

# Samenvatting onderzoek *In-, door- en uitstroom van schoolleiders*

ORGINIEEL DOOR ECORYS EN MOOZ  
IN OPDRACHT VAN MINISTERIE VAN OCW

KIM DE MOS

September 2020

# INHOUDSOPGAVE

---

Introductie.....	2
Inleiding.....	3
1 Motieven om schoolleider te worden.....	4
Werving .....	5
Imago en positionering .....	5
Opleiding .....	5
Professionalisering.....	5
2 Werkbeleving van schoolleiders (behoud) .....	6
Betrokkenheid en bevlogenheid.....	7
Gedrevenheid in het werk.....	7
Arbeidsvoorwaarden.....	8
Doorgroeimogelijkheden.....	8
Regeldruk en professionele ruimte.....	8
Inrichting van de functie .....	9
Lerarentekort.....	10
3 Mobiliteit onder schoolleiders (uitstroom) .....	11
Uitstromers: redenen voor vertrek.....	11
Verloopintentie.....	11
Langer in het po blijven werken?.....	12
Mobiliteit en tevredenheid .....	12
Duurzame inzetbaarheid .....	13
Verschillen in inzetbaarheid: drie typen schoolleiders .....	15
4. Conclusies en aanbevelingen.....	16
Conclusies.....	16
Behoeftte aan maatwerk.....	17
Aanbevelingen .....	17
Aanbevelingen per schoolleidertype .....	19
Actiematrix .....	19
Vervolgstappen.....	20

## INTRODUCTIE

---

Momenteel is er een tekort aan schoolleiders in het primair onderwijs (po) en dit tekort zal naar verwachting de komende jaren flink toenemen. Een reden voor het Ministerie van OCW om inzicht te krijgen in de succesfactoren voor het behoud van schoolleiders en zij-instromers en in de motieven om te stoppen.

Vanuit Marktwijs Onderwijsmanagement & Advies hebben we een samenvatting gemaakt van het onderzoek. Daarmee willen we besturen en scholen die zich richten op (nieuwe) schoolleiders helpen met kennis en inzicht.

Het originele rapport is [hier](#) te downloaden.

Met vriendelijke groet,

Kim de Mos



**Marktwijs Onderwijsmanagement & Advies**

Onderwijsprofessional PO

T. 06 - 46690093

M. [Kim.de.Mos@Marktwijs.nl](mailto:Kim.de.Mos@Marktwijs.nl)

W. [www.marktwijs.nl/om](http://www.marktwijs.nl/om)

KvK Utrecht: 76238717

## INLEIDING

---

Het onderzoek<sup>1</sup> richt zich op de motieven om schoolleider te worden, schoolleider te blijven of juist te vertrekken. Het onderzoek is uitgevoerd door Ecorys; een internationaal onderzoeks- en adviesbureau, en Mooz; een onafhankelijk bureau gespecialiseerd op het terrein van onderwijs en arbeidsmarkt.

Het beroep van schoolleider is aan verandering onderhevig. Daarbij is de nadruk 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 PO stelt in dit verband dat de rol van schoolleider de afgelopen jaren is veranderd naar een zakelijk leider die keuzes maakt, 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. 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.

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

Het behoud van schoolleiders is het centrale thema. Om hier een goed beeld van te krijgen, zijn er drie onderzoeksvragen geformuleerd. 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.

- 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?*

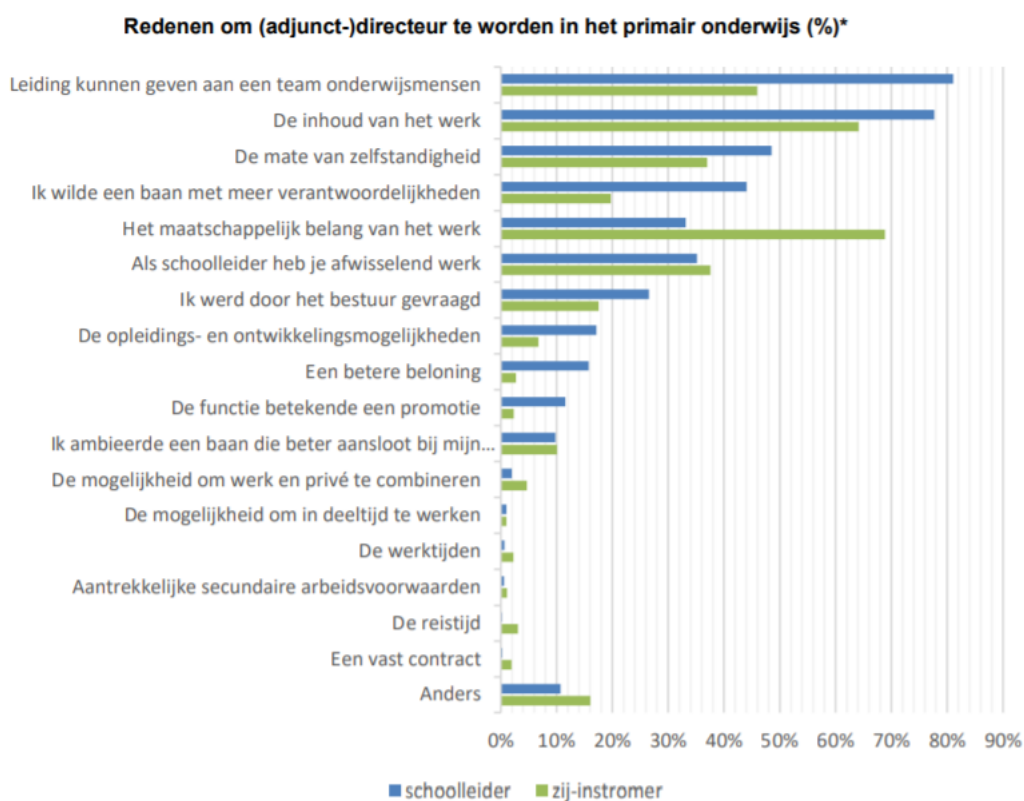
---

<sup>1</sup> Voor meer informatie over de opzet over het onderzoek verwijs ik u naar het originele rapport.

