



VERKENNING SCHOOLLEIDERS

Verkenning naar de vraag naar en het aanbod aan
schoolleiders in het primair onderwijs

Deborah van den Berg
Devorah van den Berg
Jo Scheeren

april 2019

© 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.

Samenvatting

Tegelijk met het lerarentekort tekent zich in het primair onderwijs ook een tekort aan schoolleiders af. Om meer zicht te krijgen op dit vraagstuk heeft het Arbeidsmarktplatform PO daarom verkend wat bekend is over de vraag naar en het aanbod aan schoolleiders in het primair onderwijs. Daarbij gaat het niet alleen om een mogelijk kwantitatief tekort: ook kwalitatief kan zich een tekort aan schoolleiders aftekenen. Voor deze verkenning is gebruik gemaakt van een combinatie van kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksmethoden. Naast een literatuurstudie en analyses op (secundaire) databestanden, is ook een verkennende enquête uitgezet onder leraren (N = 256) en schoolleiders (N = 104)¹ en zijn gesprekken gevoerd met relevante stakeholders uit de sector. De verkenning is een eerste stap richting het nader in kaart brengen van - en grip krijgen op de vraag naar en het aanbod van schoolleiders. In deze samenvatting leest u de belangrijkste uitkomsten van deze verkenning.

Een tekort aan schoolleiders?

Hoe groot het tekort aan schoolleiders op dit moment is, is op basis van deze verkenning niet vast te stellen. Dat geldt ook voor de tekorten die de komende jaren worden verwacht. Dat heeft onder andere te maken met het ontbreken van actuele vacaturecijfers, het ontbreken van een volledig overzicht van de mate waarin en de snelheid waarmee deze vacatures worden vervuld en het ontbreken van betrouwbare arbeidsmarktprognoses voor schoolleiders.

Dat betekent echter niet dat er niets gezegd kan worden over een mogelijk tekort aan schoolleiders. Op basis van deze verkenning zien wij diverse aanwijzingen voor een krappe arbeidsmarkt, zoals:

- Bijna de helft van de schoolleiders in de sector is 55 jaar of ouder, 30 procent is 60 jaar of ouder. Zij zullen de sector de komende jaren gaan verlaten vanwege het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd. Dat zorgt voor een aanzienlijke vraag naar schoolleiders. De vraag naar schoolleiders wordt wel enigszins gedempt door de leerlingending in de sector en ontwikkelingen zoals schaalvergroting. Ook hebben functieveranderingen en veranderingen in de aanstellingsomvang invloed op de vraag naar schoolleiders.
- Het aantal vacatures voor directiepersoneel is de afgelopen jaren fors toegenomen, van 295 fte in 2014/2015 naar 705 fte in 2017/2018. Vacatures ontstaan vooral doordat vertrekkend personeel vervangen wordt. Van de vacatures in 2017/2018 is 79 procent ten tijde van dit vacatureonderzoek volledig vervuld, terwijl 20 procent niet is vervuld.
- Hoe groot het aanbod aan schoolleiders is, is niet duidelijk. Het aanbod aan schoolleiders bestaat voor een groot deel uit leraren: 96 procent van de schoolleiders in de sector heeft een lerarenopleiding afgerond. Ook zij-instromers kunnen in aanmerking komen voor het schoolleiderschap, maar dit lijkt minder vaak voor te komen. In potentie is er dus veel aanbod. Op basis van een enquête onder leraren lijkt het schoolleiderschap echter door een kleine groep leraren geambieerd te worden. Leraren blijven liever in hun huidige functie werken. Ook spreekt de inhoud van het schoolleiderschap hen onvoldoende aan. Dat slechts een kleine groep leraren het schoolleiderschap ambieert, is niet per definitie problematisch: dat hangt onder andere af van het aantal leraren dat daadwerkelijk de stap naar het schoolleiderschap zet. In hoeverre leraren in de praktijk doorstromen naar deze functie is op dit moment echter niet bekend. Wel blijkt uit eerder onderzoek dat, van de leraren die altijd in het (basis)onderwijs hebben gewerkt, ruim 11 procent een overstap heeft gemaakt naar het schoolleiderschap.

