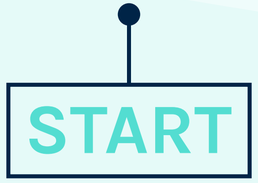
De **Leiderschapsagenda**

Schoolleiders over de Toekomst

Toekomstagenda schoolleiders primair onderwijs 2021-2025



Voorwoord

Samenvatting

De leiderschaps-agenda

Schoolleider over de Toekomst

Actielijnen

1: Optimale handelingsruimte

2: Toerusting en profilering schoolleider

3: Integratie en ontschotting

Colofon

Bijlagen

1: Voldoende schoolleiders

2: Beloning schoolleiders

3: Geraadpleegde literatuur

4: Kwantitatieve gegevens

Open het document in een PDF reader en niet in een internetbrowser. De diverse links naar het internet zijn dan beter te volgen. Je kunt gemakkelijker switchen tussen de inhoud en de verwijzingen.

Voorwoord
Samenvatting
De leiderschaps-agenda
Schoolleiders over de toekomst
Actielijnen
1: Optimale handelingsruimte
2: Toerusting en profilering schoolleider
3: Integratie en ontschotting
Colofon
Bijlagen
1: Voldoende schoolleiders
2: Beloning schoolleiders
3: Geraadpleegde literatuur
4: Kwantitatieve gegevens

Voorwoord

Onder invloed van maatschappelijke ontwikkelingen en pedagogisch-didactische inzichten is het onderwijs permanent in verandering. Waar ooit ‘gele katernen’ en blauwdrukken voor onderwijsvernieuwing de driver waren voor verandering is nu vooral sprake van een beweging vanuit de onderwijs-sector zelf: Leerkrachten, onderwijs-ondersteuners, schoolleiders en school-bestuurders. Daarbij is veel meer dan voorheen sprake van een wisselwerking. Maatschappelijke en technologische ontwikkelingen zijn en blijven van grote invloed op het onderwijs. Het onderwijs gaat steeds minder reactief en in toenemende mate proactief met deze ontwikkelingen om. Vanuit die proactieve attitude ervaren schoolleiders in de dagelijkse praktijk waar het huidige onderwijsstelsel ‘knelt’ en adresseren ze dit steeds nadrukkelijker.

Ook in het primair onderwijs is hierbij steeds meer oog voor de cruciale rol van schoolleiders: Schoolleiders maken het verschil! Zij zijn de verbinding tussen beleid en uitvoering, tussen het schoolteam en het schoolbestuur en tussen de school en de lokale omgeving. Consequentie hiervan is dat schoolleiders meer tijd en ruimte vragen voor reflectie op hun leiderschap en voor oriëntatie op de toekomst van de school.

Het afgelopen jaar hebben schoolleiders de tijd genomen en de ruimte gepakt om met elkaar in gesprek te gaan over de toekomst van hun beroep, hiertoe gefaciliteerd door Algemene Onderwijs-bond, CNV Schoolleiders, de PO-raad en het Schoolleidersregister PO onder regie van de Algemene Vereniging Schoolleiders (AVS). Het project is mogelijk gemaakt door OCW.

Deze toekomstagenda is daarom een agenda van en voor de schoolleiders en is tot stand gekomen in co-creatie van een grote groep bevlogen schoolleiders. Samen hebben zij zich georiënteerd op de schoolleider van de toekomst: Wat is de positie van de schoolleider in 2025? Wat moet hij[1] kennen en kunnen? Hoe blijft hij gemotiveerd? Welke professionele ruimte vraagt het schoolleiderschap? Wat zijn drijfveren en overtuigingen?

Gedurende dit interactieve proces is, gedwongen door COVID-19, de overgang gemaakt van ‘fysieke’ naar ‘online’-bijeenkomsten. Dit is echter geen belemmering geweest voor een rijke oogst aan ideeën van schoolleiders over de toekomst van hun beroep en van de school, of moeten we zeggen: van de kindvoorziening?

Deze agenda gaat uit van de eigen ambitie van de beroepsgroep school-leiders. Schoolleiders hebben al grote stappen gezet bij de ontwikkeling en professionalisering van hun beroep. Met deze toekomstagenda willen ze deze ontwikkeling verder aanjagen en verdiepen. De ambitie van schoolleiders is breed en biedt, om recht te doen aan de individuele schoolleider, ruimte voor verschillen. Vanuit die diversiteit hebben schoolleiders hun stem laten horen en in deze agenda duidelijke lijnen getrokken naar de toekomst van de school en het schoolleiderschap.

Een belangrijk gemeenschappelijk fundament daaronder is de nieuwe beroepsstandaard, zoals die door het Schoolleidersregister PO is ontwikkeld en december 2020 gepubliceerd. Hoewel schoolleiders in deze toekomstagenda zelf de handschoen opnemen, wordt in de agenda ook benoemd wat het

[1] Inmiddels wordt 60% van de directiefuncties in het primair onderwijs vervuld door een vrouw (DUO onderwijsdata, teldatum oktober 2019).

Voorwoord
Samenvatting
De leiderschaps-agenda
Schoolleiders over de toekomst
Actielijnen
1: Optimale handelingsruimte
2: Toerusting en profilering schoolleider
3: Integratie en ontschotting
Colofon
Bijlagen
1: Voldoende schoolleiders
2: Beloning schoolleiders
3: Geraadpleegde literatuur
4: Kwantitatieve gegevens

schoolleiderschap van morgen vraagt van andere actoren op lokaal, sectoraal en landelijk niveau.

In deze agenda beschrijven we allereerst **Leiderschapsagenda.nl**, een interactief traject van en voor schoolleiders. De opbrengsten daarvan zijn belangrijke input voor deze toekomstagenda. Daarnaast beschrijven we ook andere, voor deze toekomstagenda relevante, ontwikkelingen waaronder de totstandkoming van eerdergenoemde beroepsstandaard van schoolleiders. In de agenda zelf beschrijven we vervolgens langs verschillende actielijnen de eigen ambitie en wat schoolleiders van andere actoren nodig hebben om deze ambitie waar te maken. Daarna besteden we nog specifieke aandacht aan de beschikbaarheid van voldoende schoolleiders en aan de beloning van de schoolleider.

Schoolleiders maken het verschil! Zij zijn de verbinding tussen beleid en uitvoering, schoolteam en bestuur en tussen de school en de lokale omgeving.

Voorwoord

Samenvatting

De leiderschaps-agenda

Schoolleiders over de toekomst

Actielijnen

1: Optimale handelingsruimte

2: Toerusting en profilering schoolleider

3: Integratie en ontschotting

Colofon

Bijlagen

1: Voldoende schoolleiders

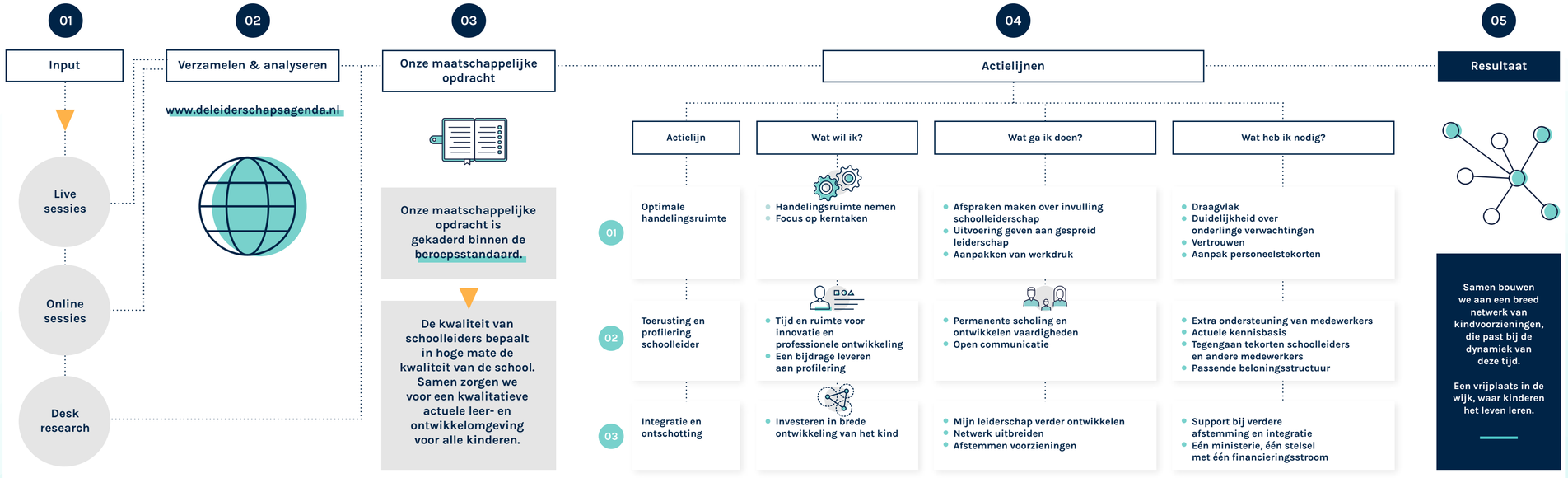
2: Beloning schoolleiders

3: Geraadpleegde literatuur

4: Kwantitatieve gegevens

Schoolleiders over **de toekomst**

De Leiderschapsagenda — maart 2021



Voorwoord
Samenvatting
De leiderschaps-agenda
Schoolleiders over de toekomst
Actielijnen
1: Optimale handelingsruimte
2: Toerusting en profilering schoolleider
3: Integratie en ontschotting
Colofon
Bijlagen
1: Voldoende schoolleiders
2: Beloning schoolleiders
3: Geraadpleegde literatuur
4: Kwantitatieve gegevens