# 1 MOTIEVEN OM SCHOOLLEIDER TE WORDEN

Schoolleiders stromen het meest door vanuit het leraarschap. 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. De meeste van hen geven aan dat zij liever leraar blijven. Al is er ook een deel dat de functie wel aantrekkelijk vindt voor de eigen ontwikkeling. In de interviews geven veel schoolleiders aan dat de functie op hun pad kwam, of ze erin gerold zijn.

Schoolleiders die al uit het onderwijs komen en zij-instromers dragen verschillende motieven aan om schoolleider te worden:



Arbeidsvoorwaarden worden zelden of nooit worden genoemd als keuzemotief. Net als de reistijd en het hebben van een vast contract en het salaris. 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. Schoolleiders zijn vooral intrinsiek gemotiveerd.

Gezien de instroommotieven ligt het voor de hand om bij de werving van nieuw directiepersoneel vooral aan te haken bij de *inhoudelijke drijfveren* van kandidaten. Dat kan door te benadrukken dat het om betekenisvol werk gaat en door versterking van de beroepsgroep en het beroepsbeeld, zoals de Onderwijsraad eerder heeft geadviseerd.

De overstap van leraar naar directeur is in de praktijk vrij groot, zo blijkt uit onderzoek. Om de overstap soepel te laten lopen, zijn diverse schoolbesturen en regionale samenwerkingsverbanden kweekvijvertrajecten gestart, waarbij kandidaten zelf worden opgeleid. In het onderzoek komt naar voren dat er voorzichtig kan worden geconcludeerd dat een kweekvijvertraject van nut kan zijn voor

talentvolle medewerkers die een leidinggevende functie ambiëren. 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.

## WERVING

Het is belangrijk om bij de werving van schoolleiders goed te kijken naar het profiel dat nodig is.

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 omgeving. Hierop lopen enkele schoolleiders vast vanwege deze grote diversiteit aan vaardigheden en vallen uit.

*“Zorg dat er een goede match is tussen wat een school nodig heeft en wat een schoolleider te bieden heeft.”*

Ex-schoolleiders benadrukken 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.”

De meningen verschillen over het aantrekken van meer zij-instromers voor het schoolleiders vak. 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. Zij-instromers zijn gebaat bij een wat minder starre werving voor het schoolleidersvak.

## IMAGO EN POSITIONERING

Het vak van leraar en ook dat van schoolleiders staat niet bekend als aantrekkelijk. Er kan voorzichtig worden geconcludeerd dat het negatieve beroepsbeeld vooral betrekking heeft op de arbeidsvoorwaarden (salaris en werkdruk) en eigenlijk niet op de inhoud van het werk.

## OPLEIDING

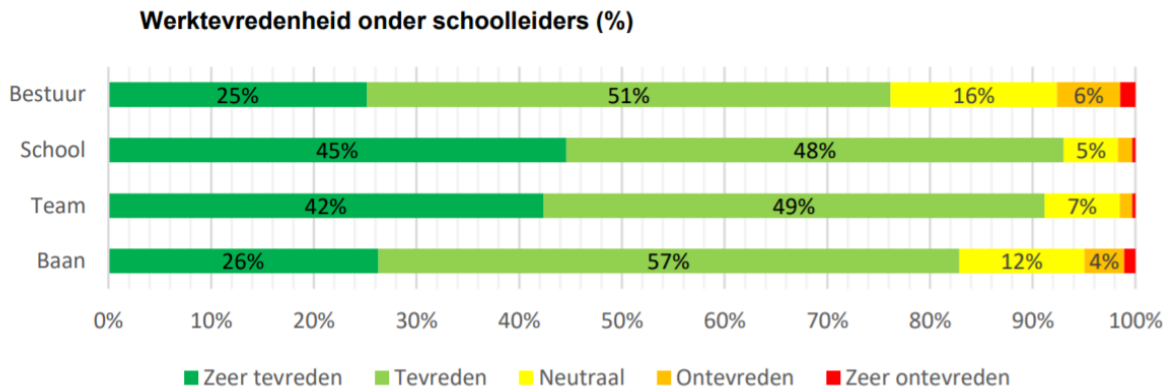
De meeste schoolleiders zijn positief over de opleiding die zij gevolgd hebben tot schoolleider. De opleiding mag voor zij-instromers zich veel meer te richten op onderwijsinhoud. Voor leraren die doorstromen is juist meer aandacht voor de managementtaken en - vaardigheden gewenst. Om meer animo voor schoolleiderschap te kweken, is het interessant om een managementopleiding of - module achter de pabo te hangen, zodat studenten van de lerarenopleiding al kennis kunnen maken met eventuele vervolgstappen. Verder is meer praktijkervaring gewenst en is het beter wanneer schoolleiders geleidelijk in hun vak kunnen stromen

