

Schoolleiders werven en behouden door arbeidsvoorwaarden op maat

Een verkenning

Arbeidsmarktplatform PO. Van en voor werkgevers en werknemers



Schoolleiders werven en behouden door arbeidsvoorwaarden op maat

Een verkenning

Lise-Lotte Geutjes
Wilco Brinkman

Januari 2023

© Arbeidsmarktplatform PO

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, cd, internet of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

Inhoudsopgave

| | |
|--|-----------|
| Samenvatting | 5 |
| 1. Inleiding | 7 |
| 1.1 Aanleiding en achtergrond | 7 |
| 1.2 Onderzoeksvragen | 8 |
| 1.3 Aanpak en methode | 9 |
| 1.4 Leeswijzer | 10 |
| 2. Theoretische achtergrond en analysekader | 11 |
| 2.1 Strategisch personeelsbeleid | 11 |
| 2.2 De HR-cyclus: instroom, doorstroom en uitstroom | 12 |
| 2.3 Type arbeidsvoorwaarden en analysekader | 13 |
| 2.4 Samenvatting en gesprekskader | 16 |
| 3. Primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden | 18 |
| 3.1 Inzet primaire arbeidsvoorwaarden | 18 |
| 3.2 Inzet en behoefte secundaire arbeidsvoorwaarden | 20 |
| 4. Het welbevinden van de schoolleider: een bredere arbeidsvoorwaardelijke blik | 24 |
| 4.1 Tertiaire arbeidsvoorwaarden | 24 |
| 4.2 Werkomstandigheden | 25 |
| 5. Inzichten en beantwoording van de onderzoeksvragen | 28 |
| 5.1 Algemene inzichten | 28 |
| 5.2 Beknopte beantwoording van de onderzoeksvragen | 31 |
| 6. Observaties van de onderzoekers | 34 |

Samenvatting

Dit onderzoek is een vervolg op de verkenning werven en behouden van schoolleiders uit 2022. Uit die verkenning bleek dat een minderheid van de bevroegde schoolorganisaties aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden inzet om schoolleiders te werven en behouden. In dit kwalitatieve en indicatieve vervolgonderzoek hebben we aan de hand van 15 interviews met HR-verantwoordelijken en bestuurders een groepsinterview met schoolleiders gekeken welke ruimte schoolorganisaties hebben om arbeidsvoorwaarden in te zetten als instrument om schoolleiders te werven en behouden, en hoe zij deze ruimte gebruiken. Het indicatieve karakter van het onderzoek maakt dat conclusies en bevindingen algemeen zijn en niet altijd een op een gelden voor bepaalde subgroepen (bijvoorbeeld jonge directeurs).

Er is een onderscheid gemaakt naar:

- a. primaire arbeidsvoorwaarden. Dit zijn de arbeidsvoorwaarden die direct zijn te relateren aan de financiële beloning van een werknemer.
- b. secundaire arbeidsvoorwaarden. Deze arbeidsvoorwaarden bieden de mogelijkheid om de privésituatie van de werknemer en de werksituatie op elkaar af te stemmen.
- c. tertiaire arbeidsvoorwaarden. Een breed palet aan faciliteiten en diensten die in het algemeen tot doel hebben het welzijn en/of de werkomgeving van de medewerkers te verbeteren.

Primaire arbeidsvoorwaarden

Het algemene beeld dat naar voren komt uit de interviews over de inzet van primaire arbeidsvoorwaarden is dat vooral bindingstoelagen, arbeidsmarkttoelagen, promotieperiodieken en afwijkende schaalinpassing worden toegepast. Dat gebeurt enerzijds om de functie van schoolleider aantrekkelijker te maken voor zowel intern doorgestroomd personeel als extern te werven schoolleiders. Anderzijds moeten die maatregelen de scheefgroei dichten die kan ontstaan wanneer het salaris van een startende schoolleider nauwelijks afwijkt van het salaris van een ervaren leerkracht. Met name grote Randstedelijke scholengroepen en kleinere niet-Randstedelijke scholengroepen ervaren steeds meer moeite om de vacatures voor schoolleiders te vervullen. In deze gebieden worden primaire arbeidsvoorwaarden in de vorm van extra bindingstoelagen en promotieperiodieken relatief vaak ingezet om de schoolleider te werven en te behouden.

Secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden

In het algemeen geldt echter dat de secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden cruciaal zijn voor het werkplezier en welbevinden van de schoolleider. Daarnaast blijken zaken

zoals goede bestuurlijke relaties en participatie in besluitvorming belangrijke elementen te zijn om de schoolleider langdurig te binden en te boeien.

Opvallend is dat binnen het grote aanbod aan secundaire arbeidsvoorwaarden, zoals opgenomen in de cao er slechts enkele worden herkend tijdens de interviews. Vooral professionaliseringstrajecten, functiegerelateerde vergoedingen, coaching- en intervisietrajecten en aanpassingen in werktijden worden genoemd als voorbeelden van secundaire arbeidsvoorwaarden die frequent worden ingezet door bestuurders en HR en ook worden gewaardeerd door de schoolleiders. Leervormen waarbij schoolleiders van én met elkaar leren in een groepsachtige setting worden veel genoemd als belangrijke en stimulerende arbeidsvoorwaardelijke interventies. Belangrijk aandachtspunt bij de secundaire arbeidsvoorwaarden is dat een meer vrije invulling van het scholingsbudget de voorkeur heeft van veruit de meeste schoolleiders.

Veel geïnterviewden geven aan dat regelruimte, oftewel autonomie, in de uitvoering van de schoolleiderstaken een belangrijke factor is voor het vergroten van welbevinden en werkgeluk.

Steeds meer schoolleiders vervullen de functie van schoolleider in vier dagen. In de praktijk blijkt dat dit met extra inzet van adjuncten en een goed netwerk om de schoolleider heen ook goed werkbaar is.

Tot slot concluderen wij dat arbeidsvoorwaarden die ondersteunend zijn aan de tertiaire arbeidsvoorwaarden en aansluiten bij die intrinsieke motivatie, zoals zingeving, autonomie en professionalisering van vaardigheden de meeste kans van slagen om schoolleiders te werven en te behouden.

1. Inleiding

1.1 Aanleiding en achtergrond

Het recente onderhandelingsakkoord in het primair onderwijs biedt positieve vooruitzichten voor het onderwijspersoneel werkzaam binnen de sector¹, zowel in termen van financiële waardering als op het gebied van betere arbeidsvoorwaarden en de gewenste onderwijsondersteuning. Door de gelijktrekking van po- met vo-schalen biedt dit akkoord voor leraren in het bijzonder betere perspectieven en een aantrekkelijker arbeidsmarktpositie.

Ook voor schoolleiders volgt extra stimulans. Zo worden de complexiteit, intensiteit en importantie van hun rol sterker benadrukt via een hogere functiewaardering en bijbehorende financiële beloning. Ook wordt de komende jaren geïnvesteerd in de professionele ontwikkeling van schoolleiders². Deze stimuleringsmaatregelen worden ingezet om preventief in te kunnen spelen op het oplopende schoolleiderstekort³. Tegelijkertijd dragen ze bij aan het ontwikkelen, ontlasten of ontzorgen van de schoolleider, waardoor ze meer werkplezier hebben en hun welbevinden verbetert. Prognoses laten zien dat ongeveer de helft van de huidige schoolleiders binnen nu en tien jaar met pensioen gaat⁴. Bovendien is het aantal vacatures voor schoolleiders in het primair onderwijs in de afgelopen jaren sterk toegenomen door de noodzaak om uitstromend personeel te vervangen én door een toename van het aantal scholen met een complexe leerling populatie⁵. Hierdoor neemt de druk toe op de omvang van het takenpakket en de intensiviteit van de positie van schoolleider. Betere arbeidsvoorwaarden kunnen helpen om de oplopende tekorten te vertragen of succesvol te bestrijden, zeker wanneer die gericht zijn op het ontwikkelen of intrinsiek motiveren van deze doelgroep.

Naar aanleiding van de onlangs afgeronde verkenning werven en behouden van schoolleiders⁶ heeft het Arbeidsmarktplatform PO gevraagd een vervolgonderzoek uit te voeren naar de wijze waarop schoolorganisaties arbeidsvoorwaarden (kunnen) inzetten om schoolleiders te werven en te behouden. Uit de eerdere verkenning blijkt dat schoolorganisaties een scala aan activiteiten ondernemen om schoolleiders te werven en

¹ <https://www.poraad.nl/werkgeverschap/akkoord-over-dichten-loonkloof-voor-primair-onderwijs>

² <https://avs.nl/actueel/nieuws/staat-van-de-schoolleider-laait-trots-en-belang-van-beroep-zien/>

³ <https://avs.nl/actueel/nieuws/nos-tekort-aan-schoolleiders-zorgt-voor-probleem-avs-roept-op-tot-actie/>

⁴ Prognoses CentERdata in opdracht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, niet gepubliceerd.

⁵ Centerdata (2021). *Personeelstekorten primair onderwijs*. Centerdata: Tilburg.

⁶ Van Miltenburg, N., van der Putten, R., & Van den Berg, D. (2022). *Verkenning werven en behouden van schoolleiders*. Arbeidsmarktplatform PO: Den Haag

behouden. Voorbeelden zijn: verminderen van de administratieve druk, begeleiding van startende schoolleiders door opleiding, training en op maat gemaakte loopbaan coaching, en de mogelijkheid bieden om mee te denken met het strategisch beleid van de schoolorganisatie⁷. De inzet van aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden komt echter naar voren als een onbenutte kans om nieuw potentieel aan te trekken of de huidige schoolleiders te behouden. Slechts een derde van alle scholen binnen het primair onderwijs kijkt volgens dit rapport structureel naar arbeidsvoorwaarden om de functie van schoolleiders aantrekkelijker te maken voor nieuw talent.

