figuur 5.10).

Uit voorgaande analyses kwam naar voren dat schoolleiders zeer gedreven zijn in hun werk. Ze vinden het leuk om hun vakkennis in te kunnen zetten voor een goed resultaat en proberen zich zelf continu te verbeteren in hun vak. Daarnaast zijn zij – naar eigen zeggen – ook erg veranderingsgezind (zie Figuur 5.10). Ruim 90 procent van de directeuren geeft aan zich gemakkelijk aan te kunnen passen aan veranderingen in het werk en snel in te kunnen spelen op veranderingen in de werkomgeving. De externe inzetbaarheid scoort een stuk lager (zie Figuur

³⁴ Deze stellingen zijn ontleend aan het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek van BZK.

³⁵ ICTU (2015) *Werken is bewegen*. Den Haag.

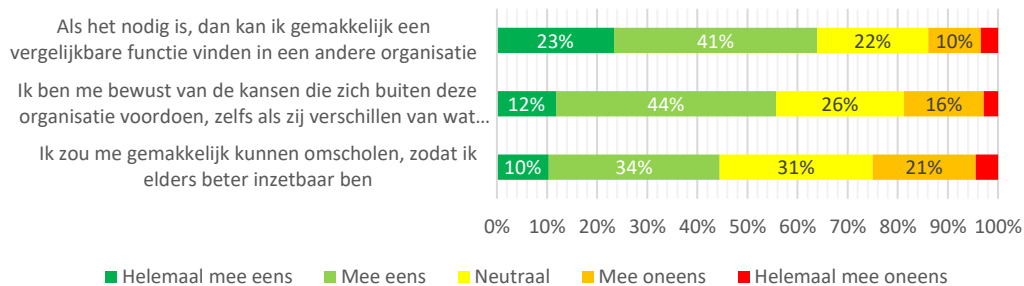
³⁶ Voor de eerder gepresenteerde stellingen over de professionele of vakinhoudelijke **gedrevenheid** van schoolleiders geldt hetzelfde. Ook deze vormen samen een goede meetschaal.

³⁷ Deze meetschaal is exclusief de stelling over het nemen van verantwoordelijkheid.

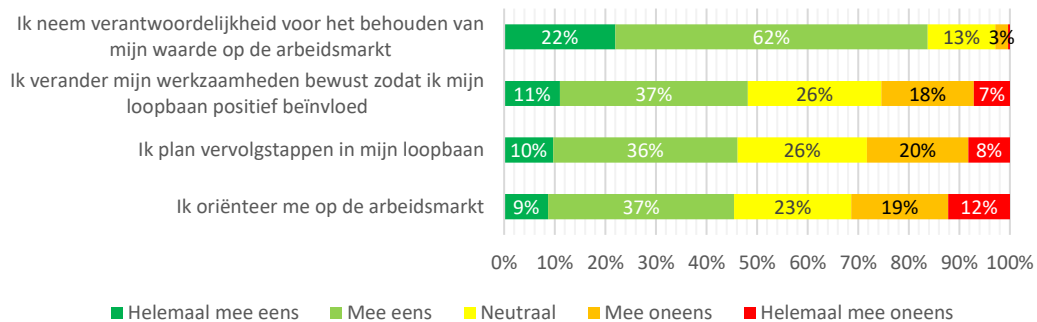
5.8). Weliswaar denkt 64 procent gemakkelijk een vergelijkbare functie te kunnen vinden in een andere organisatie. Maar slechts 44 procent zegt zich gemakkelijk te kunnen omscholen, om elders beter inzetbaar te zijn.

Verder blijkt dat er een behoorlijk verschil is tussen de verantwoordelijkheid die schoolleiders zeggen te nemen voor het behoud van hun arbeidsmarktwaarde en wat zij daadwerkelijk doen (zie Figuur 5.9). Ruim 80 procent van de schoolleiders geeft aan zelf verantwoordelijkheid te nemen voor het behoud van hun waarde op de arbeidsmarkt, maar slechts 46 procent oriënteert zich op de arbeidsmarkt of plant vervolgstappen in z'n loopbaan. Dit bevestigt het beeld uit ander onderzoek dat het niet voor iedereen vanzelfsprekend is om in beweging te komen.³⁸ Velen hebben wel de intentie om de regie over de eigen loopbaan te nemen, maar in de praktijk pakt niet iedereen dat even voortvarend op.

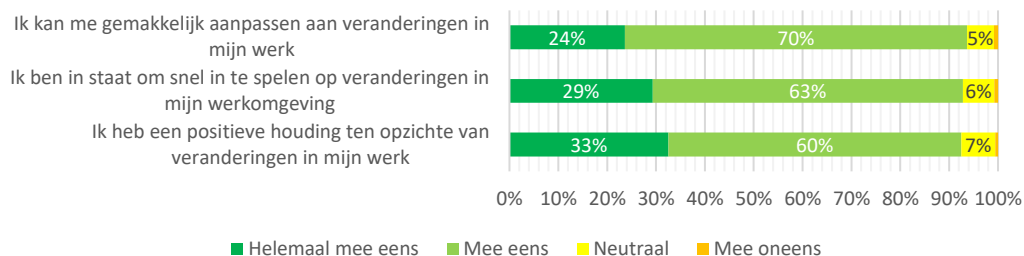
Figuur 5.8 Stellingen over externe employability (%)



Figuur 5.9 Stellingen over anticipatie op de loopbaan (%)



Figuur 5.10 Stellingen over werkflexibiliteit (%)



Uit nadere analyse blijkt dat zij-instromers op twee van de drie inzetbaarheidsschalen hoger scoren dan schoolleiders met een po-achtergrond. Zij-instromers zijn meer flexibel in het werk en hebben een hogere *externe* inzetbaarheid. Dit laatste hangt vermoedelijk samen met het feit dat zij eerder al eens een carrièreswitch hebben gemaakt naar het primair onderwijs.

³⁸ Zie Rogmans (2017) *De loopbaan APK als startpunt voor meer mobiliteit in het openbaar bestuur*. BZK: Den Haag.

5.5.2 Verschillen in inzetbaarheid: drie typen schoolleiders

Uit onderzoek van de ICTU (2015) is bekend dat medewerkers heel verschillend omgaan met hun inzetbaarheid. De één neemt zelf het initiatief en voert de regie over z'n eigen loopbaan; de ander is meer afwachtend en vindt het moeilijk om in beweging te komen. Daarbij kunnen (volgens ICTU) drie groepen worden onderscheiden:³⁹ *carrière-makers*, *bevlogen ambtenaren* en *afwachters*.

Op basis van de schoolleidersenquête is onderzocht of deze groepen ook in het po te vinden zijn. Hiervoor is gebruik gemaakt van *clusteranalyse*. Dit is een analysetechniek om groepen medewerkers (segmenten) te kunnen identificeren. In de analyse is gekeken of er een zinvolle indeling gemaakt kon worden van schoolleiders op basis van hun inzetbaarheid. Hierbij zijn vier variabelen meegenomen: de anticipatie op de loopbaan, de werkflexibiliteit, de vakinhoudelijke gedrevenheid en de externe employability. Anders dan bij de SCP-indeling, die gebaseerd is op tevredenheid en zoekgedrag, staat hierbij het handelingsperspectief van schoolleiders centraal.

Figuur 5.11 Typen schoolleiders naar inzetbaarheid



Uit de clusteranalyse blijkt dat er drie groepen zijn te onderscheiden die elk op een andere manier in hun werk staan en verschillend omgaan met hun inzetbaarheid. In navolging van de ICTU noemen we deze: *carrière-makers*, *gedreven schoolleiders* en *afwachters*. Figuur 5.12 laat zien dat de *carrière-makers* op alle vier de terreinen hoog scoren. Zij nemen vaker zelf de regie voor het behoud van hun waarde op de arbeidsmarkt, anticiperen in sterkere mate op loopbaanverandering, zijn meer gedreven om zichzelf continu te verbeteren en ook meer veranderingsgezind. Daarnaast hebben zij een grotere mate van externe employability.⁴⁰