## PROFESSIONALISERING

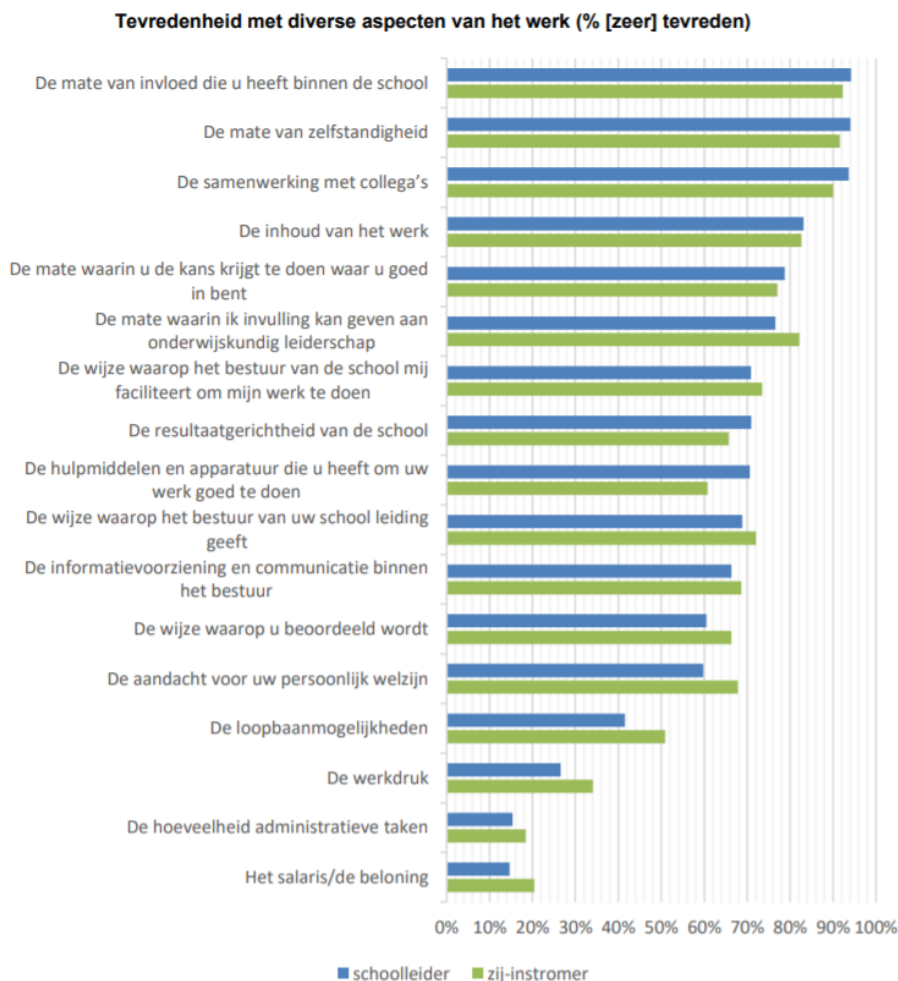
Opleiding en professionalisering zijn van groot belang zijn voor de leiderschapsontwikkeling van beginnende directeuren. Deelname aan dit soort ‘scholingsactiviteiten’ zorgt ervoor dat beginnende schoolleiders snel in hun nieuwe rol groeien en draagt bij aan een kickstart in het onderwijs. Ook begeleiding van beginnende directeuren is erg belangrijk. Het bestuur kan hier een belangrijke rol in spelen.

## 2 WERKBELEVING VAN SCHOOLLEIDERS (BEHOUD)

Medewerkers in het primair onderwijs zijn over het algemeen heel tevreden met hun baan, zo blijkt uit het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek (POMO) van BZK. Ongeveer 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.



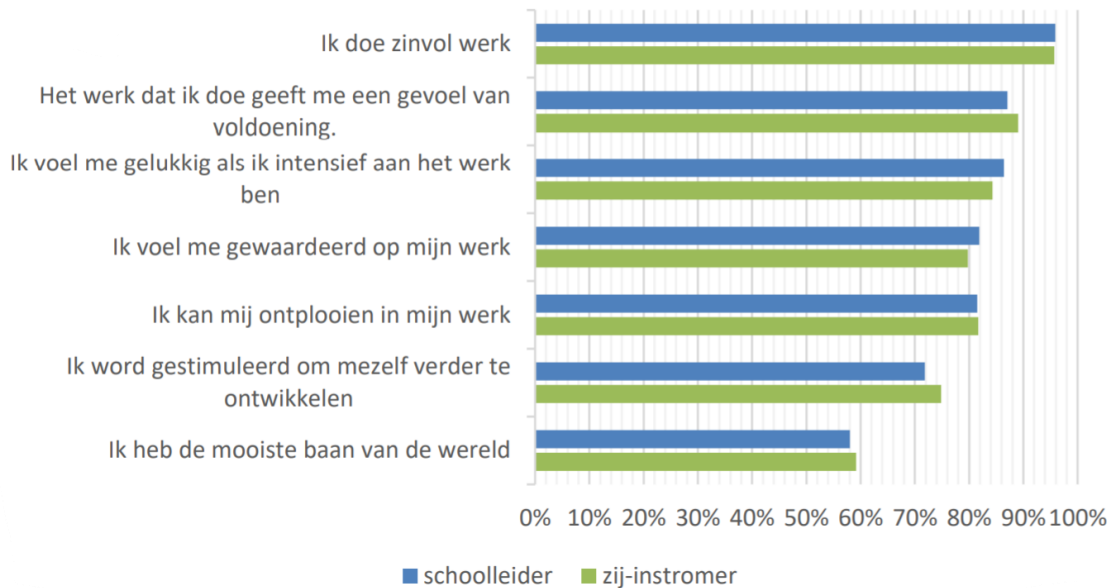
Schoolleiders waarderen de inhoud van hun werk zeer (het gaat om betekenisvol werk), maar zijn ontevreden over de voorwaarden waaronder zij dat werk moeten doen (hoge werkdruk, laag salaris).



## BETROKKENHEID EN BEVLOGENHEID

Over het algemeen zijn schoolleiders ook erg betrokken bij de organisatie en bevlogen over hun vak.

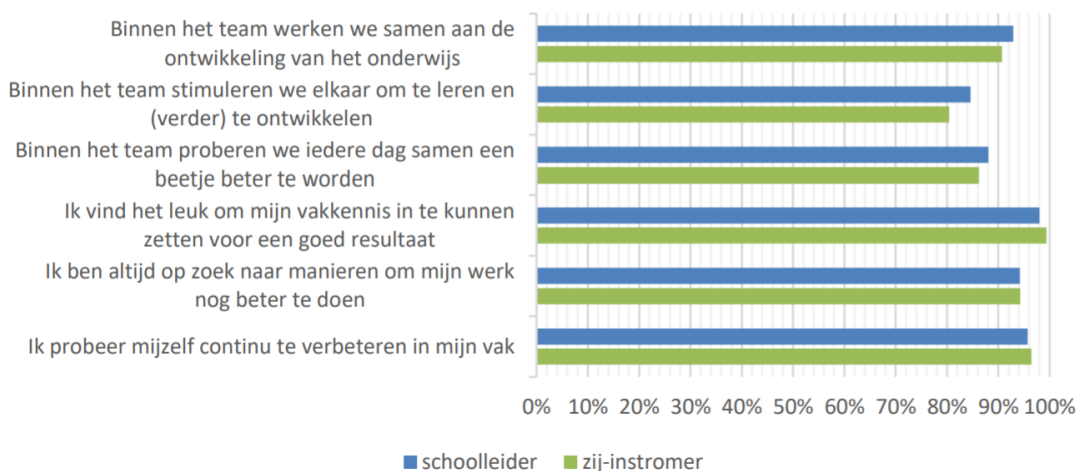
### **Bevlogenheid over het werk (% [zeer] tevreden)**



## GEDREVENHEID IN HET WERK

Schoolleiders in het po zijn niet alleen bevlogen over hun werk, maar ook zeer gedreven om zichzelf verder te ontwikkelen. De meeste schoolleiders zijn sterk vakinhoudelijk en kwaliteit gedreven. Daarbij geeft het hun vooral voldoening om invulling te geven aan het onderwijskundig proces. Alle regelwerk en administratieve taken leiden hiervan af en zorgen voor een verminderde tevredenheid.