Hoewel het eerste rapport dus enkele aanknopingspunten heeft opgeleverd in termen van oorzaken en oplossingsrichtingen voor het oplopende tekort aan schoolleiders, bestaan er nog geen duidelijke handvatten in de arbeidsvoorwaardelijke sfeer waar schoolbesturen en HR-medewerkers direct mee aan de slag kunnen. Dit is wel van belang om een praktische vertaalslag te kunnen maken van de aandacht die in het po-akkoord uitgaat naar meer beloning en waardering voor schoolleiders tot concrete en werkbare interventies op schoolniveau. De cao primair onderwijs 2022-2023 is hierin leidend, omdat dit document de huidige en inzetbare primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden voor het primair onderwijs omvat.⁸

In dit rapport gaan we op basis van literatuuronderzoek, interviews met bestuurders en HR-verantwoordelijken en een groepsgesprek met schoolleiders dieper in op de inzet van arbeidsvoorwaarden. Meer specifiek willen we inzichtelijk maken hoe deze inzet kan helpen om intern en extern geworven schoolleiders te werven en te behouden. Hierbij maken we een onderscheid tussen primaire, secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden (zie ook figuur 4a op pagina 10). In het bijzonder zal worden belicht hoe primaire arbeidsvoorwaarden voor schoolleiders zo goed mogelijk ondersteund kunnen worden door strategische inzet van aanvullende voorwaarden, zodat de positie van schoolleider aantrekkelijker wordt en de functie optimaal kan worden uitgevoerd.

1.2 Onderzoeksvragen

- a. Vanuit welke visie zetten schoolorganisaties, binnen de ruimte die ze hebben, arbeidsvoorwaarden in om het beroep van schoolleider aantrekkelijk te maken?
- b. Op welke wijze wordt verbinding gemaakt tussen deze visie en de arbeidsvoorwaarden?
- c. Hoe en waar ontstaan verschillen tussen schoolorganisaties in het toepassen van arbeidsvoorwaarden voor schoolleiders?
- d. Welke rol speelt de regionale arbeidsmarkt bij het vaststellen van arbeidsvoorwaarden voor schoolleiders? En hoe verhouden de arbeidsvoorwaarden zich tot de regionale arbeidsmarkt?

⁷ Van Miltenburg, N., van der Putten, R., & Van den Berg, D. (2022). *Verkenning werven en behouden van schoolleiders*. Arbeidsmarktplatform PO: Den Haag

⁸ <https://www.poraad.nl/werkgeverschap/arbeidsvoorwaarden/cao-primair-onderwijs/cao-primair-onderwijs-2022-2023>

1.3 Aanpak en methode

Voor deze verdiepende verkenning rondom de inzet van arbeidsvoorwaarden is gekozen voor een kwalitatieve aanpak. Er zijn vijftien diepte-interviews gehouden met voorzitters en medewerkers van schoolbesturen, HR-directeuren en HR-medewerkers; allemaal werkzaam in het primair onderwijs.. Om antwoord te kunnen geven op de derde en vierde onderzoeksvraag is bewust gekozen voor een gelijkmatige regionale verdeling. Dat wil zeggen dat ongeveer de helft van de bestuurders die we hebben gesproken, binnen een Randstedelijke scholengroep werkt en de andere helft daarbuiten. Eenzelfde verdeling is tot stand gekomen voor de HR-directeuren en medewerkers.

Na het afnemen van de kwalitatieve diepte-interviews is een groeps gesprek gehouden met acht schoolleiders uit zowel Randstedelijke als niet-Randstedelijke gebieden. Tijdens dit groeps gesprek werden de belangrijkste inzichten en resultaten vanuit de interviews gedeeld en werd hun gevraagd te reageren op deze bevindingen. Deze reacties hebben we verwerkt in inzichten rondom de inzet van arbeidsvoorwaarden, die ondersteunend kunnen zijn aan werving en behoud van schoolleiders.

Werving participanten interviews

Deelnemers voor de kwalitatieve diepte-interviews zijn in de periode juni t/m augustus 2022 geworven vanuit het eigen netwerk. Hierbij werd rekening gehouden met de regio waarin de deelnemer werkzaam is, gender, schoolgrootte-en complexiteit. Aanvullend is in 2022 een focusgroep gehouden met schoolleiders die onderdeel uitmaken van de Algemene Vereniging Schoolleiders (AVS).

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de scholengroep, functie, achtergrond en regio van de deelnemers aan de interviews.

Tabel 1. Demografische gegevens participanten interviews

| Achtergrondkenmerken | Voorzitter college van bestuur | Lid college van bestuur | HR-directielid | HR-medewerker | Totaal |
|----------------------|--------------------------------|-------------------------|----------------|---------------|--------|
| Gender | | | | | 15 |
| Man | 5 | 1 | 0 | 0 | 6 |
| Vrouw | 2 | 1 | 4 | 2 | 9 |
| Regio | | | | | 15 |
| Randstedelijk | 3 | 1 | 1 | 1 | 6 |
| Niet-Randstedelijk | 4 | 1 | 3 | 1 | 9 |
| | | | | | |

| | | | | | |
|------------------------------------|---|---|---|---|----|
| Schoolgrootte | | | | | 15 |
| Klein (≤ 10 scholen) | 1 | | 1 | | 2 |
| Middelgroot (tussen 11-50 scholen) | 4 | 2 | 2 | 1 | 9 |
| Groot (≥ 50 scholen) | 2 | | 1 | 1 | 4 |

1.4 Leeswijzer

Na een theoretische verkenning in het tweede hoofdstuk, waarin het analysekader voor de interviews wordt geschetst, staat in het derde hoofdstuk beschreven wat de deelnemers aan het onderzoek vinden van de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden van schoolleiders. In het vierde hoofdstuk komen de tertiaire arbeidsvoorwaarden aan bod. De inzichten uit het onderzoek en de beknopte antwoorden op de onderzoeksvragen volgen in het vijfde hoofdstuk. Ook bevat dit hoofdstuk adviezen en praktijkvoorbeelden die richtinggevend zijn voor de inzet van arbeidsvoorwaarden om schoolleiders te werven en te behouden. In het zesde en laatste hoofdstuk delen we enkele opvallende observaties.

2. Theoretische achtergrond en analysekader

2.1 Strategisch personeelsbeleid

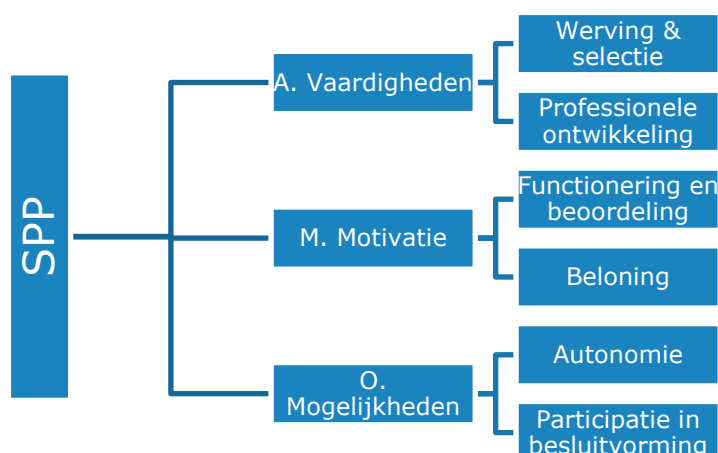
Vanuit de doelstelling van dit onderzoek, namelijk inzicht in de inzet van arbeidsvoorwaarden op maat om schoolleiders te werven én te behouden, is gekozen voor een HR-invalshoek om de achtergrond en context van dit vraagstuk te duiden. Dat wil zeggen: arbeidsvoorwaarden worden beschouwd als een van de belangrijkste fundamenten binnen een krachtig en toekomstbestendig HR-beleid.

De belangrijkste missie van HR is het leveren van een toegevoegde waarde aan de ontwikkeling en organisatiedoelen van een organisatie⁹. Strategisch personeelsbeleid in het onderwijs houdt in dat het beleid effectief bijdraagt aan de ambities en doelen die het bestuur van een onderwijsinstelling zichzelf stelt. De essentie van een sterk strategisch personeelsbeleid is het inrichten van een adaptief en cyclisch systeem, waarmee efficiënt en met behoud van kwaliteit kan worden ingespeeld op steeds veranderende interne en externe ontwikkelingen. Een van de bekendste en meest gebruikte modellen om strategisch personeelsbeleid voor de onderwijssector te vatten in een passend raamwerk is het AMO-model.¹⁰ Dit model maakt inzichtelijk op welke manier de zes onderdelen van personeelsbeleid (werving en selectie, professionele ontwikkeling, functionering en beoordeling, beloning, mate van autonomie, en participatie in besluitvorming) kunnen leiden tot de gewenste uitkomsten Ability, Motivation en Opportunity to perform. Hierbij staat A voor de vereiste vaardigheden om het werk uit te kunnen voeren, M voor de motivatie voor het werk en O voor de mogelijkheden die het onderwijspersoneel krijgt aangeboden om het werk goed uit te kunnen voeren.

⁹ Dijkstra, J. (2011). *Handboek Human Resources Management*. Van Gorcum: Assen.

¹⁰ Runhaar, P. (2017). *How can schools and teachers benefit from human resources management? Conceptualising HRM from content and process perspectives*. *Educational Management Administration & Leadership*, 1-18.

Figuur 1. Het AMO-model voor strategische personeelsplanning in het onderwijs, gebaseerd op Runhaar (2017)



Een succesvol en strategisch personeelsbeleid uit zich in een doorvertaling van onderwijsvisie naar ondersteunend beleid en activiteiten die daarop aansluiten. Voor het aannemen van goed gekwalificeerd personeel is het van belang dat ze op de juiste vaardigheden worden geselecteerd en aangenomen. Vervolgens kunnen hun vaardigheden op peil worden gehouden door passende professionaliseringstrajecten aan te bieden. De motivatie van medewerkers kan worden gestimuleerd door tevredenheid te stimuleren over zowel materiële (financiële) als niet-materiële beloningen (waardering en ondersteuning). Om voor de sleutelpositie 'schoolleider' vast te stellen op welke manier ze zich langdurig én met plezier committeren aan hun rol is het volgens het AMO-model van belang om in te zetten op het vergroten van de ervaren mogelijkheden, waaronder het versterken van de eigen regelruimte (autonomie) en participatie in (bestuurlijke) besluitvorming.