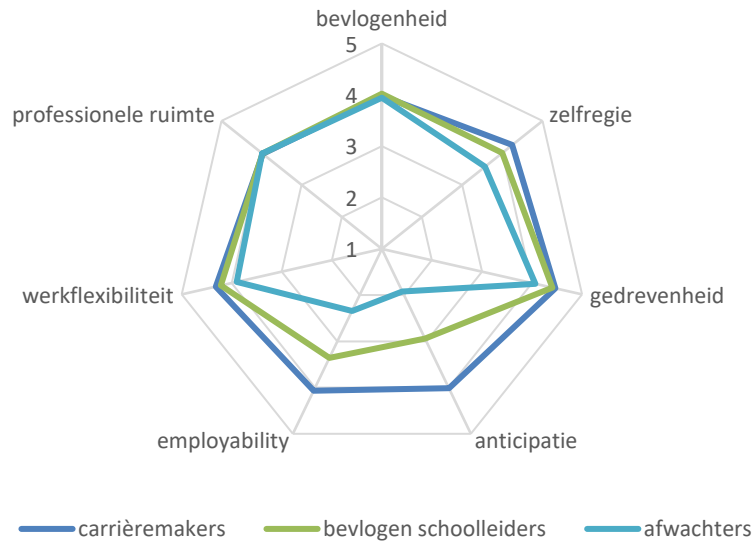
De *afwachters* laten een minder rooskleurig beeld zien. Zij nemen minder vaak de regie over hun eigen loopbaan en anticiperen ook minder op loopbaanverandering. Daarnaast blijkt dat ze wat minder flexibel zijn in het werk en de eigen inzetbaarheid lager inschatten. De *gedreven schoolleiders* vormen een tussengroep. Zij zijn over het algemeen redelijk veranderingsgezind en zeer gedreven in hun werk, maar scoren op het terrein van zelfregie, anticipatie en employability wel duidelijk lager dan de groep *carrière-makers*.

Opmerkelijk is dat er tussen de groepen geen significant verschil is in de bevoegdheid over het vak en de ervaren professionele ruimte. Wel zijn er kleine verschillen in de tevredenheid met de school en de betrokkenheid bij de organisatie. Daarbij valt op dat afwachters een grotere betrokkenheid laten zien bij de organisatie en ook meer tevreden zijn met de school waar zij werken.

³⁹ Deze indeling is gebaseerd op een panelonderzoek onder medewerkers in het openbaar bestuur, en gaat uit van gegevens over de *werkwaarden*, *persoonlijkheidskenmerken* en de *locus of control* van medewerkers.

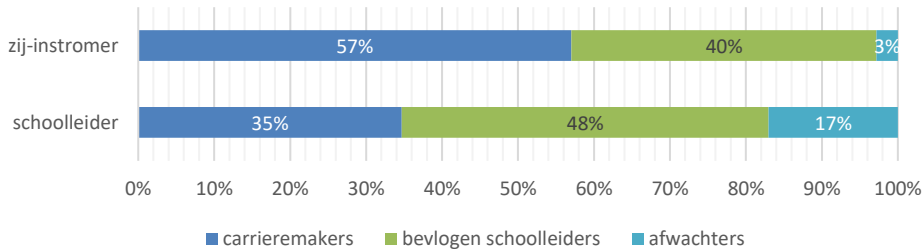
⁴⁰ Externe employability verwijst naar het vermogen om een nieuwe baan te krijgen.

Figuur 5.12 Inzetbaarheid van 3 groepen schoolleiders



Kijken we naar de verdeling van de respondenten, dan kan 38 procent als *carrièremaker* worden getypeerd en 47 procent als gedreven schoolleider. De rest (15%) valt in de groep afwachters. Daarbij valt op dat er onder de zij-instromers veel meer carrièremakers zitten dan onder de schoolleiders met een po-achtergrond (zie Figuur 5.13).

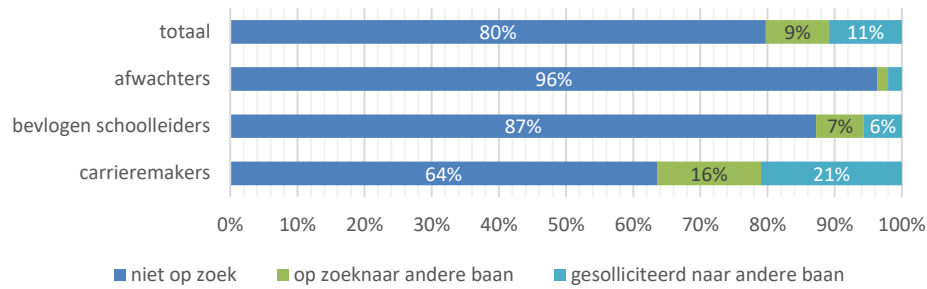
Figuur 5.13 Verdeling van 3 groepen schoolleiders



Verder blijkt dat er een significant verschil is in de verdeling naar leeftijd. Onder schoolleiders van 55 jaar en ouder is het aandeel carrièremakers een stuk kleiner dan onder jongere schoolleiders resp. 28% en 49%). Het aandeel gedreven schoolleiders en afwachters is daarentegen duidelijk groter.

Uit nadere analyse blijkt dat de *verloopintentie* sterk verschilt tussen de drie groepen schoolleiders (zie Figuur 5.14). Van de afwachters is slechts 4 procent op zoek naar een andere baan. Onder carrièremakers ligt dat aandeel substantieel hoger; hiervan is 36 procent op zoek naar een andere baan en heeft 21 procent het afgelopen jaar ook daadwerkelijk gesolliciteerd. De gedreven schoolleiders vormen ook hier een tussengroep. Ongeveer 13 procent van hen is op zoek naar een andere baan.

Figuur 5.14 Verloopintentie van 3 groepen schoolleiders



Naast dit verschil in verloopintentie loopt ook de oriëntatie van de drie groepen sterk uiteen (zie Tabel A.3). Daarbij valt op dat de carrièremakers relatief vaak een baan buiten het onderwijs zoeken en/of in een andere onderwijssector. De groep gedreven schoolleiders zoekt verhoudingsgewijs vaker een andere baan in het primair onderwijs.

Dit verschil hangt samen met de redenen voor 'vertrek'. Carrièremakers noemen relatief vaak het salaris (55%) en de hoeveelheid administratieve taken (36%) als reden voor het zoeken van een andere baan. En daarnaast wijzen zij er ook vaker op dat de doorgroeimogelijkheden elders groter zijn. Gedreven schoolleiders noemen verhoudingsgewijs vaak de werkdruk en de inhoud van het werk als schoolleider als reden voor het zoeken van een andere baan.

6 Conclusies en aanbevelingen

In dit onderzoek zijn de drijfveren van schoolleiders in kaart gebracht. Om de succesfactoren voor het *behoud van schoolleiders en zij-instromers* in kaart te brengen hebben we gekeken naar de motieven om schoolleider te worden, schoolleider te blijven of juist te vertrekken. De volgende onderzoeksvragen stonden centraal:

1. *Waarom kiezen mensen voor het beroep schoolleider?*
2. *Wat zijn succesfactoren die eraan bijdragen dat schoolleiders/zij-instromers werkzaam blijven als schoolleider?*
3. *Wat zijn belemmerende factoren die eraan bijdragen dat schoolleiders/zij-instromers stoppen?*

Om deze vragen te beantwoorden baseren we ons op gegevens uit een enquête onder 755 schoolleiders, interviews met koepelorganisaties en sociale partners en circa 30 interviews met (voormalig) directeuren.

6.1 Conclusies

Ons onderzoek naar de werkbeleving en mobiliteit van schoolleiders in het po heeft onder andere het volgende uitgewezen:

- De meeste schoolleiders zijn tevreden of zeer tevreden met hun baan, met de school waar ze werken, met hun bestuur, met hun zelfstandigheid en met de ruimte om invulling te kunnen geven aan onderwijskundig leiderschap.
- Doorgestroomde leraren zijn schoolleider geworden om hun ideeën voor verbetering van het onderwijs en de school vorm te geven. Zij noemen de inhoud van het werk en het leidinggeven aan een team onderwijzenspersonen als belangrijke keuzemotieven. Zij-instromers hebben veelal gekozen voor een overstap naar een rol als schoolleider in verband met het maatschappelijke belang van het werk. De meesten van hen vervulden eerder ook al een leidinggevende functie.
- Onvrede is er vooral over het salaris (in relatie tot de omvang van de verantwoordelijkheden en werkzaamheden en in relatie tot de salarissen van leraren), de hoeveelheid administratieve taken en de ervaren werkdruk. Dit zijn ook de redenen waarom schoolleiders aangeven te vertrekken. De waa van de dag regeert veelal en er wordt door veel schoolleiders aangegeven dat zij graag beter ondersteund zouden willen worden, om meer toe te komen aan de rol van onderwijskundig leidinggevende en samen met hun team te kunnen werken aan de ontwikkeling en verbetering van het onderwijs.