De Leiderschapsagenda

In november 2019 zijn we als schoolleiders een interactief project gestart om te komen tot een Toekomstagenda van en voor schoolleiders. Doelstelling van dit project is het faciliteren en stimuleren van het onderlinge gesprek tussen schoolleiders over de inhoudelijke ontwikkeling van het schoolleiderschap en van het onderwijs, nu en in de toekomst. Dit landelijke traject is ondersteund door de AVS (regie), de Algemene Onderwijsbond (AOb), CNV Schoolleiders, de PO-Raad en het Schoolleidersregister Primair Onderwijs. Een project mogelijk gemaakt door het ministerie van OCW

Bij de kick off van dit project op 7 november 2019 is aan deelnemers een **Koffertje voor ondernemend schoolleiderschap** uitgereikt[2]. Daarnaast is, als ondersteuning van project de website

WWW.LEIDERSCHAPSAGENDA.NL

Leiderschapsagenda.nl gelanceerd. Via deze website hebben individuele schoolleiders punten ingediend waarmee zij uitdrukking geven aan hun ambitie en wensen voor nu en de toekomst. Ook de oogst van twintigtal (online-) bijeenkomsten is op de website te vinden. Daarnaast hebben schoolleiders via deze website leiderschapsvragen ingebracht. Deze input van schoolleiders voor de toekomstagenda heeft betrekking op verschillende aspecten van het schoolleiderschap: Professionele ruimte (1), Onderzoek, innovatie en ontwikkeling (2), Wettelijke kaders en regelgeving (3) en Arbeidsvraagstukken (4). Daarnaast was er tijdens dit traject uiteraard ook ruimte voor zaken die niet direct onder deze labels te rangschikken zijn.

Het traject is afgesloten met een verdiepende sessie op 13 januari jl., waar op basis van een grove eerste analyse van de punten die op **Leiderschapsagenda.nl** zijn gepost, focus en diepgang is aangebracht in de opgehaalde bouwstenen voor de toekomstagenda. Deze rijke oogst wordt in hoofdstuk 6 beschreven en vertaald in een ambitieuze agenda concrete actielijnen.

Wees je als schoolleider bewust van je invloed

De schoolleider heeft veel verschillende petten

Nog te vaak staat de schoolleider er alleen voor

[2] Voor de inhoud van dit koffertje, zie **bijlage 3**.

Voorwoord

Samenvatting

De leiderschaps-agenda

Schoolleiders over de toekomst

Actielijnen

1: Optimale handelingsruimte

2: Toerusting en profilering schoolleider

3: Integratie en ontschotting

Colofon

Bijlagen

1: Voldoende schoolleiders

2: Beloning schoolleiders

3: Geraadpleegde literatuur

4: Kwantitatieve gegevens

Schoolleiders over de Toekomst - De toekomst van schoolleiders

Als schoolleiders zijn we de spin in het web en moeten we van vele markten thuis zijn. De ingediende punten en de leiderschapsvragen op de website de **Leiderschapsagenda.nl** geven 'handen en voeten' aan de cruciale rol van schoolleiders binnen de onderwijsorganisaties.

Als schoolleider zijn we onderwijskundig verantwoordelijk voor de ontwikkeling van de leerlingen van onze scholen, maar niet minder voor de professionalisering van leerkrachten en andere medewerkers binnen onze teams. Om de gewenste, concrete, leer- ontwikkeldoelen voor leerlingen en personeel te realiseren is een gedeelde en gedragen visie noodzakelijk die door schoolleiders duidelijk en overtuigend wordt uitgedragen.

Ook financiën en huisvesting en andere materiële zaken vragen volop onze aandacht. Deze integrale verantwoordelijkheid geeft ons veel inspiratie én vraagt veel energie, temeer omdat de omgeving van de school constant in beweging is.

Als antwoord op toenemende problematiek (toenemende ongelijkheid, laaggeletterdheid, burgerschapszin tot en met obesitas) verbreedt de maatschappelijke opdracht aan het onderwijs zich steeds verder. De school wordt, terecht en onterecht, gezien als dé plaats waar al deze problematiek samenkomt én kan worden opgelost. Zo moet de school ook klaar zijn voor 21ste-eeuwse vaardigheden. Dit alles stelt steeds hogere eisen aan de beroepskwaliteit en vraagt om een permanente professionalisering van de schoolleiders én van de leraren en andere medewerkers binnen het team.

Deze ontwikkeling komt nadrukkelijk aan de orde op de **Leiderschapsagenda.nl**.

Ook de lokale omgeving doet een steeds groter beroep op de schoolleider. Steeds meer ouders willen hun rol als educatief partner vervullen. Ook stellen ouders zich steeds meer op als kritisch consument van de school. Schoolbesturen zijn steeds meer gericht op de ondersteuning van hun schoolleiders, maar goed bestuur en werkgeverschap zijn vaak nog volop in ontwikkeling. In de huidige maatschappelijke context kunnen schoolleiders samen met hun team de school alleen in partnerschap met de lokale omgeving (buurt, wijk, gemeente, zorg en welzijn, bedrijfsleven) goed voorbereiden op de toekomst.

Last but not least is, in het verlengde van het lerarentekort, sprake van een toenemend tekort aan schoolleiders, zowel kwantitatief als kwalitatief (zie bijlage 1).

Kortom: In deze dynamische omgeving doen we als schoolleiders er toe, maken we het verschil en willen we de grote uitdagingen waar het onderwijs voor staat, aanpakken. De cruciale rol van schoolleiders wordt duidelijk gemarkeerd in het advies **Een krachtige rol voor schoolleiders** van de Onderwijsraad. Dit advies benadrukt het belang van de schoolleider voor de onderwijskwaliteit in brede zin. De raad pleit voor een gemeenschappelijk beroepsbeeld, voor en een integraal systeem voor leiderschapsontwikkeling en voor ruimte voor de schoolleider om zijn strategische rol vorm te geven. Deze handschoen is door schoolleiders opgenomen.

Voorwoord
Samenvatting
De leiderschaps-agenda
Schoolleiders over de toekomst
Actielijnen
1: Optimale handelingsruimte
2: Toerusting en profilering schoolleider
3: Integratie en ontschotting
Colofon
Bijlagen
1: Voldoende schoolleiders
2: Beloning schoolleiders
3: Geraadpleegde literatuur
4: Kwantitatieve gegevens

Schoolleiders over de Toekomst - De toekomst van schoolleiders

In de geactualiseerde **Beroepsstandaard Schoolleiders PO** wordt het 'speelveld' bepaald waarover de schoolleider beschikt bij invulling van zijn rol.

De geactualiseerde **Beroepsstandaard Schoolleiders PO** vormt, naast de professionaliseringsthema's voor verschillende kennisdomeinen en een beschrijving van technologische en maatschappelijke ontwikkelingen, de kennisbasis voor de schoolleider. Deze kennisbasis wordt permanent ontwikkeld en onderhouden.

Deze nieuwe versie van de beroeps-standaard is december 2020 door Schoolleidersregister PO vastgesteld, en uitgewerkt in vijf leiderschaps-praktijken: Visiegericht werken (1), Ontwikkelen van mensen (2), Ontwikkelen van de organisatie (3), Leidinggeven aan de kwaliteit van het onderwijs (4) en Investeren in goede relaties met de omgeving (5).

Met deze geactualiseerde beroeps-standaard hebben we het speelveld van ons beroep scherp afgebakend en is het fundament gelegd voor een professionele beroepsuitoefening van schoolleiders nu en in de toekomst. Daarnaast biedt de geactualiseerde beroepsstandaard een stevige basis voor de verdere ontwikkeling van de schoolleidersopleidingen. De beroepsstandaard vraagt om een passend opleidingsaanbod met een goede mix van formeel en informeel leren en om sterke, praktijkgerichte programma's, waarin de nadruk wordt gelegd op onderwijskundig leider-schap, organisatieontwikkeling én verandermanagement [3].

Een belangrijke vernieuwing in de geactualiseerde beroepstandaard is dat, naast technische, sociale en conceptuele vaardigheden, ook het ethische aspect van persoonlijk leiderschap nadrukkelijk wordt benoemd. Daarbij gaat het om de ethische overwegingen en morele principes van de schoolleider, tot uitdrukking komend in eigenschappen als integriteit en transparantie, moed, wijsheid en relativeringsvermogen.

ONTWIKKELEN EN ONDERHOUDEN VAN KENNISBASIS VAN SCHOOLLEIDERS PO

De ontwikkeling en het onderhoud van de kennisbasis vindt plaats door schoolleiders samen met wetenschappers. Een monitorgroep bestaande uit schoolleiders en twee onderzoekers verzamelen alles wat geschreven wordt over en door schoolleiders: wetenschappelijke inzichten, beleidsdocumenten, vakbladen. Ook wordt geregeld gesproken met onderzoeksbureaus die maatschappelijke ontwikkelingen in kaart brengen. Twee keer per jaar wordt van de verzamelde data een analyse gemaakt om besluiten te kunnen nemen over welke kennis moet worden ontsloten, welke onderdelen van de kennisbasis moeten worden geactualiseerd en op welke punten nader onderzoek gewenst is. Kenniskringen van schoolleiders en wetenschappers ontsluiten kennis over thema's die voor schoolleiders relevant zijn. Voor een dialoog met schoolleiders over maatschappelijke en technologische trends die het beroep beïnvloeden organiseert een projectgroep van schoolleiders jaarlijks een congres.

[3] De lerende schoolleider – effecten van professionalisering, Meta L. Kruger en Inge Andersen in opdracht van NRO, juni 2017.

Voorwoord
Samenvatting
De leiderschaps-agenda
Schoolleiders over de toekomst
Actielijnen
1: Optimale handelingsruimte
2: Toerusting en profilering schoolleider
3: Integratie en ontschotting
Colofon
Bijlagen
1: Voldoende schoolleiders
2: Beloning schoolleiders
3: Geraadpleegde literatuur
4: Kwantitatieve gegevens

Schoolleiders over de Toekomst - De toekomst van schoolleiders

Deze beroepsstandaard is parallel aan het interactieve traject van de Leiderschaps-agenda tot stand gekomen, eveneens in co-creatie met schoolleiders.