Samenvattend gesteld vereist dit dus een op maat gemaakt pakket aan arbeidsvoorwaarden, afgestemd op de vaardigheden, innerlijke drijfveren en behoefte aan regelruimte voor schoolleiders. Ook is het van belang om de fase van het arbeidsproces waarin de schoolleider zich bevindt - startend dan wel ervaren - mee te nemen in het aanbieden van een aantrekkelijk arbeidsvoorwaardenpakket.

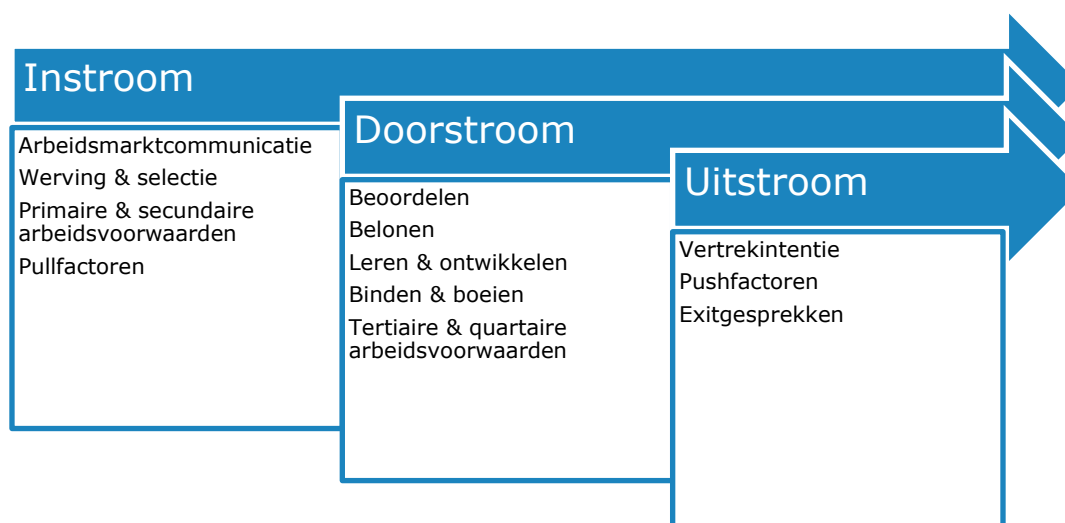
2.2 De HR-cyclus: instroom, doorstroom en uitstroom

Het moderne werkveld van HR draait in essentie om het managen van instroom, doorstroom en uitstroom van personeel¹¹. Bij instroom van nieuw personeel gaat het om het hele proces van communicatie met potentiële medewerkers tot en met de eerste kennismaking en het aannemen van nieuw talent. Diverse wervingsactiviteiten, zoals sollicitatieprocedures en afspraken rondom primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden, komen hierbij aan bod. Binnen doorstroom van zittend personeel gaat het erom de ontwikkeling van het huidige personeel in beeld te brengen om de geschiktheid voor een andere, mogelijk hogere, functie binnen de organisatie te kunnen beoordelen. Processen zoals belonen, beoordelen, ontwikkelen en motiveren van personeel vormen hierin de

¹¹ Lange, W. de & Koppens, J. (2004). *De duurzame arbeidsorganisatie. Net-werkpers*: Zwolle.

basis. Ten slotte, wanneer een medewerker besluit om een organisatie te verlaten, ligt de focus op het verkrijgen van inzicht in de vaardigheden van de medewerker om hen te begeleiden naar een andere baan óf om vertrekredenen te achterhalen. Dit laatstgenoemde punt wordt vaak gedaan aan de hand van exitgesprekken en is relevant om de strategie van in- en doorstroom doorlopend aan te passen en te verbeteren in de vorm van een continue feedbackloop. In figuur 3 staat een overzicht van thema's die per fase binnen het strategisch personeelsbeleid aan bod komen.

Figuur 2. De HR-cyclus: in-, door- en uitstroom. Aangepast overgenomen van Manders & Biemans, 2016¹²



Hoewel binnen het HR-vakgebied het personeelsbeleid niet meer losgekoppeld kan worden van bedrijfskundige en strategische processen, omvat een succesvol HR-beleid nog steeds voornamelijk het enthousiasmeren, motiveren, ontwikkelen, uitdagen en geëngageerd houden van personeel. In deze verkenning ligt de focus op arbeidsvoorwaarden binnen wervingspraktijken en behoud, en daarmee dus vooral op de in- en doorstroomprocessen.

2.3 Type arbeidsvoorwaarden en analysekader

Werkgever en werknemer leggen de voorwaarden op basis waarvan de werknemer het werk verricht en de werkgever het werk aanbiedt, vast in het arbeidscontract. Dit contract kan overwegend juridisch van aard zijn - rechten en verplichtingen van beide partijen zijn duidelijk beschreven en vastgelegd - maar heeft ook een psychologisch karakter. Arbeidsvoorwaarden zijn dan niet altijd expliciet omschreven of uitgesproken. Ze krijgen vorm in het gesprek tussen werkgever en werknemer al naar gelang de situaties en de individuele wensen en behoeften. Deze twee aspecten van het arbeidscontract herkennen we ook in de verschillende typen arbeidsvoorwaarden.

a. Primaire arbeidsvoorwaarden

Dit zijn de arbeidsvoorwaarden die direct zijn te relateren aan de financiële beloning van een werknemer. In veel gevallen is nauwkeurig omschreven,

¹² Manders, F., & Biemans, P. (2016). *Managen van Human Resources*. Boom Lemma Uitgevers: Den Haag.

bijvoorbeeld in een cao, op welke wijze de beloning wordt bepaald, bijvoorbeeld op basis van functieafdeling, inschaling, winstdeling of aantal te werken uren. De uitkomst hiervan wordt vastgelegd in de arbeidsovereenkomst.

b. Secundaire arbeidsvoorwaarden

Deze arbeidsvoorwaarden bestrijken een breed palet aan afspraken, mogelijkheden en faciliteiten waardoor de privésituatie van de werknemer en de werksituatie op elkaar afgestemd kunnen worden. Het kan daarbij bijvoorbeeld gaan om ontwikkeling (scholing en opleiding) van de werknemer, regelingen voor ziekte en verlof, en onkostenvergoedingen. Ook over de secundaire arbeidsvoorwaarden zijn vaak afspraken gemaakt in een arbeidsvoorwaardenregeling of cao. Sommige afspraken zijn vrij gedetailleerd, andere bieden kaders voor werkgever en werknemer om in onderling overleg andere afspraken over de invulling te maken.

c. Tertiaire arbeidsvoorwaarden

De werkgever stelt vaak nog een breed palet aan faciliteiten en diensten ter beschikking die in het algemeen tot doel hebben het welzijn en/of de werkomgeving van de medewerkers te verbeteren. Het zijn arbeidsvoorwaarden die voor alle werknemers gelijk zijn en zelden ruimte bieden voor individuele invulling. In veel gevallen zijn tertiaire arbeidsvoorwaarden beperkt op geld waardeerbaar. Over deze arbeidsvoorwaarden worden soms afspraken gemaakt in een cao. Ze zijn zelden terug te vinden in de individuele arbeidsovereenkomst.

In figuur 3a zijn van de verschillende typologieën arbeidsvoorwaarden voorbeelden genoemd. In de tweede kolom staan per typologie arbeidsvoorwaardelijke afspraken die in de cao primair onderwijs zijn vastgelegd¹³. Op basis van dit kader zijn de interviews geanalyseerd, zodat kon worden vastgesteld welke type arbeidsvoorwaarden het meest wordt ingezet om schoolleiders te werven en te behouden. De uitkomsten van deze analyse zijn in hoofdstuk 5 weergegeven.

Figuur 3a. Typologieën arbeidsvoorwaarden

| Typologie arbeidsvoorwaarden (naar Kluijtmans 2005 ¹⁴) | Afspraken cao primair onderwijs 2022 – 2023 ¹⁵ (tussen haakje verwijzing naar cao-artikel) |
|---|--|
| | |

¹³ <https://www.poraad.nl/werkgeverschap/arbeidsvoorwaarden/cao-primair-onderwijs/cao-primair-onderwijs-2022-2023>

¹⁴ Kluijtmans F. (2005). *Leerboek Personeelsmanagement*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff

¹⁵ <https://www.poraad.nl/werkgeverschap/arbeidsvoorwaarden/cao-primair-onderwijs/cao-primair-onderwijs-2022-2023>

| I. Primaire arbeidsvoorwaarden | I. Primaire arbeidsvoorwaarden |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> a. maandinkomen b. gratificaties c. vakantietoeslag d. variabel (winstdeling, bonus) | <ul style="list-style-type: none"> - functiesalaris, ontwikkeling en periodiek (6.1) - arbeidsmarkttoelage directeur (6.8) - bindingstoelage (6.9) - structurele eindejaarsuitkering (6.11) - vakantie-uitkering (6.12) - beloningsdifferentiatie en incidentele beloningsvormen (6.15) - overwerkvergoeding (6.24) |
| | |
| II. Secundaire arbeidsvoorwaarden | II. Secundaire arbeidsvoorwaarden |
| <ul style="list-style-type: none"> a. arbeidstijden en verlof, bijv: <ul style="list-style-type: none"> • vakantiedagen • sabbatical • werktijden en werkdagen | <ul style="list-style-type: none"> - vakantieverlof (8.1) |
| <ul style="list-style-type: none"> b. functiegerelateerde vergoedingen, bijv: <ul style="list-style-type: none"> • laptop, telefoon, ... • vaste onkostenvergoeding | |
| <ul style="list-style-type: none"> c. mobiliteit, bijv: <ul style="list-style-type: none"> • reiskostenvergoeding • fietsplan • leaseauto | <ul style="list-style-type: none"> - vergoeding verhuiskosten (7.1, regeling per school) - vergoeding woon-werkverkeer (7.2) - fietsregeling (7.4) |
| <ul style="list-style-type: none"> d. non-activiteit, bijv: <ul style="list-style-type: none"> • pensioen • nabestaandenuitkering/-verzekering • werkloosheidsuitkering/-verzekering | <ul style="list-style-type: none"> - ABP-regeling - overlijdensuitkering (6.13) |
| <ul style="list-style-type: none"> e. levensfase ondersteunend, bijv: <ul style="list-style-type: none"> • kinderopvang | |