Er is reden voor urgentie. Het aantal vacatures (met name door pensionering) voor schoolleiders neemt toe. Een vrij grote groep zal nog met pensioen gaan in de komende jaren. Daarnaast is een op de vijf schoolleiders op zoek naar een andere baan. Vooral vanuit een behoefte aan een nieuwe uitdaging, maar ook door de genoemde factoren salaris, administratieve belasting en ervaren werkdruk. Met name het hebben van minder administratieve taken helpt om schoolleiders, die een overstap overwegen, voor het onderwijs te behouden.

Er wordt op dit moment al via een aantal sporen gewerkt aan oplossingen, die het vertrek uit de sector moeten tegengaan en die de instroom moeten bevorderen, zoals:

- De recente salarisverhoging (ook voor schoolleiders) in de nieuwe cao voor het po, die wordt gezien als een belangrijke stap op weg naar concurrerende honorering;⁴¹
- Het Werkdrukakkoord. Uit een peiling van de AVS in februari 2019 blijkt onder andere dat 73 procent van de schoolleiders daar tevreden mee is. Het vaakst zijn de werkdrukmiddelen het afgelopen schooljaar ingezet voor onderwijsassistenten (28 procent) of extra leerkrachten (24 procent).⁴²
- Betere toerusting van schoolleiders: sinds 2018 moeten schoolleiders in het po zich registreren in het Schoolleidersregister. Op dit moment is 85 procent van de schoolleiders geregistreerd. De meeste schoolleiders zijn minder dan vier jaar geregistreerd, zijn nog bezig met ontwikkelactiviteiten en hebben hierover nog niets in het register ingevoerd. Er zijn 180 schoolbesturen waarvan relatief veel schoolleiders ontwikkelactiviteiten in het register hebben ingevoerd. Er zijn 300 besturen waarvan relatief weinig schoolleiders ontwikkelactiviteiten in het register hebben ingevoerd.⁴³ Uit een kwalitatieve evaluatie van het Schoolleidersregister blijkt dat het register toegevoegde waarde heeft op professionele ontwikkeling van schoolleiders, mits het register aansluit bij de behoefte van individuele schoolleiders.⁴⁴

Ook zijn er de schoolbesturen die al werken met Kweekvijvers en de grotere schoolbesturen bieden ook intensievere vormen van centrale ondersteuning, zoals een talentenpool en vervanging. En er is het aanbod van het Participatiefonds en in een deel van de regio's zijn er samenwerkingsverbanden zoals het Personeelscluster Oost Nederland (PON), die ondersteuning bieden bij het regelen van vervanging en de werving van nieuw personeel.

6.2 Behoeftte aan maatwerk

Een van de zaken die in ons onderzoek duidelijk naar voren komt, is dat de behoeften van schoolleiders sterk afhankelijk zijn van de context waarin zij werken en de achtergrond die zij meebrengen. Bij de keuze voor acties moet daarom niet alleen worden gekeken naar de oplossingen waar al aan wordt gewerkt, maar moet ook aandacht zijn voor het feit dat er juist bij de vraagstukken van werkdruk en ondersteuning nuance en scherpte in de analyse nodig is:

- Er zijn belangrijke verschillen tussen scholen en besturen. Een aanzienlijk deel van de schoolleiders ondervindt bijvoorbeeld géén hinder van regels en procedures in de organisatie, terwijl anderen daar wel last van hebben. Ook zijn er scholen die onderdeel uitmaken van een groter bestuur en daardoor beter worden ondersteund en ontzorgd bij bijvoorbeeld vervanging, administratie en processen. En scholen die dat voordeel niet hebben en ook niet beschikken over een organisatie als het PON of een Talentenpool.
- Er zijn schoolleiders die het geluk hebben te beschikken over een bestuur/leidinggevende dat naast hen staat, waarbij zij steeds goed in gesprek zijn over wat er goed gaat en wat randvoorwaarden en uitdagingen zijn en die meewerken aan oplossingen. En er zijn schoolleiders waarbij er op dat vlak verbeterruimte ligt en waardoor de schoolleider zich minder gesteund voelt.
- Er zijn, zoals in dit onderzoek naar voren kwam, verschillen in drijfveren en motieven van schoolleiders om in het po te (komen) werken.
- Er zijn verschillen in competenties tussen schoolleiders (het genoemde Schoolleidersregister en bijvoorbeeld ook activiteiten van AVS of Lecso zijn daarop gericht). Zij-instromers hebben vaak juist toegevoegde waarde als het gaat om management-inzichten, terwijl doorstromers vaak

⁴¹ Ons veldwerk onder schoolleiders werd uitgevoerd voor het cao-akkoord waarin nieuwe maatregelen voor schoolleiders werden afgesproken. AVS geeft als reactie op de nieuwe cao po aan dat schoolleiders geduld moesten hebben, maar dat dit beloond wordt. Zie: <https://www.avs.nl/artikelen/nieuwe-cao-pakt-goed-uit-voor-schooldirecteuren-en-adjuncten>

⁴² AVS/VO-raad (2019) *De staat van de schoolleider 2019*. Utrecht.

⁴³ AVS/VO-raad (2019) *De staat van de schoolleider 2019*. Utrecht.

⁴⁴ Kwink Groep (2019). Kwalitatieve evaluatie Schoolleidersregister PO.

onderwijskundig beter onderlegd zijn. Er zijn schoolleiders die goed zijn in bedrijfsvoering zaken als planning, financiën, HRM en formatieberekening en er zijn schoolleiders die het hebben van een onderwijsinhoudelijke visie als sterkte hebben.

- Er zijn schoolleiders die goed zijn in zaken als timemanagement, prioritering (basis op orde), delegeren, oudermanagement en overige 'multistakeholdermanagement'. En er zijn schoolleiders die te veel hooi op de vork nemen of bijvoorbeeld onvoldoende het 'need to do' onderscheiden van de 'nice to do'.

Er zijn dus veel verschillen, waardoor niet kan worden gesproken over 'de' werkdruk en over 'het vraagstuk' en 'de oplossingen'. De verschillen in organisatie, context en competenties vragen om maatwerkoplossingen, waarbij verschillende partijen een rol kunnen spelen. We doen daarom een aantal aanbevelingen die generiek zijn en voor de gehele groep schoolleiders positieve effecten kunnen sorteren. Daarnaast gaan we op basis van onze typologie van schoolleiders naar inzetbaarheid, in op de manieren waarop de verschillende schoolleiderstypen het beste benaderd kunnen worden.

6.3 Aanbevelingen

Gelet op de bevindingen die we uit ons onderzoek hebben opgehaald, zouden aanvullende acties ter versterking van instroom in en behoud voor de sector gericht moeten zijn op het verder verlagen van de ervaren werkdruk en zorgen voor betere ondersteuning in die gevallen, waar deze nog onvoldoende is. Onderstaande aanbevelingen gaan in op goede arbeidsvoorwaarden, voldoende ondersteuning, effectieve werving en een stevige positie voor de schoolleider.

Goede arbeidsvoorwaarden

Schoolleiders kiezen niet voor het vak vanwege de goede arbeidsvoorwaarden, maar het *salaris* is wel regelmatig een drijfveer om op zoek te gaan naar een andere baan. Het deels negatieve imago van het schoolleidersvak heeft voornamelijk te maken met de werkdruk en salariering. Om schoolleiders te werven en behouden is het daarom belangrijk dat de basis op orde is. Dit betekent dat het salaris moet passen bij de taken en verantwoordelijkheden die bij het beroep horen en dat het salaris in verhouding moet zijn met de andere beroepen in het onderwijs. Het gaat er dus om dat het relatieve salaris (ten opzichte van de markt en ten opzichte van leraren) op orde is. In de nieuwe cao po⁴⁵ wordt aandacht aan deze factoren besteed, door de introductie van nieuwe functieomschrijvingen en salarisschalen. We kunnen in deze studie nog geen uitspraken doen over de mate waarin deze tegemoet komen aan de wens voor een evenwichtiger salaris bij schoolleiders.