De geactualiseerde beroepsstandaard is mede richtinggevend voor deze Toekomst-agenda. Een Toekomstagenda waarin we als schoolleiders lef en ambitie willen tonen bij het formuleren van antwoorden op actuele vraagstukken en toekomstige ontwikkelingen, landelijk, regionaal en lokaal. Dit kunnen en willen we niet alleen doen, maar in en samenwerking met alle relevante ketenpartners en stakeholders.

ANDERE RELEVANTE ONTWIKKELINGEN

Het interactieve gesprek in het afgelopen jaar via **Leiderschapsagenda.nl** heeft niet 'in het luchtledige' plaatsgevonden. Ook, los van de vernieuwde beroepsstandaard en **Leiderschapsagenda.nl** heeft de ontwikkeling van het schoolleiderschap niet stilgestaan:

- Het rapport **Een verstevigd fundament voor iedereen** van McKinsey geeft een scherp beeld van de effectiviteit van de besteding van onderwijsgeld[4]. De onderwijsresultaten zijn significant afgenomen, terwijl de verschillen tussen scholen zijn toegenomen. De onderwijsuitgaven zijn toereikend om aan de basiskwaliteit te voldoen, maar ontoereikend voor hogere ambities en om landelijke uitdagingen te adresseren. Belangrijke conclusie van McKinsey is dat onderwijsresultaten grotendeels kunnen worden verklaard uit de keuzes die schoolleiders, naast leraren en bestuurders dagelijks maken binnen hun directe invloedssfeer.
- Ook in de brede maatschappelijke heroverweging **Fundament op orde: kwalitatief goed onderwijs met kansen voor iedereen** wordt hier de aandacht voor gevraagd. Mensen maken de organisatie en daarom moet er worden geïnvesteerd in de kwaliteit van leraren, schoolleiders en schoolbesturen. Schoolleiders en bestuurders slagen er onvoldoende in een uitdagende en ondersteunende omgeving te bieden waar leraren zich kunnen richten op wat kinderen nodig hebben. Dit, terwijl steeds duidelijker wordt hoe bepalend het onderwijskundig leiderschap is voor de kwaliteit van een school, ontbreekt het aan heldere eisen en aan voldoende ondersteuning van schoolleiders.
- In haar eindrapportage **Samen sterk voor elk kind** vraagt Merel van Vroonhoven, onafhankelijk aanjager 'Aanpak lerarentekort', nadrukkelijk aandacht voor de schoolleider. Zij benoemt dat het schoolleiders-vraagstuk een onderbelicht thema is. Samen met Petra van Haren heeft zij daarna het cross-mentoring-programma uitgedacht en op gezet.

Een leiderschapssamenwerking tussen schoolleiders en top CEO's uit het bedrijfsleven dat de komende 2 jaar wordt opgeschaald naar 1000 koppels. Dit programma heeft onder andere geresulteerd in het actieplan **Schooldirecteur Topprioriteit!** met drie speerpunten: Investering in professionalisering van het vak (1), meer ondersteuning en (financiële) waardering (2) en profilering die de cruciale rol benadrukt (3). Ook in dit plan wordt gewezen op de ingrijpende veranderingen van het beroep van de schoolleider, op de behoefte aan meer tijd en ruimte voor professionalisering, de behoefte aan professionele ondersteuning en financiële waardering van schoolleiders en aan een scherpere, positieve, profilering van het schoolleidersberoep.

[4] McKinsey&Company (april 2020): Een verstevigd fundament voor iedereen -Een onderzoek naar de doelmatigheid en toereikendheid van het funderend onderwijs (primair en voortgezet).

Voorwoord
Samenvatting
De leiderschaps-agenda
Schoolleiders over de toekomst
Actielijnen
1: Optimale handelingsruimte
2: Toerusting en profilering schoolleider
3: Integratie en ontschotting
Colofon
Bijlagen
1: Voldoende schoolleiders
2: Beloning schoolleiders
3: Geraadpleegde literatuur
4: Kwantitatieve gegevens

Schoolleiders over de Toekomst - De toekomst van schoolleiders

- Daarnaast profileren individuele organisaties zich op de positie en toekomst van de schoolleider. Denk hierbij onder andere aan de inzet voor schoolleiders en **Ondernemend Leiderschap** van de AVS en het **Driepuntenplan** van Schoolleiders in Actie, in samenwerking met CNV Schoolleiders.

Uit de rijke oogst van het interactieve project Leiderschapsagenda en aansluitend bij de beroepsstandaard en andere relevante ontwikkelingen zijn drie actielijnen gedestilleerd voor de toekomstagenda schoolleiders 2021-2025:

Per actielijn beschrijven we allereerst de stem van de schoolleider laten horen en beschrijven we onze ambitie vanuit het perspectief van de individuele school-leiders voor de komende 5 jaar. We geven daarbij antwoord op de volgende vragen:

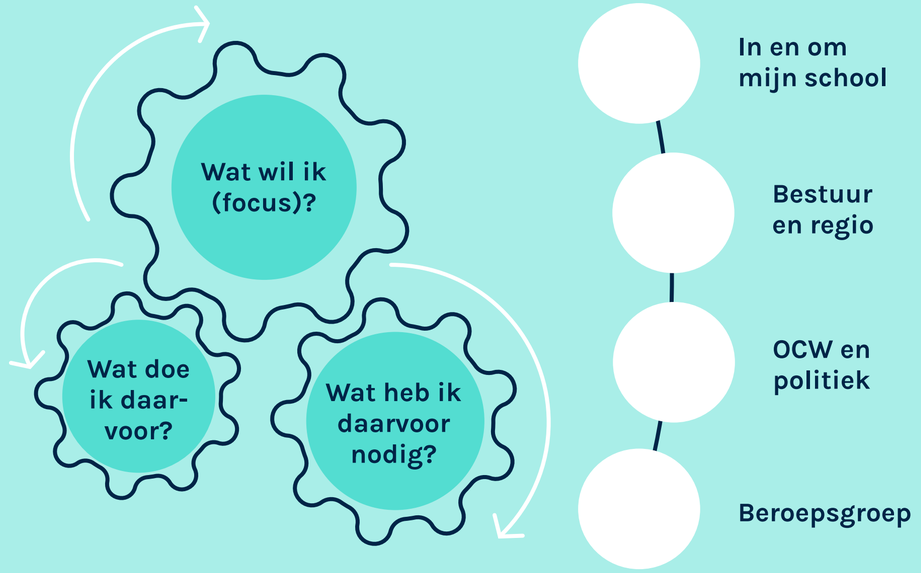
1 **Actielijn 1**
Optimale handelingsruimte

2 **Actielijn 2**
Toerusting schoolleider

3 **Actielijn 3**
Integratie door ‘ontschotting’

Wat wil ik als schoolleider (focus)? Wat doe ik daarvoor? Wat heb ik nodig van anderen? Bij de laatste vraag zijn in de eerste plaats bestuurders en andere stakeholders en ketenpartner, lokaal en in de regio, aan zet, maar wordt ook een beroep gedaan op de landelijke overheid (ministerie van OCW) en de politiek. Alleen samenwerking, partnerschap en een goede (financiële) toerusting maken een duurzame ontwikkeling van het schoolleiderschap mogelijk!

FIGUUR 1: CONTOUREN VAN DE TOEKOMSTAGENDA



Voorwoord
Samenvatting
De leiderschaps-agenda
Schoolleiders over de toekomst
Actielijnen
1: Optimale handelingsruimte
2: Toerusting en profilering schoolleider
3: Integratie en ontschotting
Colofon
Bijlagen
1: Voldoende schoolleiders
2: Beloning schoolleiders
3: Geraadpleegde literatuur
4: Kwantitatieve gegevens

Actielijn 1: Optimale handelingsruimte

WAT WIL IK (FOCUS)?
Met de actualisering van de beroeps-standaard staat mijn speelveld voor mijn beroepsuitoefening vast, geformuleerd in de vorm van vijf leiderschapspraktijken van de beroepsstandaard. Als schoolleider wil ik mijn rol waarmaken, wil ik de handelingsruimte pakken die bij dit speelveld past en ben ik bereid daarover verantwoordelijkheid te nemen en verantwoording af te leggen. Daarom wil ik mij stevig positioneren als professioneel onderwijskundig leider én als maatschappelijk ondernemer binnen mijn schoolbestuur én in het netwerk van samenwerkingspartners en stakeholders in de lokale omgeving van mijn school.

Dit heeft voor mij alleen maar meer gewicht gekregen nu de samenwerking tussen mijn school, de kinderopvang, de jeugdzorg en mijn andere partners steeds belangrijker wordt. Dit heeft een grote impact voor mij als schoolleider, maar ook voor mijn leerkrachten en de andere (onderwijs)medewerkers binnen mijn team:

- Als schoolleider kan ik alleen goed samenwerken met al deze partners wanneer ik prioriteit kan geven aan mijn kerntaken binnen mijn school;
- Leerkrachten en ander medewerkers moeten steeds vaker samenwerken binnen interprofessionele teams en met externe partners.

Tegelijkertijd is er sprake geweest van bestuurlijke schaalvergroting. Dat ervaar ik als schoolleider als een kans, maar ik ervaar soms ook nieuwe vormen van bureaucratie. Mijn zorg is dat de focus te veel wegdrijft van het primaire proces. Voorkomen moet worden dat bestuur en toezicht te ver af komen te staan van het onderwijs, dat onder mijn leiderschap binnen mijn school wordt verzorgd.

WAT GA IK DAARVOOR DOEN?
Graag ga ik met mijn bestuurder(s) in gesprek over mijn rollen en verantwoordelijkheden zodat die beter verankerd worden het professioneel statuut. Dat managementstatuut is voor mij niet alleen een formeel document.