¹ De vragenlijsten zijn niet bedoeld om een volledig en representatief beeld te krijgen, maar bieden hier wel een eerste inzicht in. Ook is de omvang van de respons onvoldoende om representatieve uitspraken te kunnen doen voor alle leraren en schoolleiders in de sector. De resultaten van deze enquêtes zijn daarom vooral indicatief van aard.

- Schoolleiders geven in onze enquête aan zelf ook knelpunten op hun arbeidsmarkt te verwachten. Ruim 39 procent ervaart op dit moment een tekort aan schoolleiders en ruim 82 procent verwacht dit op korte termijn. Dat komt volgens deze schoolleiders vooral door de onaantrekkelijkheid van het beroep, de arbeidsvoorwaarden en de hoge taakbelasting en verantwoordelijkheid van schoolleiders.

Kwalitatieve knelpunten op de arbeidsmarkt?

Naast een kwantitatief tekort kan de sector ook te maken krijgen met een kwalitatief tekort aan schoolleiders. Daar is bijvoorbeeld sprake van als er een mismatch is tussen de vaardigheden en kennis van schoolleiders in relatie tot de eisen die aan hen worden gesteld. Zo stellen uitdagingen in en om de school, zoals de toenemende verbondenheid met de omgeving, taakverbreding en technologisering, andere, nieuwe eisen aan wat schoolleiders moeten weten, kennen en kunnen. Schoolleiders worden door deze ontwikkelingen steeds vaker gevraagd om inhoudelijke, organisatorische en strategische keuzes te maken. Ondanks deze uitdagingen heeft een kleine meerderheid van de schoolleiders in onze enquête wel het idee te kunnen voldoen aan de eisen die aan hen worden gesteld. De schoolleiders die daarover twifelen, wijten dit niet zozeer aan tekortschietende kennis en/of vaardigheden, maar aan tijdgebrek en werkdruk. De Onderwijsraad ziet wel ruimte voor verbetering, vooral in de vaardigheden die een uiting zijn van de strategische component van leiderschap. Het gaat bijvoorbeeld om vaardigheden zoals het reflecteren op het eigen handelen, anticiperen op risico's en dilemma's en het strategisch omgaan met de omgeving.

Ook aan de aanbodzijde van de arbeidsmarkt kunnen zich kwalitatieve knelpunten voordoen. Dat deze knelpunten in delen van de sector worden gevoeld, blijkt bijvoorbeeld uit de mate waarin openstaande vacatures worden vervuld: 28 procent van de vacatures wordt gezien als moeilijk vervulbaar. Dat komt vooral doordat kandidaten te weinig ervaring of expertise hebben en slechts in beperkte mate doordat zich te weinig kandidaten melden. Dat wijst op een mogelijk kwalitatief tekort: er melden zich wel kandidaten, maar dit zijn niet altijd de 'juiste'.

Aanbevelingen

Op basis van deze verkenning kunnen diverse aanbevelingen gedaan worden om meer grip te krijgen op (de omvang van) het tekort aan schoolleiders:

- Uit de verkenning blijkt dat er weinig betrouwbare data beschikbaar zijn over de vraag naar en het aanbod aan schoolleiders. Deels is dit te verklaren uit het in de praktijk hanteren van verschillende definities. Inspanningen zouden gericht moeten zijn op een uniforme definiëring bij organisaties die met dit soort gegevens werken en een nauwkeurigere registratie..
- De voorspelde tekorten onder directeuren en leraren worden op dit moment in arbeidsmarktprognoses samen genomen. Deze samenvoeging bestaat omdat deels vergelijkbare groepen personen binnen deze functies aan de slag kunnen in het onderwijs. Tekorten onder leraren en directeuren zijn daarom tot op bepaalde hoogte uitwisselbaar. Het loont om te investeren in arbeidsmarktprognoses die uitsluitend voor schoolleiders gelden.
- Er is vooral aandacht voor kwantitatieve tekorten aan schoolleiders. Minstens zo belangrijk is de vraag waar schoolleiders nu en in de nabije toekomst aan moeten voldoen en of daarop voldoende geanticipeerd wordt, bijvoorbeeld in de opleidingen. Dit vraagt om een grondige verkenning naar dit kwalitatieve aspect van het schoolleiderschap.
- In verband met de veronderstelde relatie tussen tekorten en de kwaliteit van het onderwijs is een onderzoek wenselijk naar de wijze waarop kwantitatieve tekorten en kwalitatieve tekorten aan schoolleiders doorwerken op de onderwijskwaliteit. Dit is echter geen makkelijke opgave, omdat onderwijskwaliteit nauwelijks is gedefinieerd en de relatie lang niet altijd rechtstreeks is, maar bijvoorbeeld via het onderwijspersoneel loopt.
- In het kader van het lerarentekort worden allerlei maatregelen genomen om het tekort te verminderen. Terwijl er op basis van de aanwijzingen voor een schoolleiderstekort aanleiding toe is, is de aandacht voor schoolleiders, en in het bijzonder voor het aantrekkelijk maken van het beroep en het beter op- en toeleiden van onderwijspersoneel en zij-instromers naar het schoolleiderschap, nog niet in vergelijkbare mate aanwezig. Hier dient dringend extra aandacht aan besteed te worden, de verwachting is dat de problematiek van het schoolleiderstekort nog urgenter wordt.
- Stimulering van de aanpak van het schoolleiderstekort zou kunnen plaatsvinden middels een vergelijkbare subsidie zoals die beschikbaar is in het kader van 'de regionale aanpak lerarentekort'. In 'een regionale

