Staat van de Schoolleider 2025

Met trots presenteren schoolleiders uit het primair en voortgezet onderwijs de Staat van de Schoolleider 2025.
In dit document beschrijven schoolleiders zelf de actuele thema's en kansen rondom hun vak. We zien volop mogelijkheden om het schoolleiderschap in het funderend onderwijs te versterken en roepen de sector op om hier samen werk van te maken.

Professionalisering: De sleutel tot sterk leiderschap

Continue professionalisering is noodzakelijk om elke leerling het beste onderwijs te geven. Dit geld ook voor de schoolleider. Uit onderzoek blijkt dat goed opgeleide schoolleiders steviger leiding kunnen geven op diverse gebieden binnen de school.

Het belang van goed opgeleide schoolleiders:

- **Effectiever onderwijsbeleid**: Ze zorgen voor betere leerresultaten.
- **Sterkere werkcultuur**: Ze creëren een veilige en ondersteunende werkomgeving.
- **Meer veranderkracht**: Ze implementeren effectief nieuw beleid en gaan constructief met weerstand om.
- **Efficiënter middelenbeheer**: Van financiën tot formatie, ze zorgen voor optimale inzet van resources.

Beroepsstandaard als fundament

De beroepsstandaard vormt de basis voor professionele ontwikkeling en heeft als doel het verstevigen van de beroepsgroep. Door in kaart te brengen wat voor kennis, vaardigheden en kwaliteiten er van schoolleiders verwacht wordt, kan er koers worden uitgezet voor die professionalisering.

- In het po kent 75% van de schoolleiders de standaard; 95% is geregistreerd in het schoolleidersregister.
- In het vo kent 83% de standaard; 45% gebruikt deze actief in hun werk.

Schoolleidersbeurs VO

In het Onderwijsakkoord 'Samen voor het beste Onderwijs' is jaarlijks €10 miljoen beschikbaar gesteld voor professionalisering van schoolleiders. Op 1 september 2023 is het aanvraagportaal voor de Schoolleidersbeurs-VO gelanceerd, waarna de eerste schoolleiders succesvol zijn gestart met hun opleiding. Ook schoolleiders met tijdelijke

aanstellingen en schoolleiders van orthopedagogische didactische centra (OPDC's) kunnen gebruikmaken van de beurs.

- 97% vindt dat de gekozen masteropleiding aansluit bij hun behoeften.
- 92% past opgedane kennis direct toe.

Deskundigheidsbevordering binnen het vo

Uit een peiling onder 180 schoolleiders in het vo van juni 2024 bleek het volgende:

- 33% van de schoolleiders is ongeschoold.
- 84% volgde in de afgelopen 2 jaar een leiderschapstraining.
- 52% vindt het lastig om tijd te maken voor persoonlijke ontwikkeling.

Kansrijke aanbevelingen

- Benut de beroepstandaarden die zowel in po als vo aanwezig zijn.
- Zet beroepsstandaarden centraal bij scholing, opleiding en gesprekken met leidinggevenden.
- Prioriteer de professionele ontwikkeling van schoolleiders binnen het bestuur en plan structureel tijd en ruimte hiervoor in.
- Benut bestaande budgetten, zoals €3.150 per schoolleider per jaar in het po en de Schoolleidersbeurs in het vo en vraag dit tijdig aan.
- Gebruik de onderwijsregio's om de professionalisering van schoolleiders te versterken en het schoolleiderstekort aan te gaan.

Loopbaanperspectief: Groeien in en met het vak

Het onderwijs kampt naast het lerarentekort ook met een groot tekort aan schoolleiders. Dit vraagt om structurele oplossingen en duurzame loopbaanontwikkeling om schoolleiders aan te trekken, te behouden en te laten doorgroeien. Passende professionalisering binnen het po en vo is essentieel.

Belangrijke inzichten

- Benut de intrinsieke motivatie van schoolleiders om zich te professionaliseren.
- Doorgroeimogelijkheden via hybride leiderschap en mobiliteit helpen bij behouden van schoolleiders voor de sector.
- Gebruik en waardeer de unieke kwaliteiten en expertise van schoolleiders binnen de gehele organisatie en betrek ze actief.

- Gebruik de beroepsstandaard als leidraad voor de invulling van hun functie.

Zij-instromers: Nieuwe energie van buitenaf

Zij-instromers brengen waardevolle ervaring mee vanuit andere sectoren blijk uit de Arbeidsmarktanalyse 2024 in het primair onderwijs van het Arbeidsmarktplatform. Ook zijn ze een belangrijke oplossing voor de knelpunten op de arbeidsmarkt. Daarnaast versterken hun bredere leiderschapservaring, strategisch inzicht en frisse blik het onderwijs. Deze vaardigheden zijn cruciaal voor stevige schoolleiders in een dynamisch onderwijslandschap.