Voor mij is het ook de basis om met mijn bestuurder in gesprek te gaan over de invulling van mijn leiderschapspraktijken, zoals verwoord in de geactualiseerde beroepstandaard.

Om kerntaken, zoals verwoord in de vijf leiderschapspraktijken goed te kunnen uitvoeren, ga ik andere taken bij andere, huidige of nieuwe, teamleden beleggen.

Als schoolleider omarm ik daarom gespreid leiderschap [5] en geborgde autonomie. Dit doe ik onder de erkenning dat niet ik als schoolleider professionele ruimte en autonomie nodig heb, maar dat net zo goed geldt voor mijn leerkrachten en de andere medewerkers binnen mijn school of kindvoorziening.

Mijn leraren en andere medewerkers zijn over het algemeen (zeer) tevreden met hun baan, maar zij ervaren werkdruk als een groot probleem. Dit blijkt uit het recent verschenen onderzoek **Tevreden werken in het primair onderwijs**? van Arbeidsmarktplatform Primair Onderwijs.

Als schoolleider wil ik een effectieve rol vervullen bij de aanpak van deze veel te hoge werkdruk, bij het verder vergroten van de medewerkerstevredenheid, zodat mijn medewerkers (langer) behouden blijven voor het onderwijs (duurzame inzetbaarheid).

Je sterk maken binnen je bestuur om ruimte te kunnen nemen

Als schoolleider meer ‘out of the box’ kunnen denken en handelen

Lef hebben en keuzes maken

[5] Tineke Drewes, Peter Sleegers, Wiesje Verhoeven, BMC in opdracht van Schoolleidersregister PO (mei 2019): Literatuurstudie gespreid leiderschap.

Voorwoord
Samenvatting
De leiderschaps-agenda
Schoolleiders over de toekomst
Actielijnen
1: Optimale handelingsruimte
2: Toerusting en profilering schoolleider
3: Integratie en ontschotting
Colofon
Bijlagen
1: Voldoende schoolleiders
2: Beloning schoolleiders
3: Geraadpleegde literatuur
4: Kwantitatieve gegevens

Actielijn 1: Optimale handelingsruimte

WAT HEB IK DAARVOOR NODIG?
Als schoolleider vraag ik in de eerste plaats om draagvlak voor en erkenning van mijn positie van schoolleiders en de cruciale rol die ik speel binnen mijn school, in mijn lokale omgeving en binnen mijn school. Om mijn rol als integrale schoolleider te kunnen vervullen ga ik uit van **optimale handelingsruimte**. In de relatie met mijn bestuurder zijn helderde verwachtingen en wederzijds vertrouwen het uitgangspunt. Van mijn bestuurder verwacht ik primair een dienende rol, waarbij hij mij, binnen duidelijke kaders, ondersteunt bij de invulling van mijn leiderschap. Dit heldere mandaat geldt ook voor mijn rol in het netwerk van lokale ketenpartners en stakeholders en, bijvoorbeeld, ook bij het (zelf) inkopen van zorg.

Gezien mijn positie als schoolleider wil ik ook directer betrokken zijn bij inspectiebezoek en bij, bijvoorbeeld, de Lokale Educatieve Agenda (LEA). Op die manier kan sprake zijn van een goed samenspel tussen mij, mijn collega-schoolleiders en mijn bestuurder (CvB).

Van de interne toezichthouders (RvT) verwacht ik dat deze hierop toeziet. Schoolleiders en bestuurders hebben de taak om "te sturen en te dienen, om te verbinden en te ondersteunen en om de regie te nemen en professionals ruimte te geven"[6]. Voor mij als schoolleider een belangrijke brugfunctie tussen bestuur en beleid en de uitvoering op schoolniveau.

Om de werkdruk aan te pakken, tevredenheid te vergroten en daarmee leraren en ander medewerkers langer te behouden is het, naast mijn eigen inspanningen als schoolleider nodig dat op landelijk niveau wordt geïnvesteerd in de aanpak van het tekort aan medewerkers. Daarnaast moet er gekeken worden naar de beloningsstructuur van de leraren en andere medewerkers. Als schoolleider verwacht ik dat mijn landelijke vertegenwoordigers, maar ook de PO-Raad, als vertegenwoordiger van mijn bestuur, zich hiervoor inzetten.

Wat wil ik?	• Optimale handelingsruimte • Focus op mijn kerntaken
Wat ga ik daarvoor doen?	• Goede afspraken met mijn bestuurder over invulling van mijn leiderschapspraktijken • Niet-kerntaken beleggen bij andere (nieuwe) medewerkers binnen mijn team • Invulling geven aan gespreid leiderschap • Werkdruk en duurzame inzetbaarheid effectief aanpakken
Wat heb ik daarvoor nodig van mijn bestuurder?	• Draagvlak en erkenning voor mijn cruciale rol • Heldere wederzijdse verwachtingen en vertrouwen (goed bestuur) • Direct betrokkenheid bij o.a. Inspectiebezoek en LEA
OCW, politiek en anderen zijn aan zet bij:	• (Verdere) investeringen in de aanpak van de personeelstekorten • (Verdere) investeringen in de beloning van leraren en andere medewerkers binnen mijn team

[6] Discussiestuk **Toekomst van ons onderwijs** Pleidooi voor groot onderhoud aan het Nederlandse onderwijssysteem.

Voorwoord
Samenvatting
De leiderschaps-agenda
Schoolleiders over de toekomst
Actielijnen
1: Optimale handelingsruimte
2: Toerusting en profilering schoolleider
3: Integratie en ontschotting
Colofon
Bijlagen
1: Voldoende schoolleiders
2: Beloning schoolleiders
3: Geraadpleegde literatuur
4: Kwantitatieve gegevens

Actielijn 2: Toerusting en profilering schoolleider

WAT WIL IK (VISIE)?
Als schoolleider wil ik meer tijd en ruimte voor de ontwikkeling, vernieuwing en innovatie van het onderwijs binnen mijn school. Die tijd en ruimte wil ik ook voor mijn eigen professionele ontwikkeling.

Als schoolleider wil ik trots uitstralen, lef tonen en verantwoordelijkheid nemen, ook wanneer het schuurt en ethische dilemma's binnen de dagelijkse schoolpraktijk om een oplossing vragen. Positieve ontwikkelingen binnen mijn school wil ik zichtbaar maken, zowel binnen mijn school als daarbuiten.

WAT GA IK DAARVOOR DOEN?
Om toegerust te zijn voor school-ontwikkeling, -vernieuwing en innovatie ga ik mij permanent scholen en nieuwe vaardigheden ontwikkelen. Daarvoor kan ik beschikken over de kennisbasis van schoolleiders, waarvan de geactualiseerde beroepsstandaard een onderdeel is.

Positieve profilering van mijn school en mijn beroep vraagt om een open communicatie van mij, intern met mijn eigen team en extern met ouders, mijn bestuurder en mijn partners in de lokale omgeving.

WAT HEB IK DAARVOOR NODIG?
Voor mijn permanente scholing en ontwikkeling is het van groot belang dat schoolleiders zich als beroepsgroep verder ontwikkelen. Dit doen wij door in samenwerking met wetenschappers hun kennisbasis verder te ontwikkelen en eisen te stellen aan de kwaliteit van opleidingen. Daarnaast willen we meer collegiale consultatie en thema-bijeenkomsten op actuele vraagstukken waarbij praktijkervaringen en inzichten gedeeld worden.

Als schoolleider wil ik een ruimere en betere ondersteuning bij de invulling van mijn onderwijskundig leiderschap en maatschappelijk ondernemerschap. Dit kwam niet voor niets als speerpunt naar voren in het cross-mentoring-programma. De ondersteuning van mij als schoolleider steekt schril af bij die van vergelijkbare leidinggevenden in andere onderwijssectoren en in het bedrijfsleven. Bij te veel zaken wordt de oplossing van het onderwijs verwacht, zonder de bijpassende facilitering in tijd en geld. Daarmee is ook te veel op het bordje van mij als schoolleider terechtgekomen. Meer daarvan kan ik door andere collega's binnen het team laten oppakken, maar daarvoor moeten faciliteiten beschikbaar worden gesteld (extra ondersteunende medewerkers). Alleen dan kan ik goed invulling geven aan gespreid leiderschap ('boter bij de vis').

Als schoolleider wil ik mij met dit alles positief profileren, maar dat is niet voldoende. Ook als beroepsgroep van schoolleiders moeten we voor een positief imago van ons beroep zorgen. Deze toekomstagenda is hiervan een goed voorbeeld.

Dit is hard nodig omdat een toenemend tekort aan schoolleiders dreigt. Iedere school verdient een goede schoolleider. Daarom gaan we als beroepsgroep schoolleiders actief meewerken aan het oplossen van het schoolleiders tekort. Dit doen we door de voorzieningen die wij als beroepsgroep hebben opgebouwd, in te zetten voor het toe- en opleiden van zowel toekomstige schoolleiders met een beroepsanker in het onderwijs als voor zij-instromers. Daarvoor willen we ook het tekort aan schoolleiders beter in beeld brengen.

Voorwoord
Samenvatting
De leiderschaps-agenda
Schoolleiders over de toekomst
Actielijnen
1: Optimale handelingsruimte
2: Toerusting en profilering schoolleider
3: Integratie en ontschotting
Colofon
Bijlagen
1: Voldoende schoolleiders
2: Beloning schoolleiders
3: Geraadpleegde literatuur
4: Kwantitatieve gegevens

Actielijn 2: Toerusting en profilering schoolleider

Van OCW vragen we om voor de toeleiding en opleiding van zij-instromers financiële middelen ter beschikking te stellen (zie verder bijlage 1). Voor de korte termijn willen we daarbij aansluiten bij de (regionale) initiatieven naar aanleiding van het convenant **Aan de slag voor de klas** om personeel vanuit de financiële sector te rekruteren.