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • ouderschapsverlof • zorgverlof • regelingen duurzame inzetbaarheid | <ul style="list-style-type: none"> - budget (40 uur) duurzame inzetbaarheid (8A) - extra budget oudere werknemers (8A) - langdurig zorgverlof, zonder behoud salaris (8.8) - ouderschapsverlof (8.17 t/m 8.19) |
| f. zorg en verzuim, bijv: <ul style="list-style-type: none"> • ziekteverlof • arbeidsongeschiktheid | <ul style="list-style-type: none"> - WGA-premie voor rekening werkgever - ABP-regeling |
| g. professionalisering, bijv: <ul style="list-style-type: none"> • training en opleiding • studieverlof | <ul style="list-style-type: none"> - verlof voor overleg- en advieswerkzaamheden (8.16) - professionaliseringsbudget (9.3 en 9.8) - extra professionaliseringsbudget voor directeuren (9.6) |
| h. varia | <ul style="list-style-type: none"> - kort buitengewoon verlof met behoud salaris (8.6 en 8.7) - diverse vormen langdurig verlof (algemeen belang, politieke functies), zonder behoud salaris (8.9 t/m 8.11, 813) - spaarverlof (8.20) |
| | |
| III. Tertiaire arbeidsvoorwaarden | III. Tertiaire arbeidsvoorwaarden (niet in cao) |
| a. werkomgeving, bijv: | |
| <ul style="list-style-type: none"> • fysieke ruimte en werksfeer • inrichting thuiswerkplek | |
| b. faciliteiten, bijv: <ul style="list-style-type: none"> • sportgelegenheid • studiereizen | |
| c. waardering, bijv: <ul style="list-style-type: none"> • kerstpakket • personeelsuitje | |

2.4 Samenvatting en gesprekskader

Vanuit deze theoretische verkenning zijn drie onderwerpen naar boven gekomen die bepalend zijn voor de inbedding van arbeidsvoorwaarden in de juiste (HR-)context. Deze onderwerpen hebben als leidraad gefungeerd voor de vragen die gesteld zijn in de interviews. Het betreft de volgende onderwerpen:

- Strategisch personeelsbeleid

De bestuurders en HR-directieleden zijn bevroagd op de vertaling van hun onderwijsvisie naar het strategisch personeelsbeleid. In hoeverre zijn de wervingsactiviteiten voor nieuwe schoolleiders en de ondersteuning voor behoud van zittend leidinggevend personeel afgestemd op de waarden en principes van de school? En hoe kunnen arbeidsvoorwaarden hierin nog verder ondersteunend zijn?

- Instroom, doorstroom en behoud

Verkennen van de rol van arbeidsvoorwaarden bij zowel de instroom als doorstroom, zodat de rol van arbeidsvoorwaarden binnen het krachtenspel van binden en boeien tussen werkgever en werknemer inzichtelijk kan worden gemaakt.

- Werkomstandigheden

In hoeverre kunnen de werkomstandigheden zo door de schoolbesturen worden beïnvloed dat ze een positieve rol kunnen vervullen bij de instroom en vooral het behoud van schoolleiders?

3. Primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden

3.1 Inzet primaire arbeidsvoorwaarden

In dit hoofdstuk worden de reacties gepresenteerd van de geïnterviewden op vragen over de inzet van primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden. Hierbij is de inzet bevraagd vanuit zowel een bewuste en actieve houding: *'wat wordt er al actief ingezet of gepromoot op het gebied van arbeidsvoorwaarden?'* als een onbewuste en passieve houding: *'welke arbeidsvoorwaarden zijn relatief onbekend, maar zou men nog graag willen inzetten?'*

Het algemene beeld dat naar voren komt uit de interviews over de inzet van primaire arbeidsvoorwaarden is dat vooral bindingstoelagen, arbeidsmarkttoelagen, promotieperiodieken en afwijkende schaalinpassing worden toegepast. Dat gebeurt enerzijds om de functie van schoolleider aantrekkelijker te maken voor zowel intern doorgestroomd personeel als extern te werven schoolleiders. Anderzijds moeten die maatregelen de scheefgroei dichten die kan ontstaan wanneer het salaris van een startende schoolleider nauwelijks afwijkt van het salaris van een ervaren leerkracht. Hoewel vrijwel alle geïnterviewden aangeven dat er weinig speelruimte is binnen de huidige cao om af te wijken van de huidige schaalindeling en functie-inschaling, blijkt dat er in de meeste gevallen wél gebruik wordt gemaakt van extra toelagen. Vaak gaat het om een combinatie van promotieperiodieken en arbeidsmarkttoelagen.

Bestuurslid: 'Vanwege de gelijktrekking van de po-schalen met vo-schalen gaan leraren in het primair onderwijs nu allemaal naar een LC-functie. Dat betekent concreet een salarisverhoging van 15%. Daarin kan een financiële tegemoetkoming voor schoolleiders niet achterblijven.'

Ongeveer driekwart van de geïnterviewden geeft aan dat het verschil in primaire arbeidsvoorwaarden tussen schoolleiders en ervaren leerkrachten nog steeds zo klein is dat er bijvoorbeeld naar bindingstoelagen en promotieperiodieken wordt uitgeweken om alsnog een beter salarisperspectief te kunnen bieden. Zo komt het volgens de geïnterviewden regelmatig voor dat leerkrachten die doorstromen naar de functie van adjunct-directeur direct volgens de functieschaal van een directeur D11 worden beloond. Daarmee is de doorstroom financieel aantrekkelijker, maar ook, zo werd in de interviews genoemd, is de beloning dan meer in overeenstemming met taken en verantwoordelijkheden.

Bestuurder: *'Ervaren schooldirecteuren zitten in D12, maar wij geven een extra periodiek in D13, om recht te doen aan hun begeleidende rol bij startende schoolleiders en participatie in bestuur of diverse directeuren overleggen.'*

Ook worden in een aantal scholengroepen al factoren meegenomen zoals schoolgrootte en complexiteit in de afweging of er al dan niet toelagen en periodieken worden toegekend; dat zijn de zogeheten D13-scholen. Dit geldt zowel voor startende als ervaren schooldirecteuren. In lijn met de resultaten uit het 'Onderzoek Fuwa-PO en Fuwa-VO' van Leeuwendaal¹⁶ constateren enkele bestuurders en HR-directieleden dat het Fuwa-PO-systeem te weinig rekening houdt met deze factoren, die het werk van de schoolleider complexer en intensiever kunnen maken. Daar hoort volgens hen een hogere beloning en functiewaardering bij.

Bestuurder: *'We zijn twee jaar geleden het gesprek aangegaan met de PO-raad, omdat we gebrek aan directiefuncties zagen in de cao. Door verschuivingen in het functiehuis werd de DB-functie met een toelage van € 300 ineens een D11-functie die € 200 lager was zonder toelage. Toen zijn we zelf de directiefuncties hoger gaan waarderen.'*

Maar dit kan tot gevolg hebben dat nog relatief onervaren schoolleiders in een schaal worden geplaatst die eigenlijk te hoog is voor de verantwoordelijkheden, kennis en vaardigheden die ze feitelijk hebben. Daarnaast wordt deze schaalverhoging volgens de geïnterviewden in weinig scholengroepen toegepast, waardoor dit voor de meeste schoolleiders vooralsnog geen perspectief biedt.

Bestuurslid: *'De D13- en D14-scholen, daar zijn er sowieso niet heel veel van. En als die er al zijn, dan zijn dat vaak de clusterdirecteuren die tien scholen onder zich hebben en vooral op strategisch niveau opereren. Dat is dan wel meteen een enorme stap voor (startende) schoolleiders in verantwoordelijkheden en daarmee niet direct een werkbaar perspectief.'*

Tijdens het voorleggen van deze bevindingen in een focusgroep met acht schoolleiders, waarin gevraagd werd naar de mate van tevredenheid over de primaire arbeidsvoorwaarden, is gebleken dat het beloningsniveau van schoolleiders niet als (te) laag wordt gezien. Wel wordt de scheefgroei in financiële beloning tussen leraren en schoolleiders door vrijwel alle schoolleiders aangemerkt als een blijk van onderwaardering.