### **Gedrevenheid in het werk (%)**





## ARBEIDSVOORWAARDEN

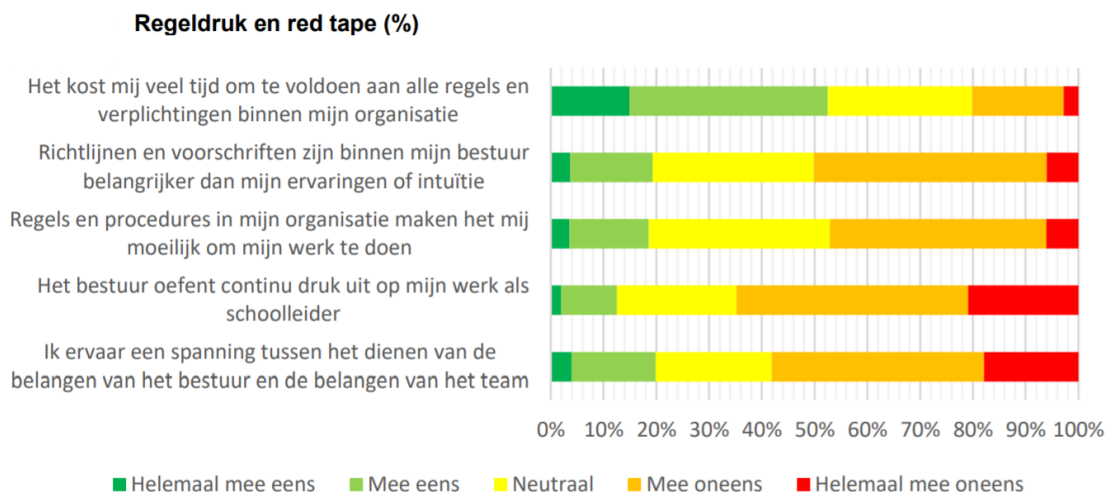
Onvrede is er echter ook, vooral over het salaris, de hoeveelheid administratieve taken en de werkdruk. Ongeveer 60 procent van de schoolleiders is (zeer) ontevreden over zijn of haar salaris en over de hoeveelheid administratieve taken, en 48 procent is (zeer) ontevreden over de werkdruk. Deze onvrede is in de jaren toegenomen. Schoolleiders krijgen steeds meer taken en verantwoordelijkheden, maar worden daarvoor niet meer betaald. 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 achteruitgegaan. Het verschil met vo wordt in deze context ook regelmatig genoemd.

## DOORGROEIMOGELIJKHEDEN

Er zijn diverse schoolbesturen die middels regionale opleidingstrajecten schoolleiders 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. De middelen zijn er, tijd is vaak de belemmerende factor in het invulling geven aan professionele ontwikkeling. Een schoolleider is lastig te vervangen. Om dit punt van 'tijdgebrek' op te vangen, zou eventueel ook aan alternatieve vormen van professionalisering kunnen worden gedacht, zoals intervisie en coaching.

## REGELDRUK EN PROFESSIONELE RUIMTE

Schoolleiders in het primair onderwijs zijn relatief ontevreden over de werkdruk, de hoeveelheid administratieve taken die zij moeten uitvoeren en over de 'red tape' (onnodige regeldruk). De ervaren regeldruk in het po is niet voor iedereen even groot. Dit laatste hangt voor een deel samen met *persoonskenmerken*, 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.



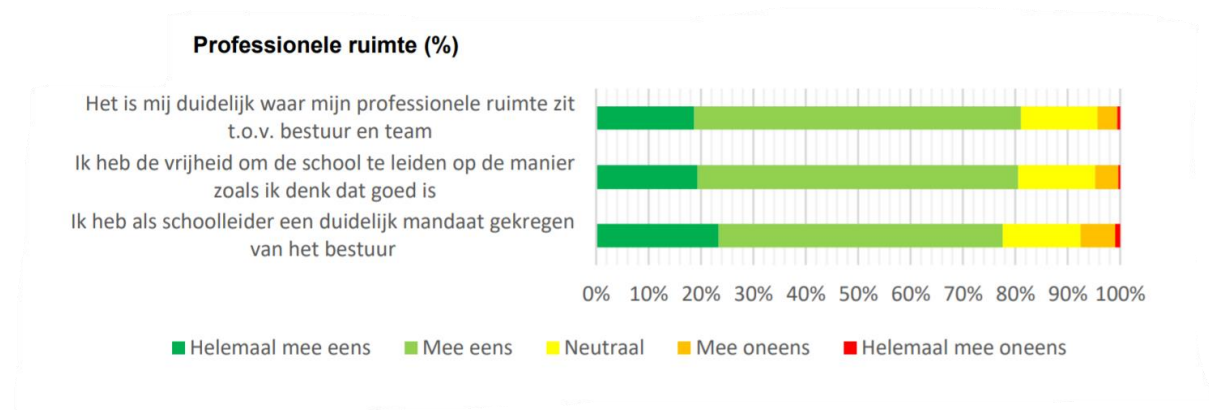
Interessant is in dit verband overigens dat het dienen van de belangen van bestuur en team over het algemeen niet als belastend wordt ervaren.

Op basis van deze gegevens kan voorzichtig worden geconcludeerd dat het met de druk vanuit het bestuur wel meevalt. 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. Het voldoen aan cijfermatige verantwoording wordt als belemmerend ervaren door respondenten uit de interviews. Meer flexibiliteit en meer ruimte om te experimenteren wordt als belangrijk ervaren.

Regelwerk gaat ten koste 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.



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. Daarnaast geven schoolleiders aan dat ze graag zouden zien dat hun kennis en inbreng op bestuurlijk niveau meer gebruikt en gewaardeerd zouden worden.