Bij een betere toerusting van mij als schoolleiders hoort, naast extra ondersteuning vanuit de school-organisatie, zeker ook een passende beloning. Van de verbetering van de beloning in het primair onderwijs heb ik als schoolleider onvoldoende mee geprofiteerd (zie bijlage 2). Als beroepsgroep willen een beloning die past bij de zwaarte van het beroep. CAO-partners moeten zorgen voor salaris-schalen voor directieleden die in lijn zijn met de salarisontwikkeling die er voor leraren en ook de vergelijking met de beloning van schoolleiders in het vo kan doorstaan. Dit vraagt om extra investering in de beloning van schoolleiders en voldoende aandacht voor OCW en de politiek daarvoor.

In de opleiding van schoolleiders moet de diversiteit van het vak beter aan bod komen

Wat wil ik?

- Meer tijd en ruimte voor ontwikkeling, vernieuwing en innovatie van het onderwijs in mijn school
- Meer tijd en ruimte voor mijn eigen professionele ontwikkeling
- Bijdragen aan een positieve profilering van het onderwijs en van mijn beroep

Wat ga ik daarvoor doen?

- Mij permanent scholen en nieuwe vaardigheden ontwikkelen
- Open communiceren met mijn team, ouders, bestuurders en mijn partners in mijn lokale omgeving

Wat heb ik daarvoor nodig van mijn bestuurder?

- Extra ondersteuning medewerkers binnen mijn formatie

OCW, politiek en anderen zijn aan zet bij:

- De beroepsgroep zorgt, in samenwerking met wetenschappers, voor de doorontwikkeling van de kennisbasis en voor opleidingen die aan onze kwaliteitseisen voldoen
- De beroepsgroep draagt bij aan de aanpak van het schoolleiderstekort

Voorwoord
Samenvatting
De leiderschaps-agenda
Schoolleiders over de toekomst
Actielijnen
1: Optimale handelingsruimte
2: Toerusting en profilering schoolleider
3: Integratie en ontschotting
Colofon
Bijlagen
1: Voldoende schoolleiders
2: Beloning schoolleiders
3: Geraadpleegde literatuur
4: Kwantitatieve gegevens

Actielijn 3: Integratie en ontschotting

WAT WIL IK (VISIE)?
De maatschappelijke opdracht van mijn school wordt steeds breder. Daarom werk ik steeds vaker en intensiever samen met de kinderopvang, jeugdzorg en andere partners in de lokale omgeving. Bij sommige van mijn collega's is al sprake van integratie van deze kind-voorzieningen, bijvoorbeeld in een IKC. Dit zie ik als een dominante ontwikkeling op weg naar de school van de toekomst. Als schoolleider wil ik ook hier mijn ruimte pakken, ruimte geven, partners betrekken en zo investeren in de bredere ontwikkeling van het kind.

Samenwerking tussen en integratie van de kindvoorzieningen heeft al een lange historie en heeft concreet vorm gekregen in brede scholen en integrale kindcentra (IKC). Inmiddels geeft 20% van de scholen aan onderdeel te zijn van een IKC. Voorop staat hierbij, los van de vorm, de notie dat integratie en inclusie bijdragen aan een optimale ontwikkeling van kinderen. Deze doorgaande ontwikkeling naar integrale en inclusieve kindvoorzieningen heeft een grote impact op mij als schoolleider.

Waar ik nu al werk vanuit een brede visie op onderwijs, verbreedt mijn oriëntatie zich naar kindontwikkeling in als zijn aspecten. Ik geef leiding aan een steeds diverser samengesteld team, onder andere naar opleidingsniveau, dat uitvoering geeft aan een diverser pakket aan activiteiten (dienstverlening).

Bij deze ontwikkeling word ik als schoolleider belemmerd omdat het stelsel versnipperd, en financierings-stromen gescheiden en onvoldoende op elkaar aansluiten. Daardoor word ik geconfronteerd met veel administratie lasten, vanwege een hoge regeldruk en veel verschillende subsidies, in plaats van structurele financiering.

Schotten weghalen tussen school, voor-school, bso, jeugd-zorg, passend onderwijs, e.d.

WAT GA IK DAARVOOR DOEN?
Vanwege de verdergaande samen-werking tussen en integratie van kind-voorzieningen wil ik mijn leiderschap verder ontwikkelen en verbreden. Extern wil ik nog meer investeren in mijn netwerk van lokale partners.
Alle voorzieningen rondom het kind wil ik, in dialoog met mijn bestuurder, nog beter op elkaar afstemmen.

Mijn ideaal is dat ik als schoolleider kan opereren binnen een geïntegreerd stelsel van kindvoorzieningen.
Uiterste consequentie daarvan is een herdefiniëring van de begrippen 'school' en 'schoolleider'.

Meer aandacht voor de samenwerkings-cultuur

WAT HEB IK DAARVOOR NODIG?
Om echt te kunnen samenwerken en integreren is er idealiter één stelsel van kindvoorzieningen met één (structurele) financiering. Als eerste stap pleiten we daarbij voor één verantwoordelijk minister van Kindontwikkeling.

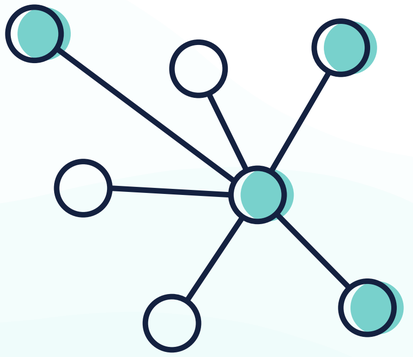
Zolang bovenstaand ideaal nog niet gerealiseerd is, wil ik als schoolleider dat mijn administratieve lasten worden verlicht, dat ik minder regeldruk ervaar en minder ben aangewezen op verschillende (veelal kortlopende) subsidies. Alleen dan kan ik de toekomstgerichte ontwikkelingen binnen mijn school beter borgen en mijn maatschappelijk ondernemerschap tot wasdom laten komen.

Voorwoord
Samenvatting
De leiderschaps-agenda
Schoolleiders over de toekomst
Actielijnen
1: Optimale handelingsruimte
2: Toerusting en profilering schoolleider
3: Integratie en ontschotting
Colofon
Bijlagen
1: Voldoende schoolleiders
2: Beloning schoolleiders
3: Geraadpleegde literatuur
4: Kwantitatieve gegevens

Actielijn 3: Integratie en ontschotting

CAO's PO en kinderopvang gelijktrekken, etc.

Wat wil ik?	• Investeren in de brede ontwikkeling van het kind
Wat ga ik daarvoor doen?	• Mijn leiderschap verder ontwikkelen • Nog meer investeren in mijn lokale netwerk • Alle voorzieningen rondom het kind nog beter op elkaar afstemmen
Wat heb ik daarvoor nodig van mijn bestuurder?	• Ondersteuning en support bij de verdere afstemming en integratie van de kindvoorzieningen in en rondom mijn school
OCW, politiek en anderen zijn aan zet bij:	• Eén minister van Kindontwikkeling • Eén geïntegreerd stelsel van kindvoorzieningen • Eén financiering



Voorwoord

Samenvatting

De leiderschaps-agenda

Schoolleiders over de toekomst

Actielijnen

1: Optimale handelingsruimte

2: Toerusting en profilering schoolleider

3: Integratie en ontschotting

Colofon

Bijlagen

1: Voldoende schoolleiders

2: Beloning schoolleiders

3: Geraadpleegde literatuur

4: Kwantitatieve gegevens

De **Leiderschapsagenda**

DIT IS EEN UITGAVE VAN:
de AVS, de AOb, CNV Schoolleiders, de PO-Raad en het Schoolleidersregister PO.

AUTEUR:
Hans Schwartz (CAOP)

FOTOGRAFIE:
p.m.

DATUM UITGAVE:
maart 2021

VORMGEVING:
Cre-Aid

BEKIJK HIER ONZE VIDEO

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

Mogelijk gemaakt door het ministerie van OCW.

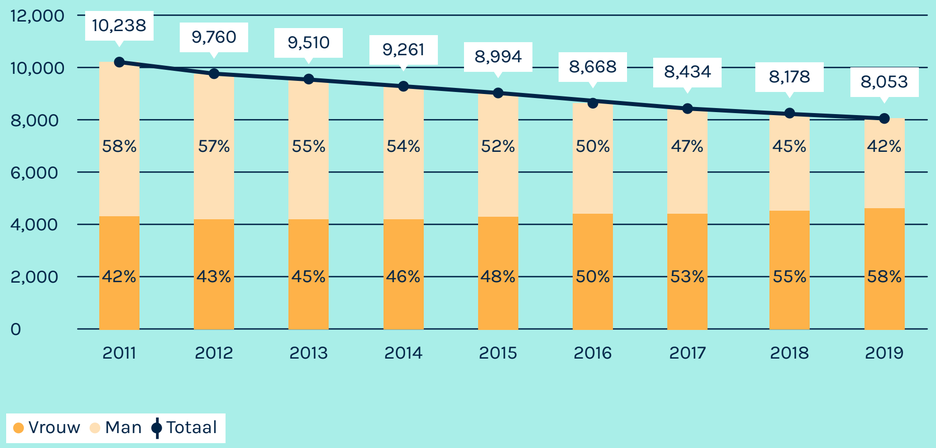
Voorwoord
Samenvatting
De leiderschaps-agenda
Schoolleiders over de toekomst
Actielijnen
1: Optimale handelingsruimte
2: Toerusting en profilering schoolleider
3: Integratie en ontschotting
Colofon
Bijlagen
1: Voldoende schoolleiders
2: Beloning schoolleiders
3: Geraadpleegde literatuur
4: Kwantitatieve gegevens

Bijlage 1: Voldoende schoolleiders

Het realiseren van de ambities in deze toekomstagenda voor schoolleiders staat of valt bij de beschikbaarheid van voldoende gekwalificeerde schoolleiders. De belangrijkste bron voor nieuwe schoolleiders zijn nog steeds leerkrachten die het ambiëren om schoolleider te worden.