aanpak tekort schoolleiders' kunnen samenwerkingsverbanden van besturen in regio's dan activiteiten benoemen in een plan van aanpak die zich richten op het terugdringen van kwantitatieve en kwalitatieve tekorten aan schoolleiders in hun regio.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	9
2. De schoolleider in beeld	12
3. Vraag naar schoolleiders	15
4. Aanbod aan schoolleiders	19
5. Een tekort aan schoolleiders?	26
6. Kwalitatieve tekorten	30
7. Conclusie	40
8. Literatuurlijst	43
9. Overzicht interviews	44
10. Tabellen	45

1. Inleiding

Het lerarentekort in het primair onderwijs wordt steeds meer zichtbaar. Is het op dit moment voor veel scholen al moeilijk om vacatures te vervullen, de verwachting is dat dit de komende jaren nog moeilijker wordt. In 2019 komt het tekort volgens prognoses uit op zo'n 1.800 fte. In 2023 zal dit, zonder beleidswijzigingen, oplopen tot ruim 4.100 fte. Tegelijkertijd tekent zich in de sector ook een tekort aan schoolleiders af. Hoe groot dit tekort is, is echter onduidelijk. Of er, net zoals bij leraren, de komende jaren een tekort aan schoolleiders ontstaat, is namelijk niet makkelijk vast te stellen. Om toch meer zicht te krijgen op dit vraagstuk verkent het Arbeidsmarktplatform PO wat op dit moment bekend is over de vraag naar en het aanbod aan schoolleiders in het primair onderwijs. Daarbij gaat het niet alleen om een mogelijk kwantitatief tekort: ook kwalitatief kan zich een tekort aan schoolleiders in de sector aftekenen. De toenemende complexiteit van het werk vraagt bijvoorbeeld om een andere invulling van het beroep en de competenties waarover schoolleiders moeten beschikken. In dit rapport vindt u de belangrijkste uitkomsten van deze verkenning.

Deze verkenning wordt u aangeboden door het Arbeidsmarktplatform PO, het expertisecentrum voor de arbeidsmarkt in het primair onderwijs van de werkgeversorganisatie PO-Raad en de werknemersorganisaties AOb, AVS, CNV Onderwijs en de FvOv. Het Arbeidsmarktplatform PO ondersteunt scholen en schoolbesturen in de sector bij arbeidsmarktzoekstukken en zoekstukken op het gebied van de professionele werkomgeving. De verkenning is een eerste stap richting het nader in kaart brengen van - en grip krijgen op de vraag naar en het aanbod van schoolleiders. De uitkomsten van deze verkenning worden door het Arbeidsmarktplatform PO gebruikt om richting te geven aan de strategie en de activiteiten waarmee het platform de sector de komende periode wil ondersteunen. Maar ook voor andere betrokkenen in de sector bieden de uitkomsten van deze verkenning aanknopingspunten. De uitkomsten kunnen door scholen, schoolbesturen en opleiders bijvoorbeeld gebruikt worden als input voor overleg met partners in de regio.