Kansrijke aanbevelingen:

- Stimuleer trajecten die de zij-instromers zowel inhoudelijk als organisatorisch voorbereiden op de specifieke uitdagingen van het onderwijs.
- Zorg voor maatwerk door aan te sluiten op leerbehoeften, eerdere ervaring en achtergrond van de zij-instromers.
- Gericht mentorschap helpt zij-instromers zich gemotiveerd en gesteund te voelen en stimuleert de professionele ontwikkeling.
- Regel vakgerichte onderwijstrainingen zodat zij-instromers sectorspecifieke kennis en vaardigheden ontwikkelen.
- Effectief HRM-beleid zorgt voor een aantrekkelijke werkomgeving en draagt bij aan het behouden van de betrokkenheid van zij-instromers.
- Deel best practices met regionale organisaties en laat zij-instromers optimaal profiteren van de waardevolle inzichten uit het regionetwerk.

Strategisch leiderschap: Meer dan management

De focus van de schoolleider verschuift steeds meer op het verbeteren van het onderwijs, het creëren van een goede werk- en leeromgeving, en het samenwerken met externe partners. Dit vraagt meer aandacht voor leiderschap. Schoolleiders moeten strategisch kunnen denken en handelen en ruimte krijgen om zich daarin te ontwikkelen. Daarom is het belangrijk hen meer te betrekken bij besluitvorming op bestuursniveau, zodat hun kwaliteiten beter worden benut en het beroep aantrekkelijk blijft.

Kansrijke aanbevelingen:

- Werk aan een gedeeld beroepsbeeld voor schoolleiders in PO, VO en MBO voor meer erkenning, een sectoronafhankelijke aanpak en stevigere positionering.
- Ontwikkel een integraal systeem voor leiderschap met een sterke kennisbasis, stimulering van scholing en goed HRM-beleid.

- Geef schoolleiders ruimte voor een strategische rol binnen de organisatie om hun kwaliteiten beter te benutten.

Professionele randvoorwaarden

Uit een diepgaand onderzoek van Voion blijkt dat dat schoolleiders kiezen voor het schoolleiderschap omdat zij invloed willen hebben op het organisatiebeleid. Daarnaast hebben zij behoefte aan uitdaging en willen zij betekenisvol werk doen. Het onderzoek geeft aan dat er nog veel moet gebeuren om het beroep aantrekkelijker te maken.

Kansrijke aanbevelingen

- Bied startende schoolleiders goede begeleiding via inwerk- en coachprogramma's om uitval te voorkomen.
- Stimuleer professionalisering vanuit intrinsieke motivatie van schoolleiders, ondersteund door middelen uit het Onderwijsakkoord.
- Stem ontwikkeling af op persoonlijke ambitie en levensfase van de schoolleider.
- Zet in op hybride leiderschap om werkdruk te verlagen en schoolleiders te behouden.
- Verbeter het imago en de bekendheid van het beroep voor instroom en behoud.

Arbeidsvoorwaarden: Werven, binden en behouden

Onderzoek van Arbeidsplatform PO laat zien dat aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden werving en behoud van schoolleiders ondersteunen.

Belangrijke inzichten

- Autonomie, werk-privébalans en netwerken verhogen werkgeluk van schoolleiders.
- Aantrekkelijk arbeidsvoorwaarden en strategisch HR-beleid versterken werving en behoud.
- Inspraak en goede bestuurlijke relaties bevorderen langdurige betrokkenheid.
- Aantrekkelijkheid van de functie is doorslaggevend voor het werven en behouden van schoolleiders.
- De cao wordt vooral als basis gezien en niet als wervingsmiddel voor de functie.

Primaire arbeidsvoorwaarden

Uit het Voion-onderzoek blijkt dat bindingstoelagen, arbeidsmarkttoelagen, promotieperiodieken en schaalinpassing vaak worden ingezet om schoolleiders aan te trekken en loonverschillen met leerkrachten te corrigeren. Vooral in grote Randstedelijke en kleine niet-Randstedelijke scholengroepen, waar vacatures met moeite vervuld worden, worden deze middelen veel toegepast.

Kansrijke aanbevelingen

- Maak werk van de integratie van zij-instromers als schoolleider.
- Betrek schoolleiders actief bij de ontwikkeling van strategisch beleid binnen de hele organisatie.
- Bestendig de randvoorwaarden (mogelijkheden, tijd en intrinsieke motivatie) voor professionalisering.
- Investeer in aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden en aantrekkelijke regelingen en maak deze ook bekend.