Zoals uit grafiek 1 blijkt dat de werkgelegenheid van schoolleiders de afgelopen jaren gestaag is afgenomen van ca. 10.000 fte tot ca. 8.000 fte. De werkgelegenheid van schoolleiders is daarbij veel sterker gedaald dan die van andere personeelscategorieën binnen de school. Waar de werkgelegenheid van schoolleiders tussen 2011 en 2019 met bijna 20% is gedaald, is de werkgelegenheid van leraren en overig personeel ongeveer gelijk gebleven[7]. Dit heeft, niet alleen te maken met een afname van het aantal scholen en een toename van de schoolgrootte, maar ook met bovenschoolse arrangementen met, bijvoorbeeld, meerscholen-directeuren[8]. Overigens is de daling van het aantal schoolleiders (in personen) geringer, wat er op duidt dat minder schoolleiders een voltijdsbetrekking hebben.

GRAFIEK 1: WERKGELEGENHEID DIRECTIE 2011-2019 (FTE)



Bron: DUO, onderwijsdata (2020)

[7] Arbeidsmarkplatform PO (September 2020): **Arbeidsmarktanalyse Primair Onderwijs.**

[8] Onderwijsinspectie (januari 2021): **Financiële staat van het onderwijs 2019.**

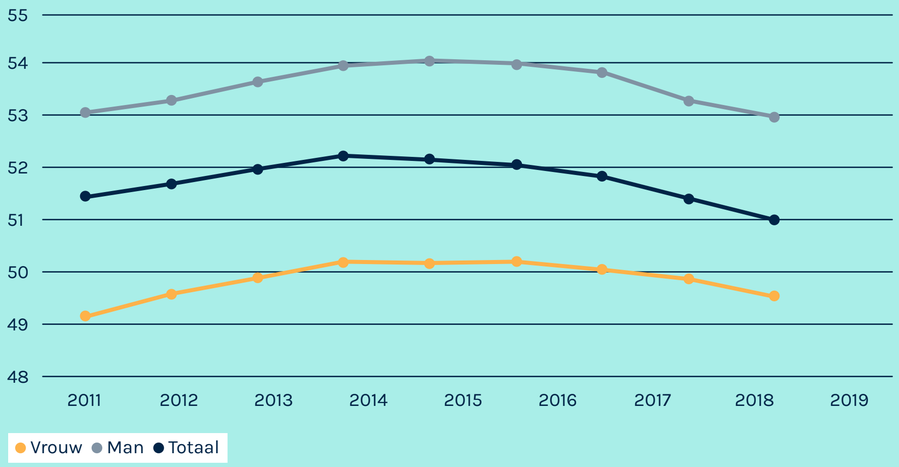
Voorwoord
Samenvatting
De leiderschaps-agenda
Schoolleiders over de toekomst
Actielijnen
1: Optimale handelingsruimte
2: Toerusting en profilering schoolleider
3: Integratie en ontschotting
Colofon
Bijlagen
1: Voldoende schoolleiders
2: Beloning schoolleiders
3: Geraadpleegde literatuur
4: Kwantitatieve gegevens

Bijlage 1: Voldoende schoolleiders

Wat betreft de leeftijd van schoolleiders lijkt de piek van de vergrijzing voorbij te zijn. Vanaf 2015 is sprake van een licht dalende gemiddelde leeftijd. Dit lijkt samen te hangen met relatief omvangrijk uitstroom vanwege pensionering van vooral mannelijke schoolleiders, terwijl de daaruit voortvloeiende vervangingsvraag vooral is vervuld door vrouwen [9].

De vacature-intensiteit bij schoolleiders wijkt nauwelijks af van die leraren. Circa 5,7% van de directiefuncties was in schooljaar 2019-2020 vacant [10]. In de meest recente prognoses wordt een toename van het tekort aan leraren én schoolleiders landelijk, regionaal en lokaal verwacht oplopend tot ca. 1.450 fte in 2025 [11]. Een goede prognose van de verwachte aandeel van schoolleiders in dit tekort is niet maken.

GRAFIEK 2: GEMIDDELDE LEEFTIJD VAN DIRECTIE 2011-2019



Bron: DUO, onderwijsdata (2020)

VERKENNING PROGNOSE SCHOOLLEIDERSTEKORT

Het Schoolleidersregister PO neemt, in samenwerking met de AVS, onderwijsvakbonden en de PO-Raad het initiatief voor een verkenning waarin wordt nagegaan of en, zo ja, hoe met behulp van openbare data (CBS, DUO) en geanonimiseerde registergegevens, een betrouwbare prognose kan worden gemaakt van de arbeidsmarkt van schoolleiders. Doel hiervan is om een betere kennis en informatie te ontwikkelen en ontsluiten over de toekomstige arbeidsmarkt voor schoolleiders, landelijk en regionaal. Met deze kennis willen we nagaan waar in Nederland een onvervulde vraag naar schoolleiders dreigt en waar en wanneer, bijvoorbeeld, toeleidings-trajecten van zij-instromers nodig zijn. Hierover willen we afspraken maken met de schoolleiders-opleiders. Daarnaast wil het School-leidersregister gebruik maken van de ICT-infrastructuur waarover we beschikken om vraag en aanbod bij elkaar te brengen.

[9] DUO, onderwijsdata (2020).

[10] Ecorys en Dialogic in opdracht van het ministerie van OCW, november 2020: **Arbeidsmarkt barometer po, vo en mbo 2019-2020.**

[11] dr. Hendri Adriaens, dr.ir. Peter Fontein, dr. Klaas de Vos, CentERdata in opdracht van OCW: **De toekomstige arbeidsmarkt voor onderwijspersoneel po, vo en mbo 2020-2030.**

Voorwoord
Samenvatting
De leiderschaps-agenda
Schoolleiders over de toekomst
Actielijnen
1: Optimale handelingsruimte
2: Toerusting en profilering schoolleider
3: Integratie en ontschotting
Colofon
Bijlagen
1: Voldoende schoolleiders
2: Beloning schoolleiders
3: Geraadpleegde literatuur
4: Kwantitatieve gegevens

Bijlage 1: Voldoende schoolleiders

Om aan de toekomstige vraag naar schoolleiders te kunnen voldoen is daarom een positief profiel en imago van het schoolleidersberoep van groot belang (zie actielijn 3). Huidige leraren zijn de belangrijkste bron om de vraag naar nieuwe schoolleiders te vervullen (96% heeft een onderwijsbevoegdheid). In theorie is het aanbod daarmee ruim. Echter uit de **Verkenning Schoolleiders** van het Arbeidsmarktplatform PO [12] blijkt dat in de praktijk door een beperkte groep leraren het schoolleiderschap geambieerd wordt. Leraren willen liever in hun huidige functie blijven werken en velen vinden het beroep van schoolleider niet aantrekkelijk genoeg. Dit blijkt ook uit het onderzoek **In-, door- en uitstroom van schoolleiders** van Ecorys en MOOZ [13]. Een positiever imago van het schoolleiderschap is noodzakelijk, wil er in de toekomst de doorstroom vanuit het beroep leraar voldoende schoolleiders gerekruteerd kunnen worden. Ook een grotere instroom vanuit andere beroepen is gewenst.

Slechts 4% van de schoolleiders heeft geen onderwijsbevoegdheid terwijl diversiteit een belangrijke factor voor de ontwikkelingen in de sector. Gerichte actie is hierbij gewenst, zoals het werven van kandidaten uit andere sectoren met een competentieprofiel vergelijkbaar met dat van schoolleiders.

[12] Devorah van den Berg, Devorah van den Berg, Jo Scheeren, Arbeidsmarkt-platform PO, april 2019: **Verkenning schoolleiders - Verkenning naar de vraag naar en het aanbod aan schoolleiders in het primair onderwijs.**

[13] Saraï Sapulete, Ecorys, Sil Vrielink, MOOZ, maart 2020: **In-, door- en uitstroom van schoolleiders.**

Voorwoord
Samenvatting
De leiderschaps-agenda
Schoolleiders over de toekomst
Actielijnen
1: Optimale handelingsruimte
2: Toerusting en profilering schoolleider
3: Integratie en ontschotting
Colofon
Bijlagen
1: Voldoende schoolleiders
2: Beloning schoolleiders
3: Geraadpleegde literatuur
4: Kwantitatieve gegevens

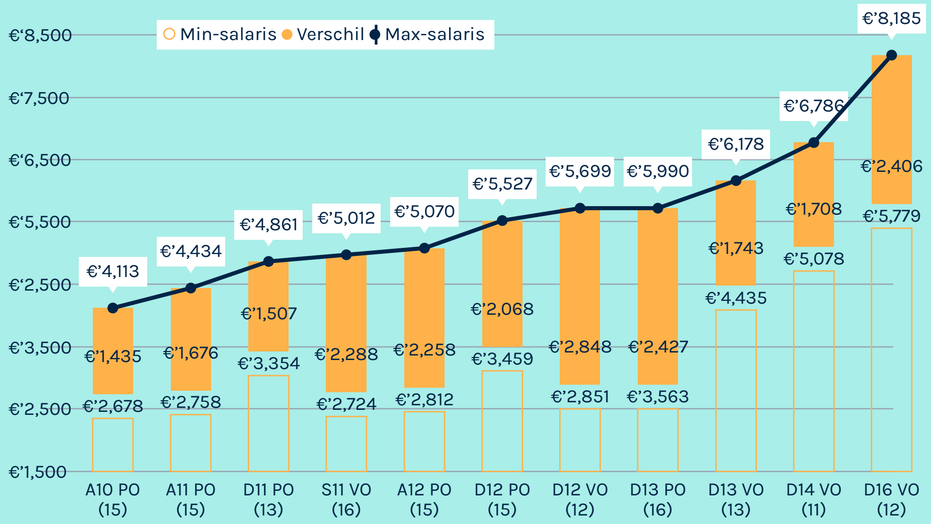
Bijlage 2: Beloning schoolleider

De afgelopen jaren is geïnvesteerd in een verbetering van de beloning van leraren. De beloning van schoolleiders blijft daarbij achter. De beloning van schoolleiders is niet passend gezien de beloningsverhoudingen binnen de sector, maar ook niet concurrerend genoeg, in het perspectief van een toenemend tekort aan schoolleiders. Een passende beloning is noodzakelijk om het imago van het beroep blijvend te verbeteren en de wervingskracht te vergroten. Voor het beroepsimago is ook van belang dat de diversiteit in het schoolleiderschap de afgelopen jaren sterk is toegenomen, onder andere onder invloed van IKC-vorming. Deze diversiteit komt ook tot uitdrukking in functiezwaarte, verbreding en verdieping van de scope van het schoolleidersberoep kan het beroep ook interessanter maken, ook voor andere segmenten van de arbeidsmarkt. Een passende beloning is hiervoor een drempelwaarde.