Schoolleider: *'Het komt voor dat een startende schoolleider omgerekend maar € 20 bruto meer verdient dan een ervaren leerkracht, veroorzaakt door de huidige invulling van de salarisschalen. Dat zou eigenlijk niet mogelijk moeten zijn voor een functie met zoveel meer verantwoordelijkheden en het motiveert ook niet.'*

Het salaris lijkt verder niet beperkend in de werving van nieuwe schoolleiders. Dit is wel enigszins het geval bij de doorstroom van leraar naar schoolleider:

¹⁶ <https://www.poraad.nl/system/files/2022-11/Rapport%20onderzoek%20Fuwa-PO%20en%20Fuwa-VO%20%28november%202022%29.pdf>

Schoolleider: *'Het speelt wel mee in de reden waarom leraren er niet voor kiezen om schoolleider te willen worden, maar het zal niet de belangrijkste reden zijn.'*

Een kwart van de geïnterviewden liet een stevig tegengeluid horen tegen het veelvoorkomende beeld dat de huidige primaire arbeidsvoorwaarden niet toereikend zouden zijn:

Bestuurder: *'Een schoolleider verdient met de huidige primaire arbeidsvoorwaarden een heel behoorlijk bedrag. Ik denk echt dat we af moeten van dat negatieve geluid. Er zijn de afgelopen jaren enorme sprongen gemaakt.'*

Om de functie van schoolleider meer aantrekkelijk te maken is verhoging van salarissen echter niet het eerste waar ze zelf aan denken. Schoolbesturen zouden het veel meer moeten zoeken in het verbeteren van de ondersteuning van de schoolleider, zoals ook te lezen is in het onderzoeksrapport 'Verkenning werven en behouden van schoolleiders'¹⁷, waarin meerdere praktijkvoorbeelden worden gegeven hoe schoolorganisaties dat het beste kunnen doen. Maatwerk is daarbij een kernwoord. Dat maatwerk moet vooral worden gezocht in de secundaire arbeidsvoorwaarden zoals coaching en professionaliseringstrajecten, en in tertiaire arbeidsvoorwaarden zoals participatie in bestuurlijke netwerken en het vergroten van de regelruimte.

HR-directeur: *'Salarisverhoging is maar één maatregel en heeft geen blijvend effect. Om werkgeluk te verhogen is het veel belangrijker om schoolleiders te ondersteunen. Dat kan met secundaire arbeidsvoorwaarden, zoals opleidings- en coachingsmogelijkheden of met tertiaire arbeidsvoorwaarden, zoals participatie in (inter)regionale directeurennetwerken of het versoepelen van de regelruimte voor schoolleiders.'*

3.2 Inzet en behoefte secundaire arbeidsvoorwaarden

Opvallend is dat binnen het grote aanbod aan secundaire arbeidsvoorwaarden, zoals opgenomen in de cao primair onderwijs (zie ook figuur 4a), er slechts enkele worden herkend tijdens de interviews. Vooral professionaliseringstrajecten, functiegerelateerde vergoedingen, coaching- en intervisietrajecten en aanpassingen in werktijden worden genoemd als voorbeelden van secundaire arbeidsvoorwaarden die frequent worden ingezet door bestuurders en HR en ook worden gewaardeerd door de schoolleiders. Diverse regelingen op het gebied van duurzame inzetbaarheid, mobiliteit of levensfaseondersteunende maatregelen worden mondjesmaat toegepast. Spaarverlof of financieel aantrekkelijke overgangsregelingen zijn door de geïnterviewde deelnemers niet genoemd als belangrijke factor bij het werven dan wel behouden van schoolleiders. Veel bestuurders geven aan dat er op dit thema nog veel werk te doen is.

Bestuurder: *'We moeten de secundaire arbeidsvoorwaarden veel beter in de etalage zetten, want bijna alles kan.'*

¹⁷ Van Miltenburg, N., van der Putten, R., & Van den Berg, D. (2022). Verkenning werven en behouden van schoolleiders. Arbeidsmarktplatform PO: Den Haag

Hieronder volgen enkele praktijkvoorbeelden van de inzet van secundaire arbeidsvoorwaarden die worden ingezet en die door bestuurders, HR-medewerkers en schoolleiders als waardevol, ondersteunend of zelfs noodzakelijk worden bevonden door de schoolleiders.

3.2.1 Professionaliseringstrajecten

Door vrijwel alle geïnterviewden wordt benadrukt dat er veel scholingsbudget beschikbaar is voor schooldirecteuren en dat deze ook grotendeels vrij te besteden is. Dit leidt tot uiteenlopende invullingen van dergelijke budgetten, variërend van differentiatietrajecten voor adjuncten en schoolleiders tot diverse opleidingen die, al dan niet in het buitenland, gevolgd worden.

Bestuurder: 'We hebben een traineetraject en een potential traject lopen. Het traineetraject is bedoeld voor medewerkers die al meedraaien als adjunct-directeur, maar nog geen schoolleider zijn; een soort aanlooptraject. Het potential traject is voor ervaren directeuren die meer bestuurlijke ervaring op willen doen en waarbij participatie in besluitvorming een belangrijk onderdeel vormt.'

Bestuurder: 'Er zijn nu twee directeuren via een scholingsbudget een week in Venetië om onderwijsontwikkeling en aansluiting bij elkaars mogelijkheden verder te professionaliseren. Dat soort initiatieven zouden we veel vaker moeten stimuleren.'

Bestuurslid: 'Wij hebben een aantal schoolleiders die ervoor gekozen hebben om een bouwopleiding te doen, om te kunnen faciliteren in de nieuwbouwplannen van de school. Ook hebben we een aantal schoolleiders die zich professionaliseren richting een bestuursfunctie. Ten slotte zijn er schoolleiders die een financiële opleiding doen om zich te bekwamen in het opstellen van begrotingen.'

Belangrijk aandachtspunt binnen dit onderdeel van secundaire arbeidsvoorwaarden is dat inschrijving in het schoolleidersregister - een basisvereiste voor een schoolleider op het gebied van professionele ontwikkeling - door zowel bestuurders als schoolleiders vaak als te sturend wordt ervaren. Een meer vrije invulling van het scholingsbudget wordt door veruit de meeste schoolleiders geprefereerd.

Schoolleider: 'Soms heb je ergens wel de mindset voor en soms niet, dus dan werkt een schoolleidersregister eerder beperkend dan verrijkend.'

3.2.2 Functiegerelateerde vergoedingen

Bij functiegerelateerde vergoedingen worden vaak laptop, telefoon, fietsplan en reiskostenvergoeding genoemd. In sommige scholengroepen wordt ook een maandelijkse onkostenvergoeding gegeven voor andere functiegerelateerde kosten.

Bestuurder: 'Binnen onze onderwijsgroep krijgen alle schoolleiders aanvullend een vaste, maandelijkse onkostenvergoeding voor bijvoorbeeld lunches en vakliteratuur.'

HR-medewerker: 'De standaarddingen als telefoon en laptop zitten er ook wel bij, maar dat is allemaal beheerst en opgenomen in de cao.'

3.2.3 Coaching- en intervisietrajecten

Volgens veel HR-medewerkers en bestuurders is er aandacht en ruimte om in samenwerkend verband, dat wil zeggen schoolleiders onderling én schoolleiders in relatie tot bestuur, te werken aan thema's gerelateerd aan onderwijsontwikkeling. Leervormen waarbij schoolleiders van én met elkaar leren in een groepsachtige setting worden veel genoemd als belangrijke en stimulerende arbeidsvoorwaardelijke interventies.

Bestuurder: *'Je moet een soort vrijplaats creëren waar zeker startende leidinggevendenden op een intervisieachtige manier met elkaar kunnen delen.'*

Dit leidt tot een aantal concrete invullingen van dergelijke intervisietrajecten, waaronder intervisietrajecten met duo-directeuren om de onderlinge samenwerking te verbeteren of trajecten tussen besturen en schoolleiders om kennisdeling te stimuleren en de relaties te intensiveren.

HR-medewerker: *'Wij werken binnen onze scholengroep veel met duo-directeuren, omdat wij niet zo geloven in het schaap met de vijf poten, maar in koppels die elkaar aanvullen. We hebben wel gemerkt dat het ene duo effectiever was en beter samen leek te kunnen werken dan het andere duo. Daarom hebben we intervisie in het leven geroepen. In 6 tot 8 intervisiebijeenkomsten zetten we de duo's bij elkaar om van en met elkaar leren, waarbij een externe begeleider de sessies faciliteert. Dit levert veel leermomenten en bovendien verhoogd werkplezier op.'*

Bestuurslid: *'Ik denk dat deze intervisienetwerken onze kracht zijn. Dat is echt van toegevoegde waarde voor de schoolleiders. Met gerichte opdrachten, samenwerken en bouwen en ervaringen uitwisselen. Het is een hechte groep; je kunt je ook kwetsbaar opstellen.'*

Daarnaast wordt coaching on the job genoemd als belangrijke secundaire arbeidsvoorwaarde, die vooral voor startende schoolleiders een belangrijke meerwaarde kan bieden.

Bestuurder: *'Een coach on the job die helpt met prioritering en projectmanagementvaardigheden aan het begin van de loopbaan van een schoolleider kan directe winst opleveren en het werkplezier aanzienlijk verhogen. In onze scholengroep werd een externe coach ingehuurd door schoolleiders om vergaderingen bij te wonen en om vanuit de observaties tips en begeleiding te bieden bij de verdere ontwikkeling van de vaardigheden die een schoolleider moet laten zien. Ook wordt de inzet van een externe coach als waardevol ervaren bij individuele professionaliseringsvraagstukken van de schoolleider.'*

HR-directeur: *'Seniore schoolleiders hebben bij ons altijd een coachings- of mentorrol in het begeleiden van startende schoolleiders. Een dergelijk maatjestrject werkt heel stimulerend vanuit beide kanten.'*

De mogelijkheid bieden om een periode stage te lopen als adjunct of om mee te lopen met een schooldirecteur wordt in het kader van coaching en intervisie ook vaak genoemd. Dit helpt met name talentvolle leraren om al in een vroeg stadium ervaring op te doen als schoolleider of adjunct.

Wel spreken meerdere bestuurders en HR-directieleden de expliciete wens uit om een beter onboarding programma voor schoolleiders te ontwikkelen, zodat met name startende schoolleiders beter voorbereid worden op het type werkzaamheden dat ze gaan uitvoeren. Dat wil zeggen; een instroomtraject waarbij de eerste fase van de samenwerking tussen een school en een nieuwe medewerker professioneel wordt ingevuld met alle benodigde hulp, begeleiding en informatie die zij nodig hebben. Hierin spelen volgens de geïnterviewden en de schoolleiders zelf coaching on the job en intervisie een belangrijke rol.