*“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”.*

Vooral 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. Ruimte om andere, nieuwe innovatieve stappen te maken is er weinig. Ook zij-instromers krijgen te weinig ruimte om hun ideeën te ontplooiën.

## INRICHTING VAN DE FUNCTIE

De onderwijsorganisatie moet ruimte geven voor de strategische rol van schoolleiders, pleit de Onderwijsraad. Schoolleiders dienen de mogelijkheid te hebben om invloed uit te oefenen op het strategisch beleid. Om dit te bewerkstelligen zijn er een aantal aspecten van belang:

- Een vertrouwensrelatie tussen het bestuur en schoolleiders;
- Besturen dienen schoolleiders te ontlasten van taken die veel tijd kosten en niet passen bij een strategische rol;

- Er dient gezorgd te worden voor een basisniveau aan operationele ondersteuning op school (een adjunct- of locatiedirecteur, IB, administratieve medewerker, een conciërge);
- Inhoudelijke support voor schoolleiders is wenselijk, bijvoorbeeld af en toe sparren met een bestuurder of een schoolleider van een andere school.

*“Bijna 80 procent is het (helemaal) eens is met de stelling: Ik ben af en toe meer manager dan onderwijskundig leider.”*

### LERARENTEKORT

Eén van de belangrijkste zaken die worden genoemd als randvoorwaarde om schoolleider te willen blijven, is het hebben van voldoende onderwijs- en ondersteunend personeel. Ze zijn 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. Het regelwerk rond de personeelsbezetting gaat ten koste van de aandacht voor het primaire proces. Schoolleiders zouden ontlast kunnen worden van tijdrovende taken die niet bij hun leidinggevende rol horen.

### 3 MOBILITEIT ONDER SCHOOLLEIDERS (UITSTROOM)

In dit hoofdstuk gaan we in op de uitstromers, de verloopintentie onder schoolleiders en de relatie tussen werktevredenheid en het zoeken naar een andere baan.

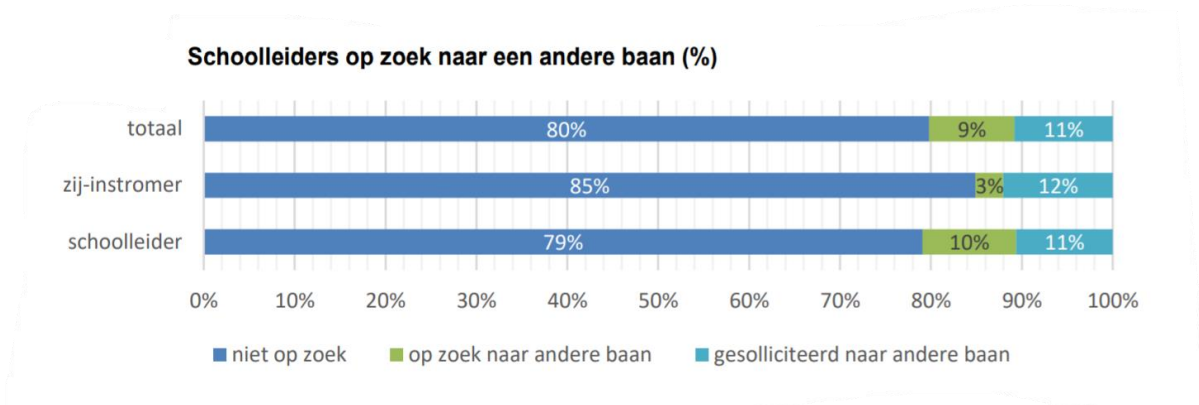
#### UITSTROMERS: REDENEN VOOR VERTREK

Voormalig directeuren po zijn bevestigd in het onderzoek. 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.

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.

#### VERLOOPINTENTIE

Hoewel de meeste schoolleiders erg tevreden zijn met hun baan, is ongeveer één op de vijf toch op zoek naar een andere baan (vaak wel binnen het onderwijs). De mobiliteitsgeneigdheid onder schoolleiders ligt wat hoger dan onder leraren. Opmerkelijk hierbij is dat zij-instromers iets minder vaak op zoek zijn naar een andere baan dan schoolleiders met een po-achtergrond.



Er worden verschillende redenen (zie hieronder) gegeven om op zoek te gaan naar een andere baan. We kunnen concluderen dat de eerder genoemde onvrede voor een deel van de schoolleiders reden zijn 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.

#### *Een andere baan in het po*

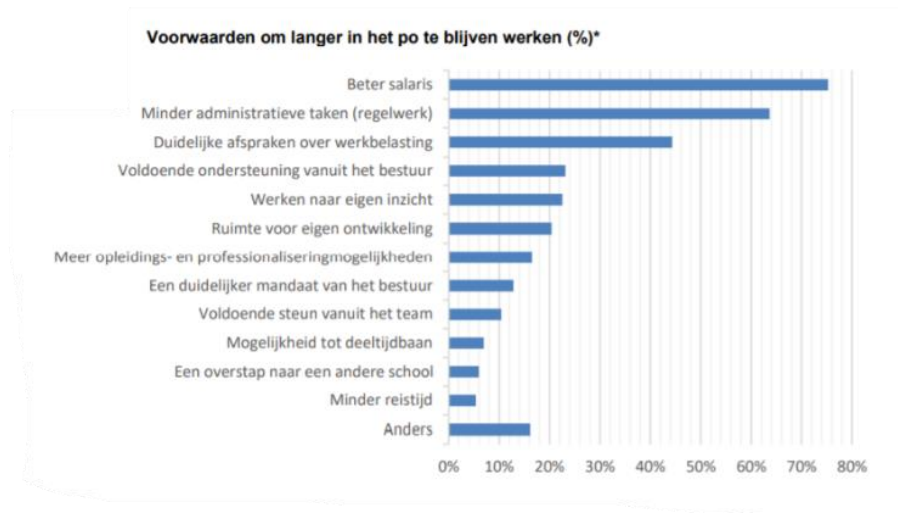
- Ik wil wat nieuws doen
- Ik ben ontevreden over de wijze van leidinggeven door het bestuur
- Ik ben toe aan een nieuwe uitdaging

#### *Een andere baan buiten het onderwijs*

- Ik ben ontevreden over het salaris
- Ik ben ontevreden over de werkdruk
- Ik ben ontevreden over de hoeveelheid administratieve taken
- Ik kan geen invulling geven aan onderwijskundig leiderschap
- Ik ben toe aan een nieuwe uitdaging

## LANGER IN HET PO BLIJVEN WERKEN?

Van de schoolleiders die opzoek zijn naar een andere baan wil 79 procent in het po blijven werken. De meeste onder bepaalde voorwaarden. Deze voorwaarden komen overeen met eerder genoemde punten van aandacht.