Ter illustratie wordt in grafiek 3 de beloning van de verschillende directie-functies in het primair en het voorgezet onderwijs vergeleken.

Zoals blijkt uit grafiek 3 blijft, evenals bij leerkrachten, de beloning van schoolleiders in het primair onderwijs achter bij die van vergelijkbare functies (FUWA-scores) in het voort-gezet onderwijs. Los hiervan is, wanneer de functie van leerkracht en schoolleider worden vergeleken, de vraag of de eindverantwoordelijkheid van de schoolleider wel voldoende tot uitdrukking komt bij toepassing van de functiewaarderingssystematiek.

GRAFIEK 3: BELONING LEIDINGGEVENDE FUNCTIES PRIMAIR EN VOORTGEZET ONDERWIJS PER SALARISSCHAAL (*TUSSEN HAKEN HET AANTAL TREDES BINNEN DE SCHAAL*)



Bron: DUO, onderwijsdata (2020)

Voorwoord
Samenvatting
De leiderschaps-agenda
Schoolleiders over de toekomst
Actielijnen
1: Optimale handelingsruimte
2: Toerusting en profilering schoolleider
3: Integratie en ontschotting
Colofon
Bijlagen
1: Voldoende schoolleiders
2: Beloning schoolleiders
3: Geraadpleegde literatuur
4: Kwantitatieve gegevens

Bijlage 3: Geraadpleegde literatuur

- Schoolleidersregister PO, november 2020: Herziene Beroepstandaard Schoolleiders PO.
- AVS, NL2025 – Samen maken we Nederland en KPMG: Actieplan Schooldirecteur: Topprioriteit! - Meer professionalisering en ondersteuning voor schooldirecteuren, cross-mentoring-project, Arbeidsmarkt-analyse primair onderwijs, Arbeids-marktplatform PO.
- McKinsey & Company, april 2020: Een verstevigd fundament voor iedereen - Een onderzoek naar de doelmatigheid en toereikendheid van het funderend onderwijs (primair en voortgezet).
- AVS en VO-Raad: De staat van de schoolleider 2019.
- Devorah van den Berg, Devorah van den Berg, Jo Scheeren, Arbeids-marktplatform PO, april 2019: Verkenning Schoolleiders: Verkenning naar de vraag naar en het aanbod aan schoolleiders in het primair onderwijs.
- Etienne van Nuland en Devorah van den Berg, Arbeidsmarktplatform PO, Juli 2020: Tevreden werken in het primair onderwijs? - Onderzoek naar tevredenheid, werkdruk en mobiliteit in het primair onderwijs.
- Arbeidsmarktanalyse PO 2020, Arbeidsmakrtplatform PO.
- Saraï Sapulete, Ecorys, Sil Vrielink, MOOZ Ecorys en MOOZ i.o.v. OCW, maart 2020: In-, door- en uitstroom van schoolleiders.
- Onderwijsraad, april 2018: Een krachtige rol voor schoolleiders.
- Onderwijsinspectie: Staat van het onderwijs 2020 (2021?).
- Merel van Vroonhoven, onafhankelijk aanjager "Aanpak Lerarentekort", juli 2020: Samen Sterk voor ieder kind.
- Frank Hulsbos, Inge Andersen, Joseph Kessels, Hartger Wassink, Wetenschappelijk Centrum Leraren Onderzoek Open Universiteit, p.m. datum: LOOK Rapport 37 Professionele ruimte en gespreid leiderschap.
- VO-Raad, Netwerk Schoolleider en Schoolleiders VO: Een vak apart – Schoolleidersagenda voortgezet onderwijs.
- Anke Derks, Jon Roozenbeek en Thom Roozenbeek, AVS, 2020: Kwestie van doen – Ontwikkeling van kinderen kent geen grenzen.
- Petra van Haren en Koos Stienstra, 2020, Whitepaper Positief onderwijs: Anders denken door anders te kijken.
- Ruud van der Aa, Devorah van den Berg, Marleen Kools, Jo Scheeren, CAOP in opdracht van het Schoolleiders-register VO, april 2017: De schoolleider in kaart - Onderzoek naar de kenmerken van schoolleiders in het voortgezet onderwijs, hun taken en verantwoordelijkheden en professionele ontwikkeling.
- Meta L. Krüger & Inge Andersen, NRO en VO-academie, juni 2017: De lerende schoolleider – Effecten van professionalisering.
- Peter Sleegers, Schoolleidersregister PO, november 2020: Ethisch leiderschap: betekenis en relevantie voor beroeps-standaard schoolleiders PO.
- Tineke Drewes, Peter Sleegers, Wiesje Verhoeven, BMC in opdracht van Schoolleidersregister PO (mei 2019): Literatuurstudie gespreid leiderschap.
- Anna J. Egalite, Jason A. Grissom, Constance A. Lindsay (februari 2021): How Principals Affect Students and Schools.

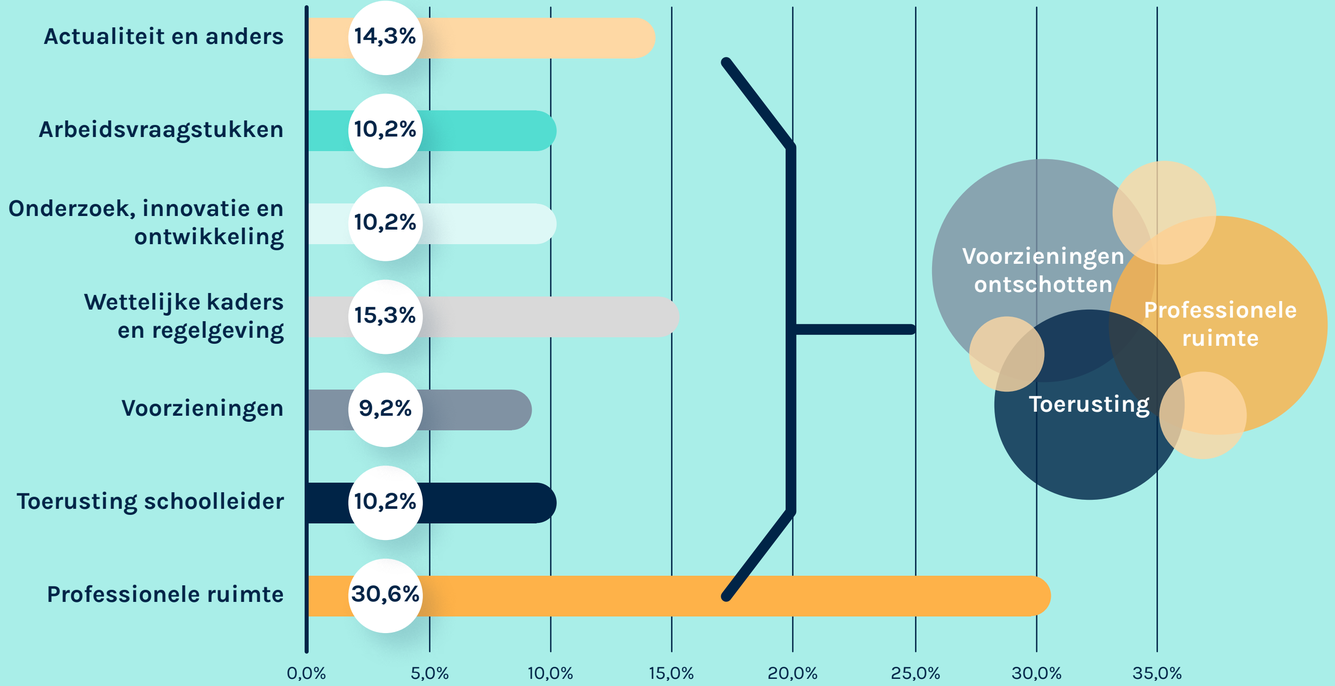
Voorwoord
Samenvatting
De leiderschaps-agenda
Schoolleiders over de toekomst
Actielijnen
1: Optimale handelingsruimte
2: Toerusting en profilering schoolleider
3: Integratie en ontschotting
Colofon
Bijlagen
1: Voldoende schoolleiders
2: Beloning schoolleiders
3: Geraadpleegde literatuur
4: Kwantitatieve gegevens

Bijlage 4: Kwantitatieve gegevens

Op **leiderschapagenda.nl** kunt u de input van schoolleiders vinden die uiteindelijk heeft geleid tot een schoolleidersagenda met drie actielijnen. Deze bijlage bevat achtergrondinformatie over de ingediende punten en leiderschapsvragen. Informatie over het aantal ingediende items is weergegeven in grafiek 1.