1.1 Inhoud en opzet

In deze verkenning staan de volgende vragen centraal:

1. Welke factoren en ontwikkelingen zijn nu en in de nabije toekomst van invloed op de kwantitatieve vraag naar schoolleiders in het primair onderwijs?
2. Welke factoren en ontwikkelingen zijn nu en in de nabije toekomst van invloed op de kwalitatieve vraag naar schoolleiders in het primair onderwijs?
3. Welke factoren en ontwikkelingen zijn nu en in de nabije toekomst van invloed op het kwantitatieve aanbod aan schoolleiders in het primair onderwijs?
4. Welke factoren en ontwikkelingen zijn nu en in de nabije toekomst van invloed op het kwalitatieve aanbod aan schoolleiders in het primair onderwijs?

Om deze vragen te beantwoorden, is gebruik gemaakt van een combinatie van kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksmethoden. Deze methoden worden in deze paragraaf achtereenvolgens toegelicht:

Deskresearch

Met behulp van deskresearch is eerder verricht onderzoek naar de vraag naar en het aanbod aan schoolleiders verkend. Een deel van de onderzoeksvragen is aan de hand van de uitkomsten van deze verkenning beantwoord. Dat geldt bijvoorbeeld voor ontwikkelingen die nu en in de toekomst van invloed zijn op de kwalitatieve vraag en het kwalitatieve aanbod aan schoolleiders. Te denken valt bijvoorbeeld aan technologische ontwikkelingen en

ontwikkelingen zoals internationalisering en individualisering. Waar relevant, verwijzen wij in dit rapport naar deze literatuur. In de bijlage vindt u een overzicht van de geraadpleegde literatuur.

Secundaire analyse

Om meer grip te krijgen op het aantal schoolleiders in het primair onderwijs en de samenstelling van de beroepsgroep zijn diverse databestanden geanalyseerd. Met behulp van de Etalagebestanden personeel van DUO en de registratiebestanden van het Schoolleidersregister PO is bijvoorbeeld in kaart gebracht hoeveel schoolleiders werkzaam zijn in de sector en hoe deze groep is samengesteld als het gaat om leeftijd en geslacht. En op basis van kwantitatieve gegevens van onderzoeksbureaus CentERdata (*De toekomstige arbeidsmarkt voor leraren*) en Ecorys/Dialogic (*Arbeidsmarktbarometer*) krijgen we meer inzicht in de huidige en toekomstige vraag naar en het aanbod aan schoolleiders en de knelpunten om dit nauwkeurig in kaart te brengen.

Bij de analyse van deze gegevens zijn wij afhankelijk van de definitie die door de bureaus gehanteerd wordt. Vaak kunnen daar geen aanvullende of afwijkende analyses op worden uitgevoerd, omdat dit ten koste gaat van de betrouwbaarheid of omdat gegevens niet op een ander detailniveau beschikbaar zijn. Dit betekent ook dat vaak in brede zin gekeken moet worden naar directiepersoneel, waar naast directeuren en adjunct-directeuren bijvoorbeeld ook bestuursleden, leden van colleges van bestuur en staffunctionarissen onder kunnen vallen, en niet specifiek ingezoomd kan worden op de situatie van schoolleiders. Waar gebruik wordt gemaakt van secundaire gegevens wordt ook de gehanteerde definitie weergegeven.

Enquête

Een deel van de onderzoeksvragen kan niet of onvoldoende beantwoord worden op basis van bestaand materiaal en vraagt daarom om meer specifieke informatie. Om deze onderzoeksvragen te beantwoorden, is gebruik gemaakt van een verkennende enquête onder leraren en schoolleiders. Door leraren te bevragen, wordt onder andere duidelijk in hoeverre zij interesse hebben in het schoolleiderschap en onder welke voorwaarden zij bereid zijn tot een overstap. Aan schoolleiders is onder andere gevraagd wat zij als de belangrijkste uitdagingen voor schoolleiders zien en wat dit betekent voor (de inhoud van) hun werk. De vragenlijsten zijn niet bedoeld om een volledig en representatief overzicht te krijgen van alle motieven van leraren en schoolleiders, maar bieden hier wel een eerste inkijk in.