Effectieve werving

Om schoolleiders te werven voor het schoolleidersberoep is het van belang dat het genoemde *imago* positiever wordt. Wij concluderen dat de negatieve beeldvorming vooral vanuit arbeidsvoorwaarden gevoed wordt, dus een perceptie van een laag salaris bij een grote werkdruk. De maatschappelijke relevantie van het beroep en de contacten met verschillende partijen, zowel intern als extern, dragen juist bij aan een positief imago van het beroep. Onderzoek naar het imago van het lerarenberoep wees al eerder uit dat het beeld dat mensen hebben van het salaris van leraren vaak niet klopt; zo schatten respondenten in dat leraren het minst verdienen ten opzichte van een aantal andere hbo-beroepen, terwijl dit beeld niet accuraat is.⁴⁶ Dit zou ook kunnen gelden voor schoolleiderssalarissen. Een impactvolle landelijke imago- en wervingscampagne zou moeten aansluiten bij de door respondenten aangegeven behoefte en ideeën. Hierdoor wordt de trots op

⁴⁵ <https://www.aob.nl/wp-content/uploads/2019/12/Onderhandelaarsakkoord-cao-primair-onderwijs-2019.pdf>

⁴⁶ ROA & Ecorys (2017). Status en imago van de leraar in de 21ste eeuw.

het werken in het po versterkt (binding) en wordt de aantrekkelijkheid van het po bij schoolkeuze en zij-instroom vergroot.

Zingeving, trots en maatschappelijke relevantie zijn van grote invloed op het met plezier (komen) werken in de sector. Dit vraagt een *maatwerk aanpak in de werving*, die aansluit bij zowel de behoefte van de school als de vaardigheden en drijfveren van potentiële schoolleiders. Bij leraren gaat het er dan vooral om goed in te spelen op de gewenste doorgroeimogelijkheden. Sluit dit aan bij hetgeen de school nodig heeft? En bij zij-instromers is het van belang om vooral het maatschappelijk belang van het werk uit te dragen en aan te haken bij hun eerdere ervaring als leidinggevende. In dit onderzoek hebben wij een eerste stap gezet door drijfveren per schoolleidertype in kaart te brengen met hun mogelijke aandachtspunten (zie paragraaf 6.4). Hier kan in de werving ook bij worden aangehaakt. De concurrentie van sectoren als de zorg en techniek is, als het gaat om wervingscampagnes, groot. Een uitdaging voor het onderwijs.

Regionale kweekvijvers voor schoolleiders

Kennismaken met het schoolleiderschap, bijvoorbeeld door *kweekvijvertrajecten*, wordt gezien als een positieve manier om instroom te genereren. In de literatuur worden kweekvijvertrajecten al veelvuldig genoemd als positief. In kweekvijvertrajecten worden talentvolle docenten geïdentificeerd, die door middel van een traject speciaal gericht op leiderschap, kennis kunnen maken met het schoolleidersvak. Binnen grotere besturen of op regionaal niveau kunnen krachten gebundeld worden door een gezamenlijke kweekvijver op te zetten. Daarnaast is het – in het licht van toenemende tekorten – van belang om ook zij-instromers warm te laten lopen voor het onderwijs. Zij-instromers kunnen grote toegevoegde waarde hebben omdat zij vaak een ander soort competenties meebrengen, zoals ondernemerschap. Om zij-instroom te stimuleren zou het mooi zijn als er meer wordt uitgewisseld tussen het bedrijfsleven en het onderwijs, zodat zij-instromers bijvoorbeeld kunnen meelopen met leerkrachten en schoolleiders. Een goed voorbeeld van het intersectoraal inzetten op het voorkomen van tekorten, is het Convenant “Aan de slag voor de klas”, waarin tussen de financiële- en de onderwijssector afspraken zijn gemaakt om boventallig personeel in de eerstgenoemde sector te laten doorstromen naar de onderwijssector.⁴⁷ Dergelijke voorbeelden om zij-instromers naar het lerarenvak te geleiden, kunnen ter inspiratie dienen voor partijen om zij-instromers in het schoolleidersvak te werven.

Operationele ondersteuning

De meeste schoolleiders zijn tevreden met hun baan. Tegelijkertijd geven veel schoolleiders aan dat er veel taken op hun bordje liggen. Ze vinden het prettig om zich met onderwijsinhoudelijke taken bezig te houden, maar komen daar (naar eigen zeggen) weinig aan toe, vooral door de grote hoeveelheid administratieve taken en alle regelwerk. De Onderwijsraad pleit mede daarom voor een basisniveau van *operationele ondersteuning* op school, waardoor schoolleiders worden ontlast van tijdrovende taken die niet bij hun rol horen.

Dit onderzoek laat zien dat het van bestuur tot bestuur nogal verschilt hoe de functie van schoolleider wordt ingericht. Bij voldoende ondersteuning is men vaker positief over de taken die men kan uitvoeren. Deze ondersteuning kan op verschillende manieren worden ingericht.

Op *schoolniveau* kan gedacht worden aan de inzet van een adjunct- of locatiedirecteur, een intern begeleider (IB'er), administratieve medewerkers en een conciërge, die specifieke taken van de directeur overnemen. Op *bestuursniveau* kan dit bijvoorbeeld in de vorm van een personeelsfunctionaris (die zich eventueel ook met het regelen van vervanging bezighoudt) en administratieve ondersteuning. Uit ons onderzoek blijkt dat de schoolleider op scholen waarbij een manier van ondersteuning is ingericht, tevredener zijn over hun functie, dan wanneer zij geen

⁴⁷ Aan de slag voor de klas. Convenant werkgelegenheidsbeleid tussen financiële sector en onderwijssector. 2019.

ondersteuning hebben. Ons advies is dan ook om hierover het gesprek aan te gaan in het team en met het bestuur, en gezamenlijk te komen tot afspraken om de werkdruk te verminderen. In het kader van het werkdrukkakoord is eerder afgesproken dat een dergelijk overleg wordt gehouden gericht op vermindering van de werkdruk voor leraren. Ons advies is om dit wat breder te trekken en de taken en verantwoordelijkheden van de schoolleider mee te nemen. Cruciaal is daarbij de vraag of alle werkzaamheden van belang zijn, of dat daarin eventueel kan worden geschrapt, en bij wie de activiteiten het beste kunnen worden belegd? AVS noemde in deze context al “job crafting” voor vo-schoolleiders.⁴⁸

Professionele ruimte

Als er voldoende ondersteuning is, kunnen schoolleiders ook meer invulling geven aan hun *strategische rol*. Ondanks dat schoolleiders aangeven tevreden te zijn met de inhoud van hun werk en de mate van invloed binnen de school en ervaren zelfstandigheid, zouden zij meer betrokken willen worden bij de schoolstrategie op bestuurlijk niveau. De ervaren tevredenheid lijkt met name van toepassing op het niveau van de eigen school, terwijl zij ook graag zouden meedenken over zaken op bestuurlijk niveau. Schoolleiders zouden graag zien dat hun kennis en inbreng op dat niveau meer ingezet en gewaardeerd worden. Op dit moment gebeurt dat (nog) te weinig, terwijl dat wel meerwaarde kan hebben. Daarnaast geeft meer strategische inbreng schoolleiders ook meer uitdaging in en voldoening van hun werk. Die ruimte moet wel geboden worden door de organisatie. Om te borgen dat deze rol vorm krijgt, moet de strategische rol geformaliseerd worden. Dit sluit aan bij het advies dat de Onderwijsraad hier eerder over gaf, namelijk om de strategische rol onderdeel te maken van het managementstatuut en de codes voor goed bestuur.

Voer periodiek een loopbaangesprek

Uit onderzoek van onder andere de Inspectie blijkt dat schoolleiders (nog) niet altijd aan alle competenties voldoen. Een goede leraar is bijvoorbeeld niet per definitie een goede schoolleider, en een goede manager is niet per definitie een goede schoolleider (op onderwijskundig vlak). Om tegemoet te komen aan de drijfveren en de competenties van schoolleiders, is het belangrijk dat er aandacht is voor *loopbaanontwikkeling*. Het is daarbij cruciaal dat er tussen schoolleiders en hun bestuur duidelijke afspraken over de taken en verantwoordelijkheden worden gemaakt over:

- Wat zijn de randvoorwaarden voor succesvol aan de slag zijn binnen de school? Welke ondersteuning heb ik daarbij nodig en wat voor ondersteuning is er?
- Wat drijft mij? Wat heb ik nodig om prettig en zinvol te functioneren?
- Waar ben ik goed in en waarin moet ik werken aan mijn competenties, ondersteund door bijvoorbeeld coaching op maat, opleidingen of anderszins?
- Wat zijn mijn loopbaanwensen, wat is mijn ontwikkelperspectief?

Daartoe is het goede gesprek tussen schoolleider en haar of zijn leidinggevende cruciaal. Het schoolplan moet scherp in gaan op onderwijsvisie, aantallen leerlingen, formatie, budget etc. Maar moet ook gekoppeld zijn aan een persoonlijk ontwikkelplan van de schoolleider, waarin alle ruimte is om met de eigen drijfveren, ontwikkelbehoefte en het (loopbaan)perspectief aan de slag te kunnen gaan. Het schoolplan moet helder en zakelijk aangeven wat van elkaar mag worden verwacht, ook als het gaat om administratieve, logistieke en inhoudelijke ondersteuning door het bestuur.