## MOBILITEIT EN TEVREDENHEID

Schoolleiders zijn vooral tevreden over de inhoud van het werk, de mate van zelfstandigheid en de samenwerking met collega's. Deze gegevens zijn van groot belang voor dit onderzoek, omdat er een duidelijk verband is tussen de tevredenheid van schoolleiders en de mobiliteitsintentie. Mensen die tevreden zijn, zijn immers minder snel geneigd om te vertrekken en tegengesteld.

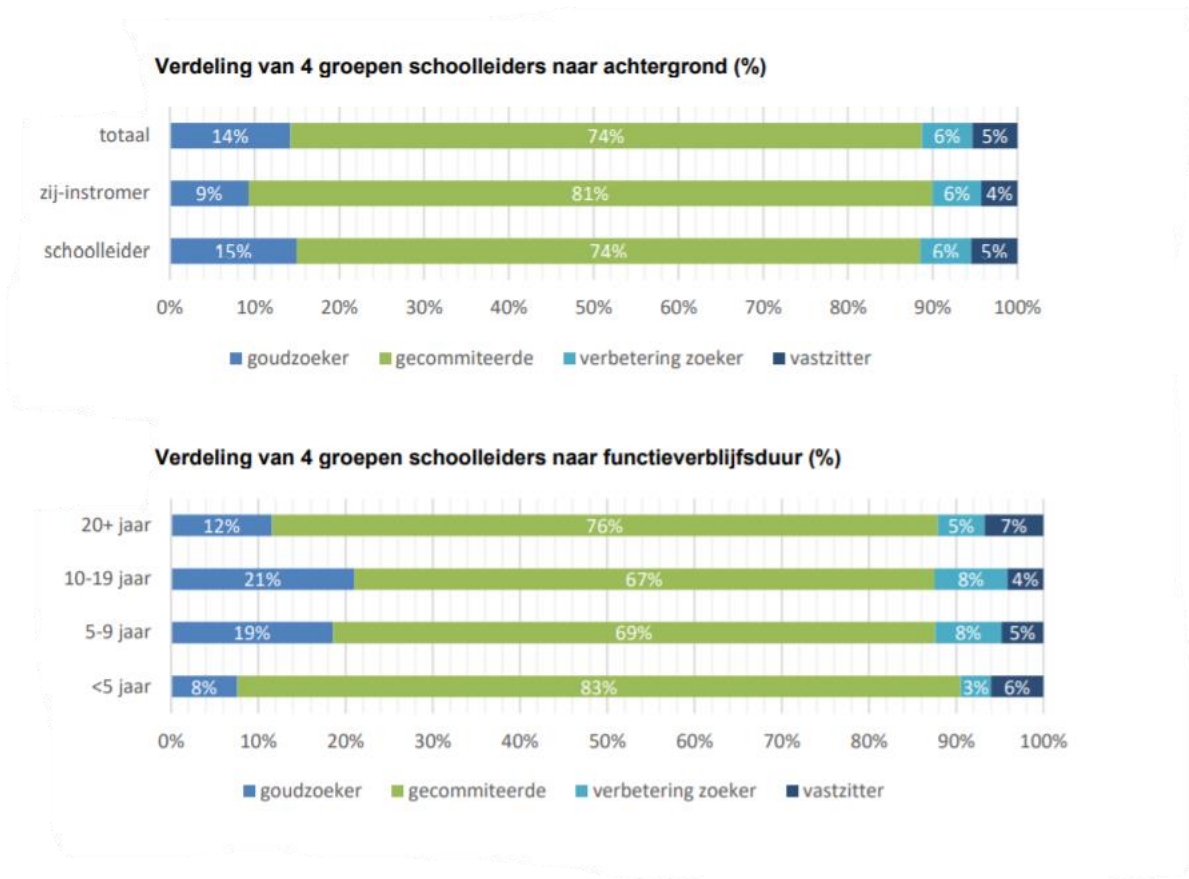
Dit verband tussen (on)vrede en zoekgedrag is echter niet één-op-één. Om een goed beeld te krijgen van deze discrepanties is in navolging van SCP-onderzoek een categorisering van medewerkers gemaakt in vier groepen

- **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).

De verdeling van de groepen:



Tussen zij-instromers en schoolleiders met een po achtergrond is er niet veel verschil. De functieverblijfsduur is wel relevant. Daarbij valt op dat het aandeel gecommiteerden 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.

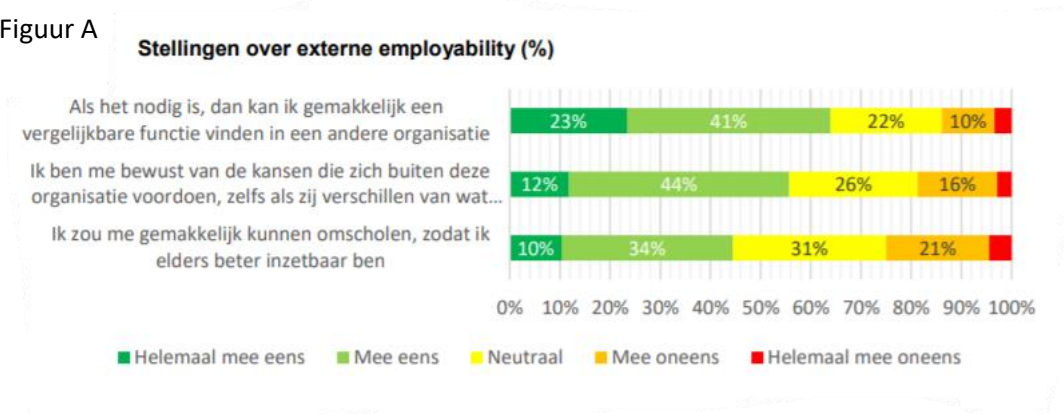


## DUURZAME INZETBAARHEID

Ook de brede inzetbaarheid, de employability, is onderzocht onder schoolleiders door middel van stellingen. Er zijn drie clusters of factoren geïdentificeerd:

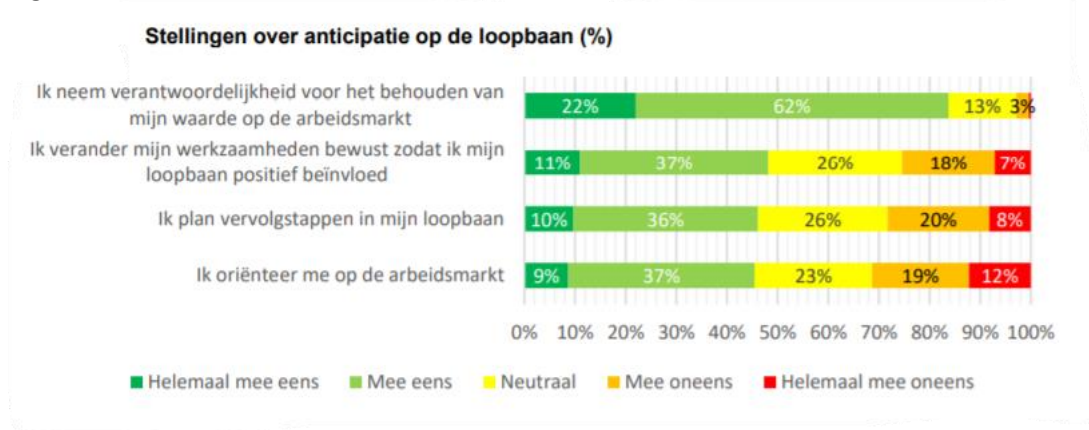
- externe employability van schoolleiders (Figuur A);
- anticipatie op (toekomstige) loopbaanveranderingen (Figuur B);
- werkflexibiliteit c.q. veranderingsgeneigdheid (Figuur C).

Figuur A



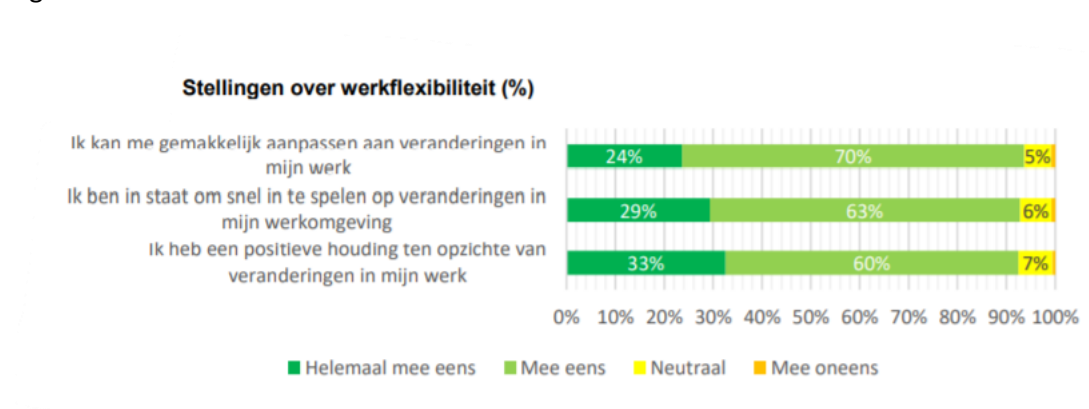
De externe inzetbaarheid heeft een wat lage score. 64 procent denkt gemakkelijk een vergelijkbare functie te kunnen vinden in een andere organisatie. Slechts 44 procent zegt zich gemakkelijk te kunnen omscholen, om elders beter inzetbaar te zijn.

Figuur B



Ruim 80 procent van de schoolleiders geeft aan zelf verantwoordelijkheid te nemen voor het behoud van hun waarde op de arbeidsmarkt, slechts 46 procent oriënteert zich op de arbeidsmarkt of plant vervolgstappen in z'n loopbaan. 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 C



Schoolleiders zijn – naar eigen zeggen – erg veranderingsgezind. Ruim 90 procent van de directeurs geeft aan zich gemakkelijk aan te kunnen passen aan veranderingen in het werk en snel in te kunnen spelen op veranderingen in de werkomgeving.

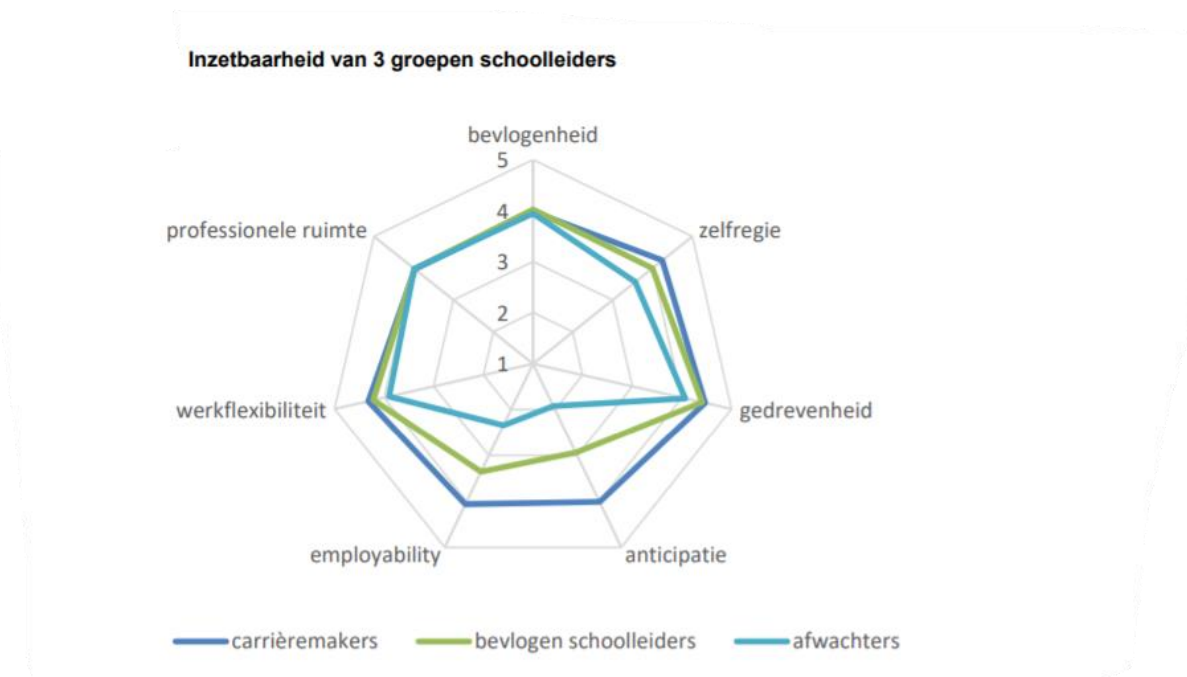
Uit nadere analyse blijkt dat zij-instromers op twee van de drie inzetbaarheidsschalen hoger scoren dan schoolleiders met een po-achtergrond. Zij-instromers zijn meer flexibel in het werk en hebben een hogere externe inzetbaarheid. Dit laatste hangt vermoedelijk samen met het feit dat zij eerder al eens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