Voor leraren en schoolleiders zijn aparte vragenlijsten opgesteld, die bestaan uit een combinatie van gesloten en open vragen. De vragenlijsten hebben een invulduur van 5 à 10 minuten en zijn ingevuld in november en december 2018 door panelleden van DUO Onderwijsonderzoek. In totaal hebben 256 leraren en 104 schoolleiders de vragenlijst volledig ingevuld. De omvang van de respons is onvoldoende om representatieve uitspraken te kunnen doen voor alle leraren en schoolleiders in de sector. De resultaten van deze enquêtes zijn daarom vooral indicatief van aard. Daarnaast hebben 5 personen de vragenlijst voor leraren ingevuld die op dat moment zowel als leraar als als schoolleider werkten. Aan hen is een andere, korte vragenlijst voorgelegd. In de onderstaande tabel vindt u meer informatie over de deelnemende leraren en schoolleiders. Een volledig responsoverzicht vindt u in de bijlage van dit rapport.

Tabel 1 Achtergrondinformatie respondenten enquête

	Leraren (N = 256)	Schoolleiders (N = 104)
Man	28,1%	57,7%
Vrouw	71,9%	42,3%
25 t/m 34 jaar	20,7%	3,8%
35 t/m 44 jaar	33,2%	17,3%
45 t/m 54 jaar	25,4%	35,6%
55 jaar of ouder	20,7%	43,3%

Interviews

Tot slot zijn zeven (telefonische) interviews gehouden met acht stakeholders van schoolleidersopleidingen, SRPO, AVS, PO-Raad en andere experts uit het scholenveld. In deze gesprekken is onder andere ingegaan op de uitdagingen waar schoolleiders mee geconfronteerd worden, wat deze uitdagingen betekenen voor hun werk, hun professionele ontwikkeling en of er in hun ogen sprake is van een tekort aan schoolleiders. De gesprekken zijn in de periode januari - april gehouden en duurden gemiddeld een half uur.

De uitkomsten van het deskresearch, de secundaire analyses, de vragenlijsten en interviews worden in dit rapport naast elkaar gepresenteerd, zodat per thema een zo volledig mogelijk beeld ontstaat.

1.2 Leeswijzer

Voordat dieper wordt ingegaan op de vraag naar en het aanbod aan schoolleiders wordt in hoofdstuk 2 eerst ingegaan op de schoolleider in het primair onderwijs. In dit hoofdstuk wordt onder andere beschreven hoeveel schoolleiders in de sector werken en hoe de beroepsgroep is samengesteld. Dit biedt de nodige context voor de volgende hoofdstukken in deze verkenning.

Hoofdstuk 3 biedt samen met hoofdstuk 4 een overzicht van de vraag naar en het aanbod aan schoolleiders in het primair onderwijs. In hoofdstuk 3 wordt eerst ingegaan op de vraag naar schoolleiders, onder andere door te kijken naar het aantal vacatures in de sector. In hoofdstuk 4 wordt ingegaan op het aanbod aan schoolleiders. Omdat het vaak leraren zijn die doorstromen naar deze functie wordt daarbij in het bijzonder aandacht besteed aan de interesse onder leraren in het schoolleiderschap. In hoofdstuk 5 wordt aansluitend ingegaan op de vraag wat we weten over het kwantitatieve tekort aan schoolleiders. In het laatste hoofdstuk van deze verkenning wordt tot slot dieper ingegaan op de vraag of er sprake is van een kwalitatief tekort in de sector.

De belangrijkste conclusies uit deze verkenning worden weergegeven in hoofdstuk 7. In de bijlage vindt u tot slot een overzicht van de geraadpleegde literatuur, een overzicht van de deskundigen die hebben meegewerkt aan deze verkenning en enkele tabellen met aanvullende cijfermatige informatie op basis van de enquêtes.

2. De schoolleider in beeld

Voordat dieper wordt ingegaan op de vraag naar en het aanbod aan schoolleiders wordt in dit hoofdstuk eerst ingegaan op de omvang en samenstelling van de beroepsgroep. Hoeveel schoolleiders werken er bijvoorbeeld in de sector? En hoe is de beroepsgroep samengesteld als we kijken naar kenmerken zoals leeftijd en geslacht? Deze informatie biedt de nodige context om de uitkomsten van deze verkenning in een breder perspectief te kunnen plaatsen.

2.1 Omvang

Op de vraag hoeveel schoolleiders in de sector werken, is geen eenduidig antwoord te geven. Het antwoord op deze vraag hangt namelijk af van de bron die geraadpleegd wordt. Er zijn op dit moment twee belangrijke bronnen:

- het registratiebestand van het Schoolleidersregister PO en
- het etalagebestand personeel (op basis van de salarisadministratie) van DUO.