SMART zijn in gesprekken en afspraken is dus van groot belang. Hanteer data en kengetallen! Zet bijvoorbeeld het voor de realisatie van de onderwijsvisie te hanteren formatierekenmodel bewust en goed in, zowel in het gesprek met docenten, als met het bestuur. Hoeveel tijd hebben we beschikbaar voor welke activiteiten? Wat doen we dus wel en wat doen we dus ook niet? Werkdruk

⁴⁸ AVS/VO-raad (2019) *De staat van de schoolleider 2019*. Utrecht.

en administratieve belasting zijn daarbij nadrukkelijk aan de orde: niet alles kan. En wat mogen we van elkaar verwachten? Tussen schoolleider, docenten en ondersteunend personeel en tussen schoolleider en bestuur.

Een ander onderdeel van loopbaanontwikkeling is goede begeleiding bij binnenkomst, maar ook gedurende de loopbaan als schoolleider. Hierbij valt te denken aan het vormen van *interviewgroepen*, waar beginnende directeuren ervaringen kunnen uitwisselen, of organiseren van peer review. Het bestuur kan hier een belangrijke rol in spelen, bijvoorbeeld in het faciliteren van meester-gezel relaties tussen 'senior' en 'junior' schoolleiders.

Gedeeld leiderschap als mogelijke oplossing?

De inzet van zij-instromers wordt voor de toekomst cruciaal in het opvullen van tekorten onder schoolleiders, die ontstaan door pensionering en uitstroom. Niet alle scholen en besturen staan met open armen te wachten op zij-instromers. Zoals de Onderwijsraad al signaleerde hechten leraren grote waarde aan onderwijservaring bij schoolleiders, "krijt aan de vingers". Het gemis van onderwijskundige competenties kan door slimme inzet van ondersteuning worden opgevangen. Zo kan door middel van *gedeeld leiderschap* een goede combinatie gemaakt worden van management- en onderwijskundige vaardigheden. Voorbeelden zijn ondersteuning van intern begeleiders of het werken met bouwcoördinatoren, die verantwoordelijk zijn voor de onderwijskundige ontwikkeling van de onder- of bovenbouw. Zij-instromers brengen ook een aantal cruciale vaardigheden mee in het vak van schoolleider, zoals uit ons onderzoek blijkt: meer academische achtergrond, eerdere leidinggevende ervaring, meer veranderingsgezindheid c.q. innovatiekracht en andere werkervaring (uit andere sectoren).

Een regionaal transfercentrum voor mobiliteit in de sector

Om schoolleiders te behouden voor het primair onderwijs is het van belang dat zij zich kunnen blijven ontwikkelen. Uit het onderzoek blijkt dat circa één op de vijf schoolleiders op zoek is naar een andere baan. In de meeste gevallen gaat het dan om een ander baan in het po. Om de mobiliteit van schoolleiders beter te faciliteren, ligt regionale samenwerking voor de hand. Op dit moment richten *regionale transfercentra* zich vooral op (de mobiliteit van) leraren, maar schoolleiders die de overstap willen maken naar een andere school zouden op dezelfde wijze kunnen worden geholpen. Dat voorkomt mogelijk ook uitstroom uit het onderwijs.

6.4 Aanbevelingen per schoolleidertype

Op grond van ons onderzoek kan worden geconcludeerd dat schoolleiders niet alleen verschillen qua organisatie, context en competenties, maar tevens onderling sterk verschillen in de manier waarop ze met hun loopbaan bezig zijn. De één is afwachtend en is zeer gehecht aan de organisatie; de ander neemt zelf het initiatief en voert de regie over z'n eigen loopbaan. Voor schoolbesturen is het daarbij de uitdaging om goed rekening te houden met de verschillen tussen de groepen. In navolging van de ICTU hebben wij drie groepen onderscheiden: *carrière makers*, *gedreven schoolleiders* en *afwachters*.⁴⁹

Carrière makers zijn gericht op persoonlijke groei. Zij nemen zelf de regie voor het behoud van hun waarde op de arbeidsmarkt en anticiperen in sterkere mate op loopbaanverandering. Daarbij oriënteert een deel zich ook op ander werk, buiten het onderwijs. Om carrière makers te behouden voor het primair onderwijs is het dan ook van groot belang dat betrokkenen zich continu kunnen blijven ontwikkelen en de mogelijkheid hebben om door te groeien (zowel inhoudelijk als qua

⁴⁹ ICTU onderscheidt in haar rapport *Werken is bewegen* drie groepen ambtenaren, die elk op een verschillende manier omgaan met mobiliteit en inzetbaarheid (carrière makers, bevlogen ambtenaren en afwachters).

salaris). In een periodiek *loopbaangesprek* dient hier aandacht aan te worden besteed. Daarbij gaat het niet alleen om het inventariseren van mobiliteitswensen, maar ook het ondersteunen van schoolleiders die toe zijn aan een nieuwe uitdaging, door hulp bij een overstap naar een andere school of door nieuwe uitdagingen binnen de school, zoals bovenschoolse taken. Op deze manier kan worden voorkomen dat carrièremakers het onderwijs de rug toe keren. Onder zij-instromers is een groot deel carrièremakers. Vanwege de urgentie om tekorten op te vullen en daarom zij-instromers voor het onderwijs aan te trekken en te behouden, is het belangrijk om als bestuur in te spelen op hun drijfveren.

De **gedreven schoolleiders** zijn over het algemeen redelijk veranderingsgezind. Zij kunnen zich gemakkelijk aanpassen aan veranderingen in het werk, maar zijn tegelijkertijd zeer betrokken bij de organisatie en gepassioneerd over hun werk. Ze anticiperen echter minder op loopbaanverandering, al is een deel wel op zoek naar een andere baan in het primair onderwijs. Om deze groep schoolleiders voor het onderwijs te behouden, is het vooral van belang om goed rekening te houden met hun noden. Hoe zorgen we dat deze groep bevolgen blijft en niet afhaakt? Daarbij kan gedacht worden aan vermindering van de ervaren werkdruk en de hoeveelheid administratieve taken, maar ook aan een betere ondersteuning vanuit het bestuur. Ook voor deze groep is het van belang om periodiek de loopbaanwensen te bespreken en na te gaan of betrokkene nog op de goede plek zit of behoefte heeft aan verandering.

Afwachters zijn sterk gericht op de organisatie. Ze zijn over het algemeen (zeer) tevreden met de school en het team en ook zeer bevolgen over hun werk. Anticiperen op loopbaanverandering doen ze praktisch niet en ook nemen ze minder vaak de regie over hun eigen loopbaan. De verlooptentive is bij deze groep dan ook minimaal. Vanuit bestuurlijk perspectief brengt dit een andere uitdaging met zich mee. Het risico bij deze groep is niet zo zeer dat ze vertrekken, als wel dat ze vastlopen in hun werk. Dit geeft aanleiding voor specifieke maatregelen om de inzetbaarheid van deze groep schoolleiders te bevorderen, ongeacht hun leeftijd. Dit kan bijvoorbeeld door hen te betrekken bij beleidsvorming op bestuursniveau en/of deelname aan coaching en peer review activiteiten.

6.5 Actiematrix

Van de besturen mag worden verwacht dat zij als leidinggevend van de schoolleiders het voortouw nemen voor de professionalisering in kwaliteit, bedrijfsvoering en leiderschap. Besturen zijn er verantwoordelijk voor om te zorgen voor de ontwikkelingsgerichte kwaliteitsomgeving die nodig is om schoolleiders te kunnen binden en boeien voor de sector en om te zorgen voor voldoende aantrekkelijkheid voor nieuwe instroom. Zo zijn transparant en zakelijk plannen en alloceren op basis van data en feiten, verwachtingsmanagement, timemanagement, prioritering, verantwoordelijkheden spreiden en effectief oudermanagement voorbeelden van wat een schoolleider in overleg met bestuur en docenten kan doen om werkdruk en -belasting te verlagen.

Op landelijk niveau (brancheorganisaties, beroepsverenigingen, expertisecentra) pleit de urgentie van tekorten en vertrek van schoolleiders en de ervaren werkdruk en administratieve belasting voor een aanvullend landelijk programma. Leren, kennis delen en inspiratie. Bij leren kan onder meer worden gedacht aan het goed in kaart brengen van *good practice* scholen en schoolleiders. Wat maakt dat het daar goed gaat (succesfactoren) en hoe zorgen we ervoor dat andere scholen en schoolleiders daarmee hun voordeel kunnen doen?