Uit deze grafiek blijkt dat van de 229 ingediende punten de meeste betrekking hebben op het thema professionele ruimte (30,6%). Daarnaast scoort het thema Wettelijke kaders en regelgeving hoog (15,1%) De punten zijn niet alleen ingediend door individuele schoolleiders, maar ook vanuit ca. 20 (online)-bijeenkomsten in groepsverband. Als we de ingediende punten wegen naar het aantal schoolleiders door wie ze zijn ingebracht ontstaat het beeld, zoals weergegeven in grafiek 2.

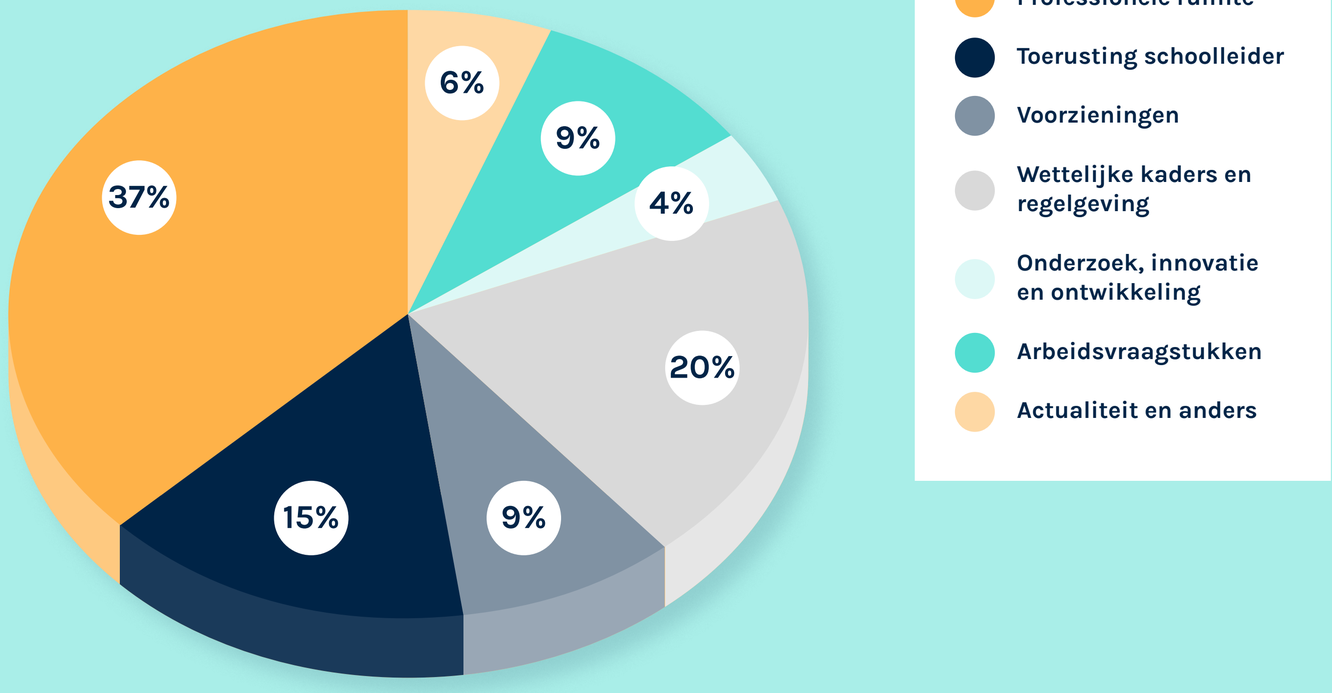
GRAFIEK 1: INGEDIENDE (UNIEKE) PUNTEN NAAR THEMA
(n=98)



Voorwoord
Samenvatting
De leiderschaps-agenda
Schoolleiders over de toekomst
Actielijnen
1: Optimale handelingsruimte
2: Toerusting en profilering schoolleider
3: Integratie en ontschotting
Colofon
Bijlagen
1: Voldoende schoolleiders
2: Beloning schoolleiders
3: Geraadpleegde literatuur
4: Kwantitatieve gegevens

Bijlage 4: Kwantitatieve gegevens

GRAFIEK 2: INGEDIENDE PUNTEN GEWOGEN NAAR HET AANTAL SCHOOLLEIDERS (n=29)

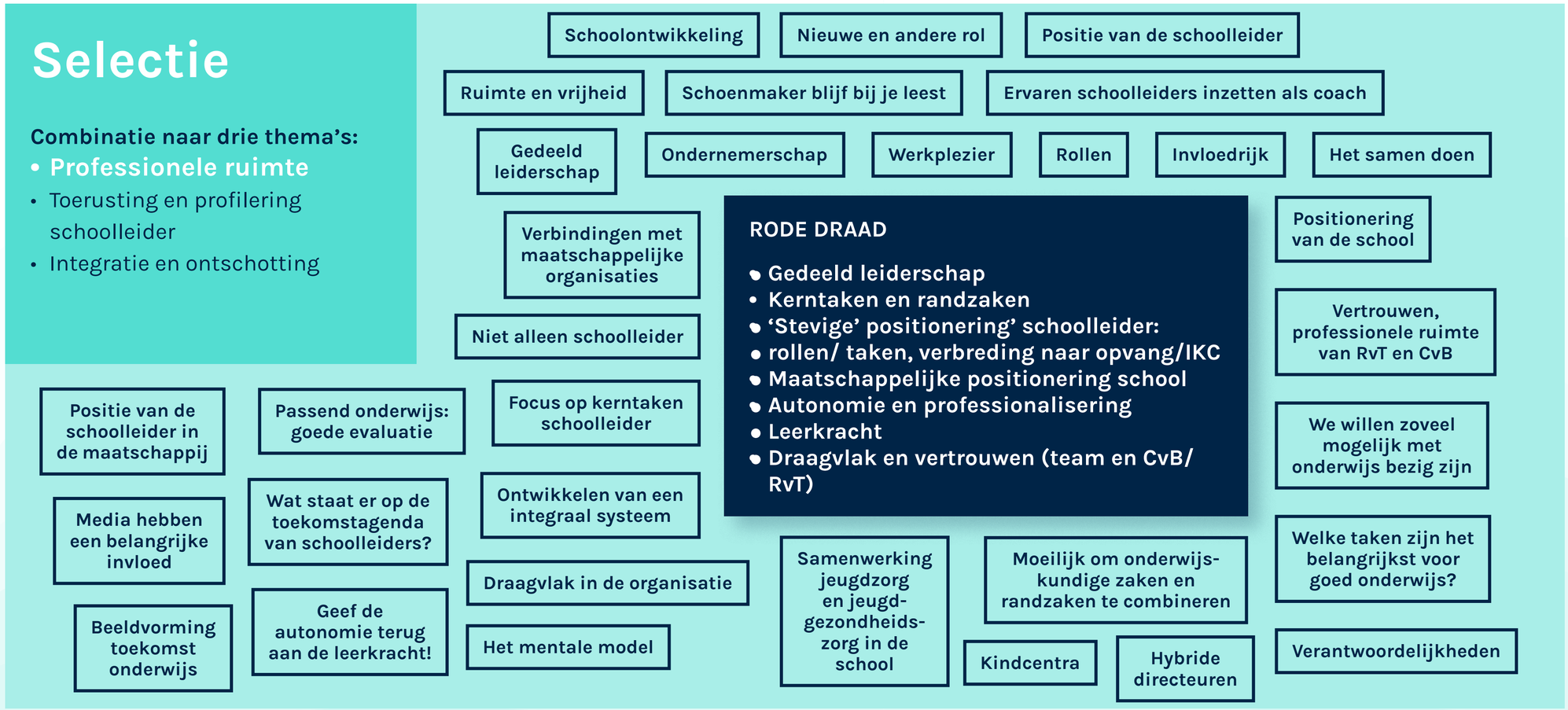


Wanneer wordt gewogen naar het aantal schoolleiders, scoort het thema Professionele ruimte nog steeds het hoogst (37% van de schoolleiders), gevolgd door Wettelijke kaders en regelgeving (20%) en Toerusting schoolleider (15%).

De hierna volgende plaatjes geven een beeld van de ingediende punten. De rode draad bij de drie thema's is tot stand gekomen door het aantal (aan elkaar verwante) punten te wegen en te thematiseren. Deze analyse is getoetst in een verdiepingsbijeenkomst met schoolleiders.

Voorwoord
Samenvatting
De leiderschaps-agenda
Schoolleiders over de toekomst
Actielijnen
1: Optimale handelingsruimte
2: Toerusting en profilering schoolleider
3: Integratie en ontschotting
Colofon
Bijlagen
1: Voldoende schoolleiders
2: Beloning schoolleiders
3: Geraadpleegde literatuur
4: Kwantitatieve gegevens

Bijlage 4: Kwantitatieve gegevens



Voorwoord
Samenvatting
De leiderschaps-agenda
Schoolleiders over de toekomst
Actielijnen
1: Optimale handelingsruimte
2: Toerusting en profilering schoolleider
3: Integratie en ontschotting
Colofon
Bijlagen
1: Voldoende schoolleiders
2: Beloning schoolleiders
3: Geraadpleegde literatuur
4: Kwantitatieve gegevens

Bijlage 4: Kwantitatieve gegevens

Selectie

Combinatie naar drie thema's:

- Professionele ruimte
- **Toerusting en profilering schoolleider**
- Integratie en ontschotting

Voorwoord
Samenvatting
De leiderschaps-agenda
Schoolleiders over de toekomst
Actielijnen
1: Optimale handelingsruimte
2: Toerusting en profilering schoolleider
3: Integratie en ontschotting
Colofon
Bijlagen
1: Voldoende schoolleiders
2: Beloning schoolleiders
3: Geraadpleegde literatuur
4: Kwantitatieve gegevens

Bijlage 4: Kwantitatieve gegevens

Selectie

Combinatie naar drie thema's:

- Professionele ruimte
- Toerusting en profilering schoolleider
- **Integratie en ontschotting**