Schoolleidersregister PO

Alle directieleden in het primair onderwijs zijn verplicht zich in te schrijven, te registreren en te herregistreren in het Schoolleidersregister PO.² Het aantal geregistreerde schoolleiders biedt daarom ook meer inzicht in het aantal schoolleiders in de sector. Kijken we meer in detail naar deze cijfers, dan zien we dat in februari van dit jaar circa 8.850 directeuren en adjunct-directeuren zijn ingeschreven in het register.³

DUO

Schoolbesturen zijn verplicht de gegevens over onderwijspersoneel aan DUO te leveren. Veelal verzorgen salarisverwerkers deze leveringen namens de schoolbesturen. Uit deze gegevens blijkt dat er in 2018 circa 8.930 directieleden in de sector werken. Samen werken zij bijna 8.140 fte. Het aantal directieleden is de afgelopen jaren in omvang afgenomen: in 2014 werkten er nog 9.880 directieleden in de sector. Dit komt neer op een daling van bijna 10 procent. Deze daling is forsere dan de daling van het aantal leerlingen in de sector in dezelfde periode.

Verskil tussen Schoolleidersregister PO en DUO

Het aantal geregistreerde schoolleiders in het Schoolleidersregister PO is iets lager dan het aantal directieleden dat volgens DUO in de sector werkt. Dit verschil wordt niet alleen veroorzaakt doordat de peildata van beide gegevens van elkaar verschillen, maar ook doordat DUO een bredere definitie van directiepersoneel hanteert. Zo vallen niet alleen directeuren en adjunct-directeuren onder deze functie, maar bijvoorbeeld ook bestuursleden, leden van colleges van bestuur en staffunctionarissen. Omdat de gegevens over specifieke subgroepen, zoals directeuren en adjunct-directeuren, door DUO als onvoldoende betrouwbaar worden gezien, zijn deze gegevens niet beschikbaar en kunnen er geen verdere uitspraken gedaan worden over het precieze aantal directeuren en adjunct-directeuren in de sector.⁴ Ook is registratie in het Schoolleidersregister PO niet doorlopend: de registratie van een schoolleider kan door omstandigheden beëindigd worden, bijvoorbeeld op verzoek van de geregistreerde in het geval deze niet langer aan de eis voldoet dat hij als directielid verbonden is aan een of meer scholen. Het

² Zie artikel 9.12 van de cao primair onderwijs 2018-2019.

³ Gebaseerd op het aantal schoolleiders dat in februari 2019 geregistreerd is bij het Schoolleidersregister PO. Registratie staat open voor degenen die werken als directeur of adjunct-directeur in het primair onderwijs.

⁴ Er worden door DUO 18 functiecategorieën (FCAT) opgevraagd bij schoolbesturen, waaronder die van (bovenschools) directeur en adjunct- of waarnemend directeur. Uit een analyse van DUO blijkt dat de kwaliteit van deze gegevens te wensen overlaat. Daarom worden de gegevens door DUO gecombineerd tot vier functiegroepen: directiepersoneel, onderwijsgevend personeel, onderwijsondersteunend personeel en LIO's.

Schoolleidersregister PO kan de registratie ook zelf beëindigen, bijvoorbeeld als een schoolleider niet meer aan de (her)registratiecriteria voldoet.⁵ Desondanks is het de vraag in hoeverre personen die niet meer als directielid verbonden zijn aan een school zichzelf direct uitschrijven of dat hier in de praktijk toch enige tijd overeen gaat.

Vervullen van functie

Uit de bovenstaande gegevens kan nog niet worden afgeleid welke specifieke functie schoolleiders vervullen. Betrouwbare, sectorbrede gegevens daarover ontbreken. Een peiling van de AVS biedt hier wel meer zicht op, hoewel deze gegevens slechts betrekking hebben op een deel van de beroepsgroep.⁶ Het is dan ook de vraag in hoeverre deze gegevens representatief zijn voor alle schoolleiders in de sector.