Bestuurder: *'Een goede onboarding voor schoolleiders, waarbij in ieder geval intervisie, socialisatie en autonomie belangrijke onderdelen zijn, laat nog te wensen over.'*

3.2.4 Arbeidstijden

Steeds meer schoolleiders vervullen de functie van schoolleider in vier dagen. In de praktijk blijkt dat dit met extra inzet van adjuncten en een goed netwerk om de schoolleider heen ook goed werkbaar is.

Bestuurslid: *'Dit kan de grote groep parttime werkend personeel met leidinggevende kwaliteiten en ambities toch over de streep trekken om de stap van leerkracht naar schooldirecteur te maken.'*

Het zelf bepalen van de werktijden, indeling van de werkweek en takenpakket vormt volgens schoolleiders een belangrijke motivator om te kiezen voor deze functie.

Schoolleider: *'Ik kijk weer met een frisse blik naar mijn vak en heb meer plezier in mijn werk'*

4. Het welbevinden van de schoolleider: een bredere arbeidsvoorwaardelijke blik

4.1 Tertiaire arbeidsvoorwaarden

In dit hoofdstuk worden de tertiaire arbeidsvoorwaarden besproken over het vergroten van het welbevinden van de schoolleider en de bredere blik die daarvoor nodig is. Het eerder beschreven AMO-model (pag. 6) heeft hiervoor al een kader geboden. Veel geïnterviewden geven aan dat regelruimte, oftewel autonomie, in de uitvoering van de schoolleiderstaken een belangrijke factor is voor het vergroten van welbevinden en werkgeluk. Ook kwam participatie in besluitvorming en deelname aan diverse besturen meerdere malen terug als bron van werkplezier. Ten slotte werden tijdens de interviews een aantal punten genoemd in het kader van werkomstandigheden, die gelden als randvoorwaarden voor het verhogen van de regelruimte en bestuurlijke participatie. Hieronder worden enkele van deze uitspraken en praktijkvoorbeelden gedeeld om een beeld te geven van wat bestuurders, HR-personeel en schooldirecteuren zelf onder deze tertiaire arbeidsvoorwaarden verstaan.

4.1.1 Autonomie

Regelruimte of handelingsvrijheid wordt door meerdere bestuurders en HR-directeuren genoemd als intrinsieke motivator om werkplezier en welbevinden onder schoolleiders te vergroten. Het gaat hierbij dan om autonomie in de brede zin van het woord, zowel op het gebied van arbeidstijden, keuze voor professionalisering of bijvoorbeeld opname van studie- en verlofdagen.

Lid College van Bestuur: *'Ik ken maar één voorwaarde binnen onze scholengroep en dat is totale autonomie. Bij ons bepaalt de schoolleider zelf zijn of haar werkweek, wanneer je verlof neemt en welke studiedagen je opneemt. Wij kennen dus ook geen schoolleiders met een parttime contract.'*

In de focusgroep gaven schoolleiders zelf aan dat ze veel vrijheid hebben om hun beroep naar eigen inzicht in te vullen, zowel wat betreft de inhoud als de manier waarop. Autonomie wordt zeker gezien als een aantrekkelijke tertiaire arbeidsvoorwaarde, maar scholen nemen die volgens de schoolleiders nog te weinig mee in de werving van nieuwe schoolleiders.

4.1.2 Participatie in (bestuurlijke) besluitvorming

Deelname aan commissies of stuurgroepen over onderwijsontwikkeling is een manier om participatie in besluitvorming te vergroten; dat wordt over het algemeen erg gewaardeerd door de schoolleiders. Het draagt volgens bestuurders en schoolleiders bij aan meer werkplezier en biedt met name voor de meer ervaren schoolleiders een belangrijke intrinsieke motivator om te kunnen groeien in hun rol als schoolleider dan wel doorstroom te bevorderen naar een bestuurlijke functie.

In een van de genoemde voorbeelden wordt gesproken over een commissie bedrijfsvoering, een commissie onderwijs & kwaliteit en een commissie personeel binnen de scholengroep. Iedere directeur zit in een commissie en maakt samen met een beleidsadviseur het vierjarenplan. Vervolgens stellen ze in het drieweekelijkse directeurenberaad samen adviezen op voor het bestuur.

Bestuurder: *'Deze structuur stimuleert samenwerking en participatie in besluitvorming tussen schoolleiders, bestuur en beleid.'*

De precieze invulling en frequentie van deze samenwerkingsbijeenkomsten varieert per regio en stadsdeel, maar vrijwel alle schoolorganisaties geven hier op hun manier invulling aan.

Bestuurslid: *'Alle directies zijn verzameld in een regionaal directieoverleg, dus per stadsdeel hebben we een zogeheten regionaal directieoverleg (RDO). Daar worden alle beleidsvoorstellen besproken. Iedere regiodirecteur vaardigt iemand af naar het managementteam en daarin proberen we dus gezamenlijke besluitvorming te stimuleren.'*

HR-directeur: *'Ieder hoofdthema in ons meerjarenplan heeft een stuurgroep en schoolleiders zitten altijd in een van die stuurgroepen. Maandelijks hebben we een werkplaatsdag, waarbij alle schoolleiders van deze stuurgroepen samenkomen en kennisdeling wordt gestimuleerd.'*

4.2 Werkomstandigheden

Arbeidsvoorwaarden zijn belangrijk om kwaliteit van werk te kunnen bepalen¹⁸. Daarnaast spelen arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen en arbeidsinhoud een rol. Bij de inzet van secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden is het van belang om de context mee te nemen waarin de werkbeleving en het welbevinden van de schoolleider zich afspeelt. Alleen dan kunnen die arbeidsvoorwaarden optimaal worden benut en vormen ze een waardevol onderdeel van een krachtig en toekomstbestendig strategisch personeelsbeleid. Deze context wordt hieronder weergegeven in de vorm van werkomstandigheden en valt ook onder de tertiaire arbeidsvoorwaarden.

4.2.1 Het ontzorgen van de schoolleider

Bestuur en HR zijn zeer bereid om de schoolleider zoveel mogelijk te ontzorgen. Vaak wordt er een heel netwerk om de schoolleider heen gebouwd, waardoor de

¹⁸ <https://www.caop.nl/artikelen/2020/veranderingen-in-werk-door-de-coronacrisis/>

administratieve belasting wordt verminderd. In sommige gevallen worden ook HR- en financiële processen elders belegd. Deze werkomstandigheden zijn weliswaar geen arbeidsvoorwaarden, maar ze bepalen wel in belangrijke mate de aantrekkelijkheid van de functie van schoolleider en dragen daarmee bij aan de werving en het behoud van schoolleiders.

Bestuurder: 'Er zit een ondersteunend adviseursnetwerk om de schoolleider heen, waaronder een controller, kwaliteitsmanager en een HR-adviseur, maar nooit een beslisnetwerk. Die mate van beslissingsbevoegdheid en ondersteuning is zeer bepalend voor het werkgeluk en welbevinden van de schoolleider.'

Verhalen over de schooldirecteur die het ene moment de wc-rollen loopt aan te vullen, het andere moment de administratieve afhandeling moet doen en vervolgens nog een ouder te woord staat, zijn algemeen bekend binnen het primair onderwijs. De schoolleider is van alle markten thuis. Maar de schoolleider zou zich eigenlijk primair moeten bezighouden met de kwaliteit van het onderwijs en de mensen die ertoe doen. En daar zit een spanningsveld. Om de schoolleider te ontzorgen en de functie aantrekkelijk te maken en te houden is ondersteuning op het gebied van personeels- en organisatiezaken, huisvesting en financieel-administratieve zaken van belang. Daarmee is overigens niet gezegd dat uit de interviews en focusgroep naar voren kwam dat de schoolleidersfunctie nu als onaantrekkelijk wordt gezien. De onderwerpen waarop ondersteuning nodig is, zouden volgens zowel de geïnterviewden als de schoolleiders in de focusgroep zoveel mogelijk elders, bij andere functies, moeten worden belegd.

HR-medewerker: 'Er moet een netwerk om de schoolleider heen worden gebouwd om ontzorging te bieden op het gebied van facilitaire zaken, HR-diensten, financiële en administratieve klussen'

4.2.2 Goede werkrelaties tussen schoolleider, HR en bestuur

Schoolbesturen geven aan te investeren in professionele ontwikkeling en binding met schoolleiders door de communicatielijnen kort en informeel te houden en ruimte te bieden aan dialoog. Een duidelijke verbinding tussen de ontwikkelingstrajecten van schoolleiders en de visie van het bestuur vormt een belangrijke basis voor een goede relatie. HR kan hierin faciliterend en ondersteunend optreden. Voor behoud van schoolleiders, zowel startende als ervaren krachten, is een ondersteunend MT, faciliterend HR en vertrouwen vanuit het bestuur noodzakelijk. Een schoolleider moet dicht bij het team kunnen staan, maar dat maakt het soms lastig om bepaalde besluiten die vanuit het bestuur worden gemaakt, terug te kunnen geven.

Een voorbeeld is ondersteuning van HR bij disfunctionerend personeel. De directeur probeert heel lang de relatie met het team zo goed mogelijk te houden en dat maakt het voeren van het lastige gesprek ingewikkeld. In een dergelijke situatie spelen bestuurlijke en beleidsmatige samenwerking en duidelijke en transparante richtlijnen een belangrijke rol.