## VERSCHILLEN IN INZETBAARHEID: DRIE TYPEN SCHOOLLEIDERS

Er zijn drie groepen te onderscheiden die elk op een andere manier in hun werk staan en verschillend omgaan met hun inzetbaarheid: carrièremakers, gedreven schoolleiders en afwachters.



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.



De carrièremakers scoren op alle punten hoog, de afwachters laten een minder rooskleurig beeld zien en de gedreven schoolleiders vormen de tussengroep. Opmerkelijk is dat er tussen de groepen geen significant verschil is in de bevlogenheid 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 hogere betrokkenheid laten zien bij de organisatie en ook meer tevreden zijn met de school waar zij werken.



Bij de zij-instromers is de groep carrièremakers een stuk groter en zijn er veel minder afwachters te zien. Net als het verschil in leeftijd. In de groep schoolleiders van 55 jaar en ouder zijn minder carrièremakers en meer gedreven schoolleiders en afwachters.

Uiteraard verschilt de verloopintentie ook tussen de drie groepen. De carrièremakers zijn vaker op zoek naar een andere baan, een deel daarvan heeft het afgelopen jaar ook daadwerkelijk gesolliciteerd. Deze groep zoekt relatief vaak een baan *buiten het onderwijs*. 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. 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.

## 4. 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?*

### CONCLUSIES

Het 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. Daarnaast is één 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.
- Het Werkdrukakkoord.
- Het schoolleidersregister zou een toegevoegde waarde hebben, mits deze aansluit bij de behoefte van individuele schoolleiders.

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 die ondersteuning bieden bij het regelen van vervanging en de werving van nieuw personeel.

### BEHOEFTE AAN MAATWERK

Eén van de zaken die in het 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 scherpheid in de analyse nodig is.

Er zijn 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. Er worden daarom een aantal aanbevelingen gedaan die generiek zijn en voor de gehele groep schoolleiders positieve effecten kunnen sorteren. Daarnaast worden er aanbevelingen gedaan per type schoolleider en hun inzetbaarheid.

### AANBEVELINGEN

Aanvullende acties ter versterking van instroom in en behoud voor de sector moeten gericht zijn op het verder verlagen van de ervaren werkdruk en zorgen voor betere ondersteuning 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.* De basis moet op orde zijn. 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.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Er kan in deze studie nog geen uitspraken gedaan worden over de mate waarin de nieuwe cao po tegemoet komen aan de wens voor een evenwichtiger salaris bij schoolleiders.

- *Effectieve werving.* 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. 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.
- *Regionale kweekvijvers voor schoolleiders.* Binnen grotere besturen of op regionaal niveau kunnen krachten gebundeld worden door een gezamenlijke kweekvijver op te zetten. Daarnaast is het van belang om ook zij-instromers warm te laten lopen voor het onderwijs.
- *Operationele ondersteuning.* Schoolleiders moeten worden ontlast van tijdrovende taken die niet bij hun rol horen. Wanneer deze manier van ondersteuning is ingericht, zijn schoolleiders meer tevreden over hun functie. Het gesprek over de werkdrukvermindering voor leraren moet ook gaan over de taken en verantwoordelijkheden van de schoolleider.
- *Professionele ruimte.* Strategische inbreng geeft schoolleiders meer uitdaging in en voldoening van hun werk. Hun kennis en inbreng kan op bestuurlijk niveau meer worden ingezet en gewaardeerd worden. Om te borgen dat deze rol vorm krijgt, moet de strategische rol geformaliseerd worden.
- *Voer periodiek een loopbaangesprek.* Het is cruciaal dat er tussen schoolleiders en hun bestuur duidelijke afspraken over de taken en verantwoordelijkheden worden gemaakt. 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. SMART zijn in gesprekken en afspraken is dus van groot belang. Hanteer data en kengetallen.  
Een ander onderdeel van loopbaanontwikkeling is goede begeleiding bij binnenkomst, maar ook gedurende de loopbaan als schoolleider. 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. 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.
- *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. 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.

## AANBEVELINGEN PER SCHOOLLEIDERTYPE

Op grond van het 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.

**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 salaris). 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 carrière makers het onderwijs de rug toe keren. Onder zij-instromers is een groot deel carrière makers. Vanwege de urgentie om tekorten op te vullen en daarom zijinstromers 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 bevlogen 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 bevlogen over hun werk. Anticiperen op loopbaanverandering doen ze praktisch niet en ook nemen ze minder vaak de regie over hun eigen loopbaan. De verloopintentie 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.

## ACTIEMATRIX

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

**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

## VERVOLGSTAPPEN

- Vervolgonderzoek naar de schoolleiders- en lerarenopleidingen.
- Vervolgonderzoek aan welke regels en verplichtingen moet worden voldaan; een schoolleidersversie van “Ruimte in Regels.”
- Vervolgonderzoek en een “Handreiking Klantreizen Schoolleiders po” voor de besturen. Om besturen goed toe te rusten in hun ondersteuning van schoolleiders, op maat en passend bij de verschillende levensfasen.