Samenspel schoolleiders en bestuurders: Eén team, één visie

Schoolleiders en bestuurders dragen samen verantwoordelijkheid voor de onderwijskwaliteit van de school, elk vanuit hun eigen verantwoordelijkheid. Schoolleiders geven vanuit hun kennis van de omgeving van de school samen met het schoolbestuur de maatschappelijke opdracht vorm, waar schoolbestuurders zorgen voor de goed randvoorwaarden. Deze taken en verantwoordelijkheden worden vastgelegd in het managementstatuut.

Het managementstatuut

- 75% van de schoolleiders in het po en 76% van de schoolleiders in het vo werkt met een managementstatuut.
- 63% (po) en 57% (vo) geeft aan dat hun verantwoordelijkheden helder zijn omschreven.
- 46% van de schoolleiders in het po en 39% in het vo heeft een duidelijke opdracht voor zijn school afgeleid van het statuut.
- 36% (po) en 46% (vo) geven aan dat dit jaarlijks wordt geëvalueerd.

Kansrijke aanbevelingen

AVS werkt met de PO-raad aan basisvoorwaarden voor het managementstatuut en een praktische handreiking. Regelmatige gesprekken zijn belangrijk. Samen met de VO-raad

ondersteunt Schoolleiders VO de dialoog door voorbeelden te delen en gesprekken te faciliteren.

- Organiseer regelmatig gesprekken tussen schoolleiders en bestuurders over de besturingsfilosofie en het managementstatuut.
- Bespreek het samenspel in de gesprekkencyclus tussen schoolleiders en bestuurders.
- Bepaal de noodzakelijke afspraken in het managementstatuut.
- Zorg voor een duidelijke beschrijving van doelen en verwachtingen vanuit het bestuur bij de aanstelling van de schoolleider.

Maatschappelijke context: Een veranderende omgeving

Scholen staan centraal in het leven van kinderen, maar ook in maatschappelijke verandering. De maatschappelijke context van scholen in het funderend onderwijs lijkt in hoog tempo te veranderen. Hoe kunnen scholen en schoolleiders daarop inspelen?

Ontwikkelingen in de maatschappij

- Door individualisering zijn kinderen en jongeren (4-18 jaar) minder bereikbaar via andere gemeenschappen (kerk, dorp, etc), waardoor de school steeds belangrijker wordt. Dit verschuift de balans tussen pedagogiek en didactiek, met meer nadruk op pedagogische accenten. De school is meer verworden tot een ‘social hub’ en wordt minder belangrijk als tussenstap naar vervolgonderwijs.
- Scholen merken een daling in de motivatie van leerlingen ten opzichte van tien jaar geleden. Daarnaast kamper ouders vaker met sociaal-maatschappelijke problemen en stellen zich vaker als consument op, met de verwachting de spelregels te bepalen. (zie ook https://www.nji.nl/nieuws/stapeling-van-problemen-bij-1-op-10-ouders) Welzijn van leerlingen is belangrijk voor leren, maar de school kan niet eindverantwoordelijk zijn voor het welzijn. Goede contacten met ouders en instanties zijn cruciaal.
- Het onderscheid tussen ‘school’ en ‘schoolgebouw’ is belangrijker geworden. Het gebouw is de plek waar leerlingen zich voorbereiden op vervolgonderwijs of carrière, school is de inhoudelijke invulling van het onderwijs. In het gebouw kunnen partners van scholen de gelegenheid krijgen het gebouw voor niet-schoolse zaken te gebruiken. Schoolleiders hebben de regie, maar zijn niet voor alles wat in het gebouw gebeurt verantwoordelijk.

Uitdagingen voor de schoolleider

- Speel in op maatschappelijke ontwikkelingen zonder de rol van onderwijskundig leider te verliezen. Schoolleiders coördineren, maar zijn geen probleemeigenaar.
- Zorg voor goede contacten met ouders en instanties en stel normen aan oudergedrag. Welzijn van leerlingen is belangrijk, maar scholen zijn niet eindverantwoordelijk.
- Behoud de regie over wat er in het schoolgebouw gebeurt, maar besef: schoolleiders zijn niet overal verantwoordelijk voor.
- Gebruik de beroepsstandaard voor richtlijnen over de ontwikkeling van schoolleiders, met focus op de kern van onderwijs: lesgeven, kennis en cultuuroverdracht.

Tot slot: Waar liggen de gezamenlijke kansen?

✓ Zet de beroepsstandaard centraal bij scholing en gesprekken.
✓ Stimuleer zij-instromers met maatwerk en begeleiding.
✓ Creëer aantrekkelijke en zichtbare arbeidsvoorwaarden.
✓ Versterk strategisch leiderschap vanuit beleid en praktijk.
✓ Organiseer structureel de samenwerking tussen schoolleiders en bestuurders.
✓ Zorg dat scholen en schoolleiders zich kunnen aanpassen aan maatschappelijke veranderingen zonder hun kernrol te verliezen.