Deze *good practices*, succesfactoren, inzichten en *do's and dont's* moeten wel op veranderkundig doordachte wijze worden verspreid en toegepast. Niet alleen de klassieke landelijke congressen en

trainingen, maar andere vormen, zoals ook inbedden in opleidingen, in op maat *blended* coachingsaanbod en via ICT- en audiovisueel ondersteunde toepassing tools.

Op basis van de opgestelde aanbevelingen, hebben we de verschillende partijen onderscheiden in een actiematrix (Tabel 6.1). In deze matrix is te zien welke partijen verantwoordelijk zijn voor welke acties voor het werven en behouden van schoolleiders voor het primair onderwijs.

Tabel 6.1 Actiematrix aanbevelingen en partijen

	Macro (landelijk: ministerie en sociale partners)	Meso (regionale samenwerking, sociale partners op regionaal niveau)	Micro (besturen en scholen)
<i>Arbeidsvoorwaarden</i>			
Salaris	X		
<i>Effectieve werving</i>			
Imago	X		
Maatwerk in werving		X	X
Kweekvijver		X	X
<i>Ondersteuning</i>			
Loopbaanontwikkeling			X
Gedeeld leiderschap			X
Operationele ondersteuning			X
<i>Professionele ruimte</i>			
Strategische rol			X

6.6 Vervolgstappen

Naast de focus op de inzet voor besturen, is onderzoek naar de schoolleiders- en lerarenopleidingen gewenst. Door de schoolleiders in ons onderzoek werden verschillende suggesties gedaan om de opleiding anders in te richten, bijvoorbeeld met meer praktijkervaring, door het parttime volgen van de opleiding naast de huidige baan, en door managementmodules in de pabo. In dit onderzoek hebben we de opleidingen niet nader onder de loep genomen. Vervolgonderzoek kan daar meer inzicht in verschaffen.

Uit ons onderzoek komt naar voren dat meer dan de helft van de schoolleiders vindt dat het veel tijd kost om te voldoen aan alle regels en verplichtingen binnen de organisatie. We hebben niet nader onderzocht bij welke regels en verplichtingen schoolleiders dit met name ervaren. Vervolgonderzoek kan onderzoeken voor welke regels en verplichtingen deze ervaren regeldruk geldt, en of het kan lonen om een schoolleidersversie van "Ruimte in Regels"⁵⁰ op te stellen, waarin op een rij wordt gezet aan welke regels en verplichtingen voldaan moet worden.

Om besturen goed toe te rusten om in hun ondersteuning van schoolleiders, op maat en passend bij de verschillende levensfasen, zou een daarop gericht vervolgonderzoek en een Handreiking Klantreizen Schoolleiders po voor de besturen kunnen helpen om ook dat te professionaliseren. Per type schoolleider, naar duurzame inzetbaarheid, kan de "klantreis" van schoolleiders van instroom tot uitstroom inzichtelijk gemaakt worden. Als de verschillende wegen van instroom naar

⁵⁰ <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/publicaties/2017/11/13/brochure-ruimte-in-regels>

uitstroom in kaart zijn gebracht, wordt voor besturen duidelijk welke cruciale aandachtspunten zij onderweg tegen kunnen komen. Besturen kunnen een assessment met hun schoolleiders doen om vast te stellen welk type schoolleider zij in huis hebben. In combinatie met de context en organisatiemarken, kan het persoonlijke ontwikkelplan van schoolleiders vervolgens vorm krijgen.

Bijlage A – Tabellen

Tabellen schoolleidersenquête

Tabel A.1 – Directie po: bent u momenteel op zoek naar een andere baan? (%)*

	Schoolleider	Zijinstromer	Totaal
Nee	79%	85%	80%
Ja, bij dezelfde werkgever	6%	3%	5%
Ja, bij een andere bestuur in het po	8%	10%	8%
Ja in een andere onderwijssector	9%	8%	9%
Ja, buiten het onderwijs	12%	12%	12%
Totaal	560	77	637

* Selectie (meerschoolse) directeuren | meer antwoorden mogelijk.

Tabel A.2 – Directie po: heeft u afgelopen jaar gesolliciteerd naar een andere baan? (%)*

	Schoolleider	Zijinstromer	Totaal
Nee	49%	20%	46%
Ja, bij dezelfde werkgever (schoolbestuur)	10%	7%	9%
Ja, bij een ander bestuur in het primair onderwijs	24%	27%	25%
Ja, in een andere onderwijssector	16%	35%	18%
Ja, buiten het onderwijs	16%	35%	18%
Totaal (n)	122	12	134

* Selectie (meerschoolse) directeuren die op zoek zijn naar een andere baan | meer antwoorden mogelijk.

Tabel A.3 – Drie groepen directeuren: bent u momenteel op zoek naar een andere baan? (%)*

	Carrière makers	Bevlogen schoolleiders	Afwachters	Totaal
Nee	64%	87%	96%	80%
Ja, bij dezelfde werkgever	8%	4%	2%	5%
Ja, bij een andere bestuur in het po	15%	6%	1%	8%
Ja in een andere onderwijssector	19%	4%	1%	9%
Ja, buiten het onderwijs	22%	8%	-	12%
Totaal	240	300	94	634

* Selectie (meerschoolse) directeuren | meer antwoorden mogelijk.

Tabellen POMO

Tabel A.4 – Directie po: bent u momenteel op zoek naar een andere functie? (%)*

	2014	2016
Nee	74,0%	65,0%
Nee, want ik ga (binnenkort) met pensioen	1,4%	7,0%
Nee, in verband met starten eigen bedrijf (ZZP)	-	0,2%
Ja, bij dezelfde werkgever	11,1%	6,7%
Ja, bij een andere werkgever in deze sector	7,6%	8,9%
Ja, bij een andere werkgever binnen de overheid	2,4%	4,4%
Ja, bij een andere werkgever buiten de overheid	3,3%	4,3%
Weet niet/geen antwoord	7,1%	9,6%
Totaal	378	364

* Bron: POMO 2014, 2016, bewerking MOOZ | meer antwoorden mogelijk.

Tabel A.5 – Directie po: zou u interesse hebben in een functie van vergelijkbaar of hoger niveau? (%)*

	2014	2016
Nee	45,9%	45,4%
Ja, bij dezelfde werkgever	27,2%	23,5%
Ja, bij een andere werkgever in deze sector	26,2%	23,1%
Ja, bij een andere werkgever binnen de overheid	16,7%	15,1%
Ja, bij een andere werkgever buiten de overheid	12,1%	10,6%
Weet niet/geen antwoord	7,1%	12,6%
Totaal	281	239

* Bron: POMO 2014, 2016, bewerking MOOZ | selectie respondenten die niet op zoek zijn naar andere functie.

Tabel A.6 – Heeft u afgelopen jaar gesolliciteerd naar een andere baan? (%)*

	Directie	Leraren
Nee	79,0%	87,6%
Ja, bij dezelfde werkgever	8,7%	6,1%
Ja, bij een andere werkgever in deze sector	10,4%	5,0%
Ja, bij een andere werkgever binnen de overheid	1,8%	1,5%
Ja, bij een andere werkgever buiten de overheid	2,9%	2,3%
Weet niet/geen antwoord	-	-
Totaal	297	1.987

* Bron: POMO 2016, bewerking MOOZ | selectie respondenten die *niet* op zoek zijn naar andere functie | meer antwoorden mogelijk.