Bestuurder: *'Het voeren van het goede gesprek tussen bestuurder en schoolleider is belangrijk voor het onderhouden van een goede relatie en verhoogt het werkplezier van de schoolleider.'*

Bovendien kan het bestuur zeer bepalend zijn in de ontwikkeling en handelingsvrijheid van de schooldirecteur. Uit de interviews blijkt dat in sommige scholengroepen het bestuur tegelijkertijd de leidinggevende commissie is van de schoolleider en in deze samenstelling worden dan ook functionerings- en beoordelingsgesprekken gevoerd. Binnen andere scholengroepen heeft de schoolleider meer handelingsvrijheid en stuurt het schoolbestuur weinig op resultaat en ontwikkeling. Transparantie in dit proces voor iedere schoolorganisatie, en een duidelijke begrenzing en afbakening van verantwoordelijkheden van bestuur, HR en schoolleiders zijn cruciaal voor een succesvolle loopbaan als schooldirecteur. De lijnen waarlangs besluiten worden genomen, maar ook de manier waarop de schoolleider beoordeeld wordt, vormen een belangrijk onderdeel van een professionele en plezierige samenwerking binnen een scholengroep.

Lid College van Bestuur: *'Ik vind dat wij als besturen met betrekking tot het Fuwa-systeem, dat op zichzelf prima deugt, de manier waarop wij daar invulling aan geven en de verantwoordelijkheid bij scholen neerleggen, meer los moeten laten en scholen in hun kracht moeten zetten vanuit de directie. Ik denk dat wij daar nog veel in te leren hebben als bestuur.'*

4.2.3 Regionale samenwerking

Uit de interviews blijkt dat het schoolleiderstekort het sterkst wordt gevoeld in de grote, Randstedelijke scholengemeenschappen en in de kleinere niet-Randstedelijke schoolorganisaties. Bestuurders en HR-directie(leden) van deze locaties geven aan dat de oplopende tekorten worden opgevuld met de inzet van adjunct-directeuren, interim-krachten en schoolassistenten. Regionale samenwerking van besturen in de aanpak van schoolleiderstekort is in het geval van oplopende tekorten noodzakelijk om elkaar te ondersteunen bij onvoorziene uitval of toename in complexiteit van de scholengroepen en werkt goed volgens de geïnterviewden. Het is belangrijk te voorkómen dat schoolbesturen elkaar (te sterk) gaan beconcurreren door schoolleiders ongewenst bij elkaar weg te halen.

Bestuurder: *'Het schoolleiderstekort is nog niet direct voelbaar, maar reacties op vacatures lopen terug.'*

In de externe werving voor schoolleiders benadrukken kleinere scholen of scholen in niet-Randstedelijke gebieden aantrekkelijke werkomgevingsfactoren in vacatureteksten. Zaken zoals de groene omgeving en de hechtheid van het team en de scholengroep worden genoemd. Op deze manier hoopt men ook in deze gebieden het aantal reacties op vacatures te verhogen.

HR-medewerker: *'We raken nog geen schoolleiders kwijt aan andere scholen, maar ze worden wel dagelijks gebeld.'*

5. Inzichten en beantwoording van de onderzoeksvragen

5.1 Algemene inzichten

De resultaten van dit onderzoeksrapport zijn gebaseerd op vijftien diepte-interviews en één focusgroep met acht schoolleiders, waardoor de conclusies voortkomend uit dit rapport slechts een indicatie geven van het arbeidsvoorwaardelijke beeld binnen alle scholengroepen van Nederland. Het indicatieve karakter van het onderzoek maakt dat conclusies en bevindingen algemeen zijn en niet altijd één op één gelden voor bepaalde subgroepen (bijvoorbeeld jonge directeuren)

Een belangrijk inzicht vanuit de interviews en de focusgroep met schoolleiders is dat arbeidsvoorwaarden onlosmakelijk verbonden lijken te zijn met andere, samenhangende factoren binnen de (HR-)context. Dat wil zeggen, bestuurders, HR-(directie)leden en schoolleiders zetten arbeidsvoorwaarden doorgaans in samen met interventies om de schoolleider te ontzorgen of ontlasten. Zo kan inzet van een coach on the job om de schoolleider te helpen met het aanbrengen van prioriteiten in werkzaamheden en persoonlijke ontwikkelingsvraagstukken tegelijk worden ingevoerd met het aannemen van een ondersteunend netwerk om de schoolleider heen.

Binnen deze context blijkt dat maatwerk in met name de secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden, waaronder (professionele) ontwikkeling, regelruimte om eigen werktijden te bepalen en de werkweek in te richten, hulp bij administratieve ontlasting dan wel bedrijfsvoering, een cruciale factor is voor het werkplezier en welbevinden van de schoolleider. Daarnaast blijken zaken zoals goede bestuurlijke relaties en participatie in besluitvorming belangrijke elementen te zijn om de schoolleider langdurig te binden en te boeien. Wat dat betreft zijn schoolleiders niet anders dan het overige personeel.^{19 20} In figuur 3b is het analysekader met de typologieën van arbeidsvoorwaarden (zie figuur 3a) aangevuld met een derde kolom. In deze kolom zijn de arbeidsvoorwaarden opgenomen die in dit onderzoek naar voren zijn gekomen als de meest ingezette arbeidsvoorwaarden om schoolleiders te werven en te behouden.

¹⁹ Berg, D. van den en Berg, D. van den (2021). *Wat maakt een werkomgeving aantrekkelijk. Verkenning van aantrekkelijke werkomgeving in het primair onderwijs. Arbeidsmarktplatform Primair Onderwijs.*

²⁰ Aa, R. van der, Kools, M., Marthaler, J. en Nuland, E. van (2021). *Een aantrekkelijke werkomgeving voor onderwijspersoneel in Den Haag. CAOP: Den Haag*

Tot slot concluderen wij op basis van de afgenomen interviews en focusgroep dat schoolleider worden een ambitie is die vooral ontstaat vanuit intrinsieke motivatie. Arbeidsvoorwaarden die ondersteunend zijn aan de tertiaire arbeidsvoorwaarden en aansluiten bij die intrinsieke motivatie, zoals zingeving, autonomie en professionalisering van vaardigheden, hebben dan ook de meeste kans van slagen om schoolleiders te werven en te behouden. De invulling van deze arbeidsvoorwaarden vereisen maatwerk op basis van 'het goede gesprek' tussen bestuur en schooldirecteur.

De inrichting van commissies om de samenwerking met het bestuur te versterken en participatie in besluitvoering te vergroten én het organiseren van intervisielunches met andere schooldirecteuren dragen vooral bij aan het versterken van deze waarden.

Figuur 3b. Typologieën arbeidsvoorwaarden en inzet werving en behoud schoolleiders po

| Typologie arbeidsvoorwaarden (naar Kluijtmans 2005²¹) | Afspraken cao primair onderwijs 2022 – 2023²² (tussen haakje verwijzing naar cao-artikel) | Inzet (actief) arbeidsvoorwaarden werving en behoud schoolleiders po |
|---|---|--|
| I. Primaire arbeidsvoorwaarden | I. Primaire arbeidsvoorwaarden | I. Primaire arbeidsvoorwaarden |
| <ul style="list-style-type: none"> • maandinkomen • gratificaties • vakantietoeslag • variabel (winstdeling, bonus) | <ul style="list-style-type: none"> - functiesalaris, ontwikkeling en periodiek (6.1) - arbeidsmarkttoelage directeur (6.8) - bindingstoelage (6.9) - structurele eindejaarsuitkering (6.11) - vakantieuitkering (6.12) - beloningsdifferentiatie en incidentele beloningsvormen (6.15) - overwerkvergoeding (6.24) | <ul style="list-style-type: none"> - bindingstoelage - arbeidsmarkttoelage - promotieperiodieken (afwijkende) schaalpassingen - combinatie(s) van bovengenoemde arbeidsvoorwaarden |

²¹ Kluijtmans F. (2005). *Leerboek Personeelsmanagement*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff

²² <https://www.poraad.nl/werkgeverschap/arbeidsvoorwaarden/cao-primair-onderwijs/cao-primair-onderwijs-2022-2023>

| II. Secundaire arbeidsvoorwaarden | II. Secundaire arbeidsvoorwaarden | II. Secundaire arbeidsvoorwaarden |
|---|---|--|
| i. arbeidstijden en verlof, bijv: <ul style="list-style-type: none"> • vakantiedagen • sabbatical • werktijden en werkdagen | - vakantieverlof (8.1) | - maatwerk in of aanpassing van werktijden |
| j. functiegerelateerde vergoedingen, bijv: <ul style="list-style-type: none"> • laptop, telefoon, ... • vaste onkostenvergoeding | | - vergoeding voor ict-middelen - vaste onkostenvergoeding |
| k. mobiliteit, bijv: <ul style="list-style-type: none"> • reiskostenvergoeding • fietsplan • leaseauto | - vergoeding verhuiskosten (7.1, regeling per school) - vergoeding woon-werkverkeer (7.2) - fietsregeling (7.4) | |
| l. non-activiteit, bijv: <ul style="list-style-type: none"> • pensioen • nabestaandenuitkering/-verzekering • werkloosheidsuitkering/-verzekering | - ABP-regeling - overlijdensuitkering (6.13) | |
| m. levensfase ondersteunend, bijv: <ul style="list-style-type: none"> • kinderopvang • ouderschapsverlof • zorgverlof • regelingen duurzame inzetbaarheid | - budget (40 uur)duurzame inzetbaarheid (8A) - extra budget oudere werknemers (8A) - langdurig zorgverlof, zonder behoud salaris (8.8) - ouderschapsverlof (8.17 t/m 8.19) | |
| n. zorg en verzuim, bijv: <ul style="list-style-type: none"> • ziekteverlof • arbeidsongeschiktheid | - WGA-premie voor rekening werkgever - ABP-regeling | |

| | | |
|---|---|--|
| o. professionalisering, bijv: <ul style="list-style-type: none"> • training en opleiding • studieverlof | <ul style="list-style-type: none"> - verlof voor overleg- en advieswerkzaamheden (8.16) - professionaliseringsbudget (9.3 en 9.8) - extra professionaliseringsbudget voor directeuren (9.6) | <ul style="list-style-type: none"> - professionaliseringstrajecten - coaching en intervisie - scholingsbudget - combinatie(s) van bovengenoemde arbeidsvoorwaarden |
| p. varia | <ul style="list-style-type: none"> - kort buitengewoon verlof met behoud salaris (8.6 en 8.7) - diverse vormen langdurig verlof (algemeen belang, politieke functies), zonder behoud salaris (8.9 t/m 8.11, 8.13) - spaarverlof (8.20) | |
| | | |
| III. Tertiaire arbeidsvoorwaarden | III. Tertiaire arbeidsvoorwaarden (niet in cao) | III. Tertiaire arbeidsvoorwaarden |
| werkomgeving, bijv: <ul style="list-style-type: none"> • fysieke ruimte en werksfeer • inrichting thuiswerkplek | | <ul style="list-style-type: none"> - regelruimte en autonomie - participatie in besluitvorming - onderlinge werkrelaties met bestuur en HR |
| faciliteiten, bijv: <ul style="list-style-type: none"> • sportgelegenheid • studiereizen | | <ul style="list-style-type: none"> - zakelijk reizen |
| waardering <ul style="list-style-type: none"> • kerstpakket • personeelsuitje | | |

5.2 Beknopte beantwoording van de onderzoeksvragen

a. Vanuit welke visie zetten schoolorganisaties, binnen de ruimte die ze hebben, arbeidsvoorwaarden in om het beroep van schoolleider aantrekkelijk te maken?