Bronnen

https://wij-leren.nl/schoolleidersopleiding-bijdrage-beter-functioneren-schoolleiders.php#:~:text=Onderzoek%20toont%20aan%20dat%20scholen,ondersteunen%20bij%20hun%20professionele%20ontwikkeling.

https://www.schoolleidersbeurs-vo.nl/actueel/schoolleidersbeurs-vo-viert-1e-verjaardag

Data van Voion: Er zijn inmiddels bijna 200 schoolleiders met een lopende aanvraag, waarvan 164 beurzen definitief zijn toegekend. 48% van de schoolleiders met een beurs volgt momenteel het eerste jaar van de opleiding en 52% schoolleiders met een beurs volgt het tweede jaar.

Persoonsgegevens; Man/vrouw verdeling onder de beursalen is vrijwel gelijk.

40,2% vrouw

43,3% man

16,7% deelt deze informatie liever niet

Leeftijd

De gemiddelde leeftijd is 44,04 jaar. Variërend van 26 tot 63 jaar.

Verdeling functies

45,5% teamleider

24,7% afdelingsleider

23,4% directeur/rector

6,4% overige

Verdeling Nederland

De meeste aanvragen komen uit Zuid-Holland en Noord-Brabant. Uit Friesland en Flevoland komen momenteel (nog) de minste aanvragen.

Data: uit de vragenlijst die is afgenomen door de denktank van schoolleiders VO

https://www.voion.nl/inspiratie/aantrekkelijk-schoolleiderschap-wat-zijn-aandachtspunten/

https://www.voion.nl/media/tr0d4xjh/onderzoeksrapport-loopbanen-van-schoolleiders.pdf

Schenke, W., Stronkhorst, E., Bomhof. M, & De Jong, A. (2022) Monitor Professionele ontwikkeling schoolleiders en bestuurders VO 2020-2021. Resultaten uit vragenlijstonderzoek. Amsterdam: Kohnstamm Instituut.

Van der Aa, R. Van den Berg, D. Kools M. en Scheeren J. (2017). De schoolleider in kaart. Utrecht: Schoolleidersregister VO.

Van Nuland, E. & Van den Berg, D. (2021) Arbeidsmarktonderzoek Schoolleiders voortgezet onderwijs. Den Haag: Voion.

VO-academie (2020). Wisselend invloed uitoefenen. Gespreid leiderschap in het onderwijs. In opdracht van de VO-academie van de VO-raad.

https://www.vo-academie.nl/actueel/2022-01-18-regeerakkoord-met-aandacht-voor-positie-en-professionalisering-schoolleiders

https://www.vo-raad.nl/nieuws/onderwijsakkoord-structurele-investering-in-vermindering-werkdruk-in-voortgezet-onderwijs

De landelijke arbeidsmarkt in beeld: Arbeidsmarktanalyse primair onderwijs 2024 nu beschikbaar - Arbeidsmarktplatform PO

Informatie voor zij-instromers | Informatie voor schoolleiders | Schoolleidersregister Primair Onderwijs

Hoe word ik schoolleider in het basisonderwijs? | Rijksoverheid.nl

Een krachtige rol voor schoolleiders | Advies | Onderwijsraad

https://arbeidsmarktplatformpo.nl/wp-content/uploads/2023/12/Schoolleiders-werven-en-behouden-door-arbeidsvoorwaarden-op-maat-Arbeidsmarktplatform-PO.pdf

https://www.voion.nl/media/4ulnffus/2025-rapportage-personeelstekorten-onderwijsregios-3.pdf

https://vo-raad-prod.s3.eu-central-1.amazonaws.com/xqnc7ogb74j0v1uuff3wqo2tgzrx?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3D%22VO-monitor%20SHRM%202023.pdf%22%3B%20filename%2A%3DUTF-8%27%27VO-monitor%2520SHRM%25202023.pdf&response-content-type=application%2Fpdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIARDEMRKKHT5P237AH%2F20250226%2Feu-central-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20250226T180533Z&X-Amz-Expires=300&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=bbe820a990e8eb9ad08762f5b1d6a60edd0b74e0183e0388200d47cbe8500203

https://www.onderwijsraad.nl/publicaties/adviezen/2018/04/19/een-krachtige-rol-voor-schoolleiders

https://arbeidsmarktplatformpo.nl/wp-content/uploads/2023/12/Schoolleiders-werven-en-behouden-door-arbeidsvoorwaarden-op-maat-Arbeidsmarktplatform-PO.pdf

https://www.voion.nl/media/ozujjm3b/factsheet-hoe-bevorder-je-de-instroom-het-behoud-en-de-doorgroei-van-schoolleiders.pdf