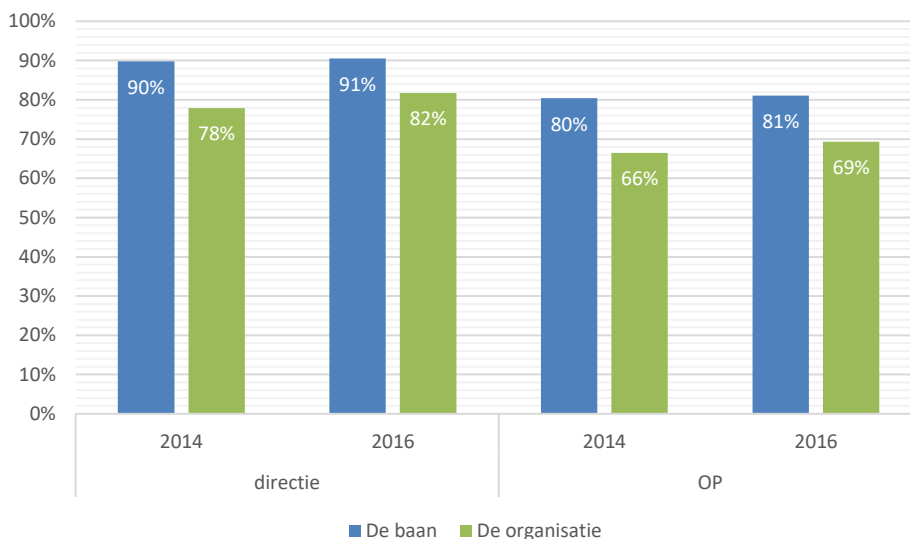
Bijlage B – Resultaten POMO

Om inzicht te krijgen in de werkbeleving van medewerkers in de publieke sector voert het ministerie van BZK periodiek het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek uit (POMO genaamd). Voor dit onderzoek is in 2014 en 2016 een grootschalige enquête gehouden onder medewerkers in het openbaar bestuur en de onderwijssectoren. Daarbij zijn ook schoolleiders in het primair onderwijs geënquêteerd. Voor dit onderzoek is op basis van POMO een aantal secundaire analyses uitgevoerd. De focus is daarbij vooral gericht op directiepersoneel in het po⁵¹.

Werktevreedenheid

Medewerkers in het primair onderwijs zijn over het algemeen heel tevreden met hun baan. Dit geldt zowel voor directiepersoneel als voor leraren (zie Figuur B.0.1). Circa 90 procent van de schoolleiders is tevreden of zeer tevreden met zijn of haar baan en ongeveer 80 procent is (zeer) tevreden met de organisatie waar men werkt. Onder leraren liggen beide percentages wat lager. Hiervan is circa 80 procent (zeer) tevreden met z'n baan en ongeveer 70 procent (zeer) tevreden met de organisatie. Daarbij valt op dat de arbeidstevredenheid in 2014 en 2016 min of meer gelijk is.

Figuur B.0.1 Tevredenheid met de baan en de organisatie, naar functiegroep (2014, 2016)

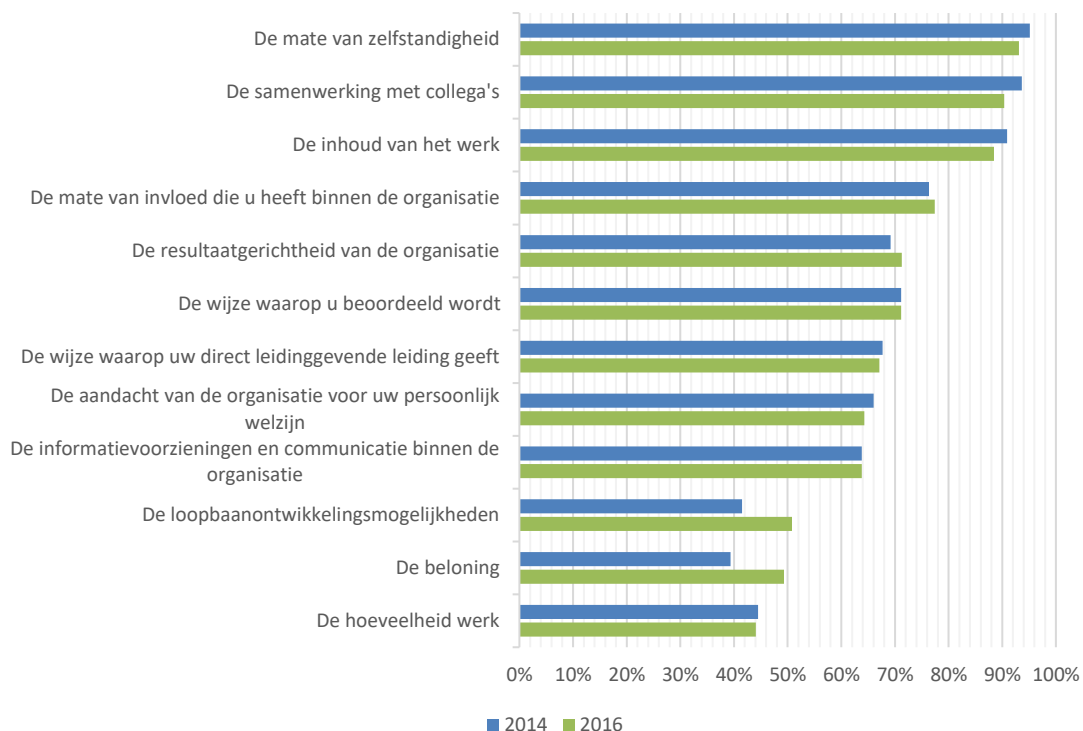


Het meest tevreden zijn schoolleiders over de inhoud van het werk, de mate van zelfstandigheid en de samenwerking met collega's (zie Figuur B.0.2). Circa 90 procent van het directiepersoneel oordeelt hierover positief. Onvrede is er vooral over de hoeveelheid werk, de beloning en de loopbaanmogelijkheden. Circa 44 procent van de schoolleiders is (zeer) tevreden over de hoeveelheid werk en ongeveer de helft is (zeer) tevreden over het salaris. De rest is ontevreden of heeft hierover geen uitgesproken mening.

Onder leraren is de tevredenheid over de beloning en de hoeveelheid werk overigens nog lager. Van hen oordeelt slechts een kwart positief over de hoeveelheid werk en is slechts 37 procent (zeer) tevreden over de beloning.

⁵¹ Op basis van POMO 2014 en 2016 zijn gegevens bekend van respectievelijk 378 en 364 directieleden.

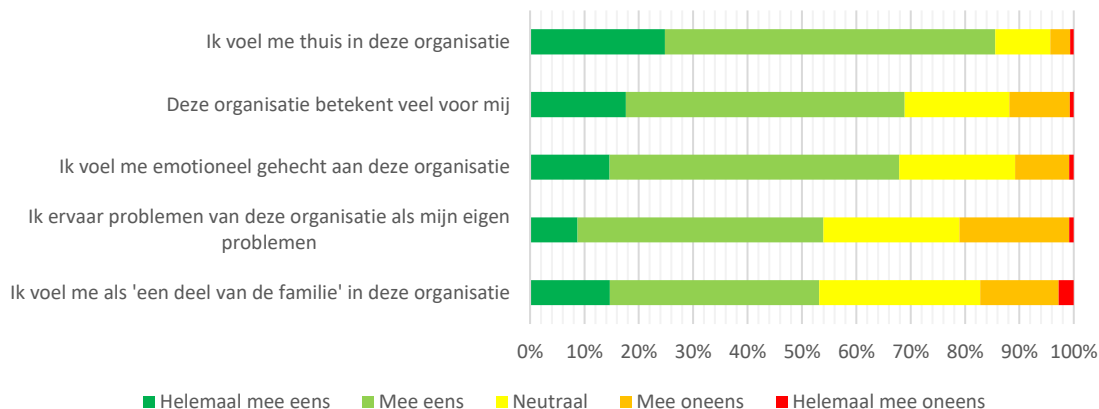
Figuur B.0.2 - Tevredenheid met de baan en de organisatie, naar functiegroep (2014, 2016)



Betrokkenheid en bevolgenheid

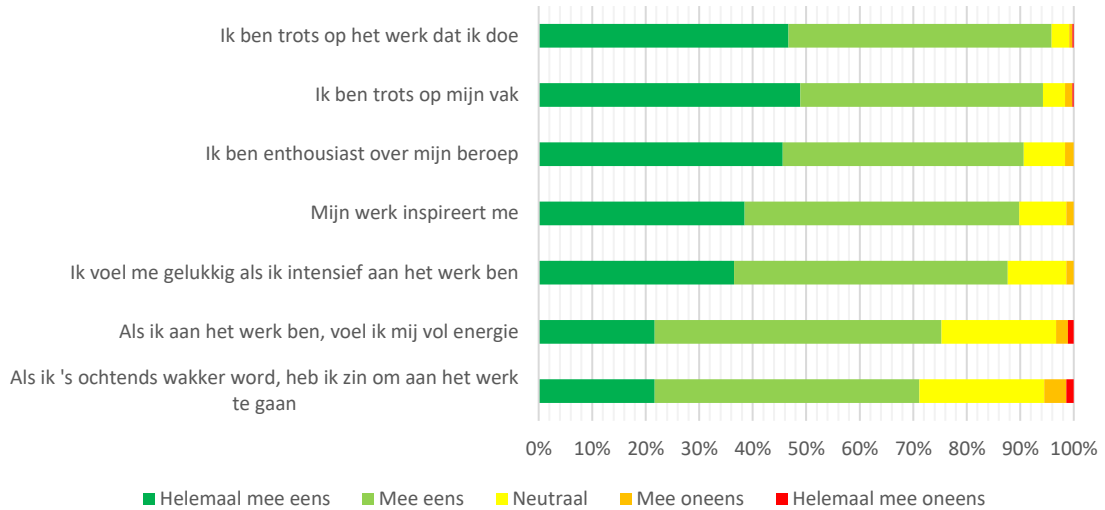
Schoolleiders zijn niet alleen (zeer) tevreden over hun werk, maar zijn over het algemeen ook redelijk betrokken bij de organisatie en erg bevolgen over hun vak. Figuur B.0.3 geeft inzicht in de *affectieve betrokkenheid* van schoolleiders bij hun organisatie. Uit de figuur blijkt dat 86 procent zich thuis voelt in de organisatie en ruim twee derde zich emotioneel gehecht voelt aan de organisatie. De betrokkenheid van schoolleiders bij de organisatie scoort hiermee significant hoger dan onder leraren.