Schoolorganisaties hebben weinig beleidsvrijheid om primaire arbeidsvoorwaarden in te zetten. Om de doorstroom van leraar naar schoolleider aantrekkelijker te maken worden leraren die in het traject naar schoolleider eerst de functie van adjunct-directeur vervullen, regelmatig direct beloond volgens de functieschaal directeur D11.

De onderwijsvisie en de waarden die daaraan gekoppeld zijn, worden ook gezocht in de persoonlijkheid en competenties van de schoolleider. Er is een duidelijke voorselectie van leraren die intrinsiek gemotiveerd zijn én het in zich hebben om schoolleider te worden. Ook kijkt het schoolbestuur goed naar welke school past bij het karakter en de leidinggevende stijl van de schoolleider, alsmede naar het aantal jaren werkervaring als schoolleider. Hier worden eventuele secundaire arbeidsvoorwaarden ook op toegespitst, zoals bijvoorbeeld specifieke professionaliseringstrajecten of coaching op maat.

b. Op welke wijze wordt de verbinding gemaakt tussen deze visie en de arbeidsvoorwaarden?

De algemene visie van schoolbesturen (en schoolleiders zelf) is dat schoolleiders verantwoordelijk zijn voor de (ontwikkeling van) de kwaliteit van het onderwijs. Vooral secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden worden ingezet om schoolleiders daarbij te helpen. In nagenoeg alle interviews gaven de schoolleiders over de secundaire arbeidsvoorwaarden aan dat ze veel ruimte en ondersteuning krijgen voor hun ontwikkeling en vrijheid hebben met betrekking tot de invulling van hun functie. In veel gevallen zijn schoolbesturen bereid hiervoor ruimte te scheppen door schoolleiders te ontzorgen en te ondersteunen.

De schoolleiders in de focusgroep benadrukten het belang van deze ondersteuning en ontzorging, maar gaven ook aan dat daar vanuit hun optiek nog wel beleidsmatige en HR faciliterende stappen in zijn te zetten door de schoolbesturen. Meer beslissingsbevoegdheid bij de schoolleiders beleggen ten aanzien van keuzes die betrekking hebben op het verbeteren van onderwijskwaliteit is daar één van. Een andere stap is het inrichten van een toekomstbestendig en strategisch personeelsbeleid op zodanige wijze dat het ondersteunend is aan het terugdringen van personeelstekorten, professionaliseren van de vaardigheden van het onderwijsgevende personeel, verkleinen van kansenongelijkheid en verbeteren van de werkomstandigheden.

Tertiaire arbeidsvoorwaarden spelen een belangrijke rol in het maken van de praktische vertaalslag van onderwijsvisie, via beleid, naar uiteindelijk concrete, arbeidsvoorwaardelijke interventies. Participatie in bestuurlijke besluitvorming en het verstevigen van goede onderlinge verhoudingen tussen bestuur, HR en directie vormen een goede basis om inbedding van de onderwijsvisie in een toekomstbestendig en krachtig strategisch personeelsbeleid te realiseren. Arbeidsvoorwaarden die gericht zijn op het verbeteren van de werkomstandigheden en het welbevinden van het onderwijsgevende personeel actiever aanbieden of ontwikkelen, kan een volgende stap zijn.

c. Hoe en waar ontstaan verschillen tussen schoolorganisaties in het toepassen van arbeidsvoorwaarden voor schoolleiders?

Met name grote Randstedelijke scholengroepen en kleinere niet-Randstedelijke scholengroepen ervaren steeds meer moeite om de vacatures voor schoolleiders te vervullen. In deze gebieden worden relatief vaak extra bindingstoelagen en promotieperiodieken ingezet om de schoolleider tegemoet te komen. Maatwerk in de inzet van secundaire arbeidsvoorwaarden en de uitnodiging tot participatie in diverse netwerken en commissies (bijvoorbeeld werkgroepen van de beroepsorganisatie en netwerken van de gemeente) lijken van toegevoegde waarde te zijn voor het vergroten van het werkplezier en welbevinden van schoolleiders.

d. Welke rol speelt de regionale arbeidsmarkt bij het vaststellen van arbeidsvoorwaarden voor schoolleiders? En hoe verhouden de arbeidsvoorwaarden zich tot de regionale arbeidsmarkt?

Op dit moment speelt nog niet zozeer de regionale arbeidsmarkt, als wel de complexiteit van de leerlingenpopulatie en de schoolgrootte een rol bij het vaststellen van de schaal waarin de schoolleider wordt ingedeeld. Wel worden de oplopende tekorten meer en steeds vaker gevoeld binnen de kleinere scholengroepen en de Randstedelijke scholengroepen. Regionale samenwerking tussen schoolorganisaties om preventief in te kunnen spelen op de groeiende tekorten is in deze gebieden cruciaal. Bovendien kan een dergelijke samenwerking doorstroom van ervaren schoolleiders bevorderen. Als schoolleiders vaker wisselen van schoolorganisatie, kan dat de uitdaging en aantrekkelijkheid van hun functie vergroten.

6. Observaties van de onderzoekers

Tijdens de interviews en het gesprek in de focusgroep hebben de onderzoekers enkele observaties gedaan die niet direct verband houden met de kern van het onderzoek, maar die de resultaten wel inkleuren. In dit hoofdstuk delen we deze observaties. We hebben ze niet meegenomen in de analyses zoals hierboven beschreven. Het betreft zaken die we opvallend vonden, maar waar in de gesprekken niet altijd dieper op is ingegaan. Als eerste viel ons op dat iedereen die we spraken, zonder uitzondering erg enthousiast is over en betrokken is bij het werken in het primair onderwijs. De gesprekspartners vanuit HR en de besturen waren zich er daarbij van bewust dat (toekomstige) schoolleiders ondersteund moeten worden om de kern van hun werk goed te kunnen uitvoeren. Schoolleiders zelf gaven aan dat zij een schitterend beroep hebben met veel afwisseling en vrijheid.

Hoewel de kern van het onderzoek de arbeidsvoorwaarden betrof, was het vaak lastig om die focus tijdens de gesprekken vast te houden. Al snel ging het over de inhoud van het vak, de cultuur op een school en in het onderwijs, en de vrijheid die schoolleiders hebben. Dat blijken de belangrijkste thema's die de aantrekkelijkheid van de functie bepalen en dus de grootste invloed hebben op het werven en behouden van schoolleiders. De cao en de daarin overeengekomen (met name primaire) arbeidsvoorwaarden worden, zo is onze indruk, meer gezien als een gegeven dan als een instrument dat echt helpt bij het werven en behouden van schoolleiders.

Een derde observatie of indruk die is blijven hangen, is dat het beroep van schoolleider soms als 'eenzaam' wordt ervaren. In het dagelijks werk is sparren met een mede-schoolleider vaak lastig. Schoolleiders moeten hun eigen ondersteuning regelen op verschillende vlakken, zoals ICT, apparatuur of coaching. De 'duobaan' werd genoemd als een mogelijkheid om deze 'eenzaamheid' tegen te gaan, maar ook als manier om de verschillende en diverse expertises die van een schoolleider worden gevraagd anders te organiseren.

Ten slotte kwam ook meerdere malen het belang van een toekomstbestendig strategisch personeelsbeleid naar voren tijdens de interviews en de focusgroep, zeker voor kleinere scholengroepen. Dat is nodig om de oplopende personeelstekorten op te kunnen vangen én om de doorstroom van docenten met weinig tot geen leidinggevende ervaring naar schoolleider verder te professionaliseren. Hierbij is het van belang dat er een goed op maat gemaakt opleidingsprogramma wordt opgesteld, afgestemd op de

managementervaring van de startende schoolleider. Vooral secundaire arbeidsvoorwaarden kunnen hierin een belangrijke rol spelen, zoals professionaliseringstrajecten, de inzet van externe coaches en het opstarten van maatjestrjecten om onervaren schoolleiders te laten groeien.

Een sterkere financiële prikkel voor schoolleiders is een maatregel die te kort door de bocht lijkt. Met name vanuit de HR-invalshoek wordt opgemerkt dat zo'n materiële en snelle beloning geen blijvende oplossing biedt, maar aangevuld moet worden met individueel maatwerk dat bijdraagt aan het vergroten van de intrinsieke motivatie, regelruimte of het werkplezier van de schoolleider. Meer aandacht voor en inzet van de tertiaire arbeidsvoorwaarden kunnen hierin een belangrijke rol gaan spelen met het oog op de toekomst.

Contact

Postadres

Postbus 556
2501 CN Den Haag

Bezoekadres

Lange Voorhout 13
2514 EA Den Haag

T 070 376 57 70

www.arbeidsmarktplatformpo.nl

info@arbeidsmarktplatformpo.nl