Figuur B.0.3 Betrokkenheid bij de organisatie (POMO 2016)



De bevolgenheid over het werk is zo mogelijk nog groter dan de betrokkenheid bij de organisatie. Figuur B.0.4 illustreert dit. Desgevraagd geeft 96 procent van de schoolleiders aan trots te zijn op het werk dat men doet en 91 procent is enthousiast over z'n beroep. Daarnaast geeft bijna 90 procent aan dat het werk (van schoolleider) hen inspireert en dat ze zich gelukkig voelen als ze intensief aan het werk zijn.

Figuur B.0.4 Bevlogenheid over het werk, naar functiegroep (POMO 2016)



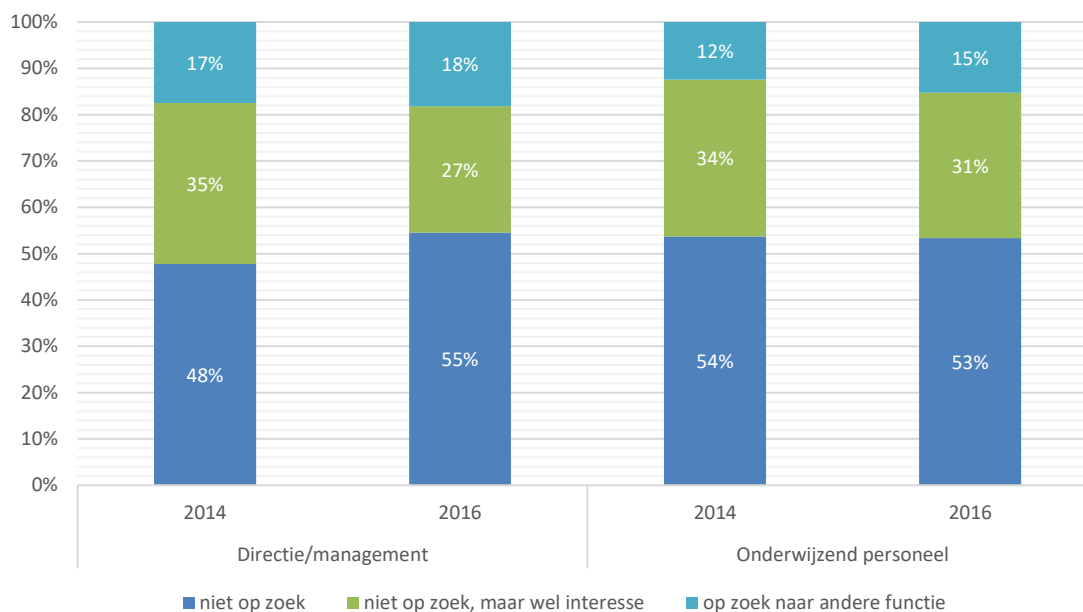
Op grond van deze gegevens kan worden geconcludeerd dat schoolleiders over het algemeen zeer tevreden zijn over hun baan en erg bevlogen over hun vak. De tevredenheid over de organisatie scoort iets lager, al is 80 procent hierover toch (zeer) goed te spreken. Onvrede is er vooral over de hoeveelheid werk en de beloning.

Verloopgeneigdheid

Hoewel de meeste schoolleiders erg tevreden zijn met hun baan, blijkt 18 procent toch op zoek naar een andere functie (zie Figuur B.0.5). De mobiliteitsgeneigdheid onder schoolleiders ligt daarmee wat hoger dan onder leraren. Hierbij dient overigens te worden opgemerkt dat degenen die zich oriënteren op een andere baan, vooral kijken naar een baan binnen het primair onderwijs (zie Tabel A.4). Het aandeel schoolleiders dat op zoek is naar een baan in een andere sector is beperkt. En dat geldt ook als wordt gekeken naar het aandeel schoolleiders dat daadwerkelijk heeft gesolliciteerd. Uit POMO 2016 blijkt dat ongeveer één op de vijf schoolleiders heeft gesolliciteerd naar een andere functie. In de meeste gevallen ging het daarbij om een baan bij het eigen bestuur of een andere werkgever in het primair onderwijs (zie Tabel A.6). Het aandeel schoolleiders dat heeft gesolliciteerd naar een baan elders is marginaal.

Tussen het primair en voortgezet onderwijs zijn er geen significante verschillen in mobiliteitsgeneigdheid. Het aandeel directieleden dat op zoek is naar een andere functie ligt in beide sectoren op 18 procent.

Figuur B.0.5 Mobiliteitsgeneigdheid naar functiegroep (2014, 2016)



Ondanks de onvrede over de hoeveelheid werk en het salaris, is het aandeel schoolleiders dat een transfer wil maken naar een andere sector zeer beperkt. Opmerkelijk is daarbij overigens wel dat ongeveer een kwart van de schoolleiders niet op zoek is naar een andere baan, maar wel interesse zegt te hebben in een andere functie als die zou worden aangeboden (zie **Tabel A.5**). Een deel van deze groep zou eventueel ook wel willen switchen naar een andere sector, maar het is hierbij uiteraard maar zeer de vraag of betrokkenen dit ook daadwerkelijk doen als de vraag zich aandient. Gezien de specifieke kennis en vaardigheden van schoolleiders is een dergelijke transfer niet voor iedereen weggelegd.

Bijlage C – Lijst van geïnterviewden

Naam	Schoolnaam/organisatie	Functie
Verkennde interviews		
Jo Scheeren en Ruud van der Aa	CAOP/Arbeidsmarktplatform PO	
Ivo Israel	VOS/ABB	
Kees Jansen	Verus	
Paul van Lent	AVS	
Rijk van Ommeren	CNV Schoolleiders	
Eugenie Stolk	AOb	
Schoolleider interviews		
Richard de Grood	nvt	Voormalig schoolleider
Dick Tolsma	nvt	Voormalig schoolleider
Elly Segboer	nvt	Voormalig schoolleider
Wim Goossens	nvt	Voormalig schoolleider
Edgar van Perlo	nvt	Voormalig schoolleider
Pauline Hermesen	nvt	Voormalig schoolleider
Anoniem	nvt	Voormalig schoolleider
Anoniem	nvt	Voormalig schoolleider
Anoniem	nvt	Voormalig schoolleider
Anoniem	nvt	Voormalig schoolleider
Maarten Tromp	De Dijk	Schoolleider
Antoinette Crawford	t Zand	Schoolleider
Mark Leek	De Wissel	Schoolleider
Beatrijs Everts	Weemewereld	Schoolleider
Michelle Brown	De Driemaster	Schoolleider
Boudewijn van Stuijvenberg	Kwikstaart	Schoolleider
Werner de Geest	Koning Davidschool	Schoolleider
Mariette van den Bosch	SBO Merlijn	Schoolleider
Anoniem	nvt	Schoolleider
Sandra Eeken	nvt	Zij-instromers
Marie-Marth Prins	Prins Johan Friso	Zij-instromers
Ageeth Kampen	De Meerburgh	Zij-instromers
Myra Keizer	Maria Montessorischool	Zij-instromers
Gerdo van den Burg	Don Bosco	Zij-instromers
Berien Bakker	Montessorischool Waaldorp	Zij-instromers
Hester van Halteren	De Zonheuvel	Zij-instromers
Anoniem	nvt	Zij-instromers
Anoniem	nvt	Zij-instromers



Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com
K.v.K. nr. 24316726

W www.ecorys.nl

Sound analysis, inspiring ideas