Een kleine meerderheid van de schoolleiders geeft in deze peiling aan in een DB-functie te werken (circa 51 procent), gevolgd door de DC-functie (26 procent). In totaal is zo'n 3 procent van de schoolleiders ingeschaald in een AB-functie, terwijl circa 2 procent werkt op basis van een AC-functie (zie tabel 2). Iets meer dan de helft van de schoolleiders, zo'n 55 procent, geeft aan ingeschaald te zijn op basis van leerlingaantallen. Voor bijna drie op de tien schoolleiders geldt dat dit is gebeurd op basis van de complexiteit van hun functie. De overige schoolleiders geven aan dat er een andere verklaring is voor hun inschaling.

Tabel 2 Welke functie wordt vervuld? (N = 840)⁷

Functie	Percentage	Aantal
DA	5,0%	42
DB	51,1%	429
DC	26,0%	218
DC+	6,1%	51
AB	2,9%	24
AC	2,4%	20
Anders	6,7%	56

2.2 Kenmerken personeel

Kijken we vervolgens naar de leeftijdsverdeling van schoolleiders op basis van gegevens uit het Schoolleidersregister PO, dan valt op dat een groot deel van de directeuren en adjunct-directeuren 55 jaar of ouder is. Dit geldt voor bijna 47 procent van de ingeschreven schoolleiders (zie grafiek 1, ruim 4.100 personen). Niet alleen is er een grote groep 55-plussers ingeschreven in het register, dat geldt ook voor het aandeel 60-plussers: in totaal is circa 30 procent van de schoolleiders 60 jaar of ouder. Dit komt neer op bijna 2.700 personen. Zij zullen de sector de komende jaren gaan verlaten vanwege het bereiken van de AOW-gerechtigde leeftijd. Dit zal jaarlijks voor een aanzienlijke vraag naar schoolleiders zorgen. Wat daarnaast opvalt, is dat er ook schoolleiders geregistreerd zijn die de AOW-gerechtigde leeftijd al hebben bereikt. Zo is circa 4 procent van de schoolleiders 66 jaar of ouder. Mogelijk werken deze schoolleiders door na hun pensioen. Of en waarom hier sprake van is, is niet bekend. Tegelijkertijd zien we dat het aandeel jonge schoolleiders (< 35 jaar) met circa 3 procent beperkt is.

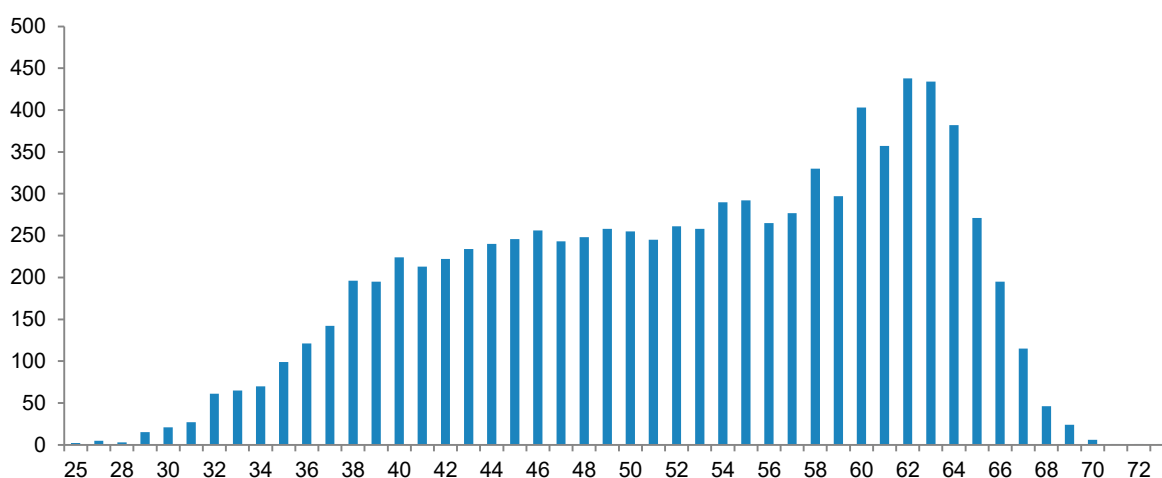
⁵ Bron:

https://www.schoolleidersregisterpo.nl/Media/Default/Documenten/Registerreglement_versie_11_vastgesteld_30_mei_2018.pdf

⁶ In totaal hebben 840 schoolleiders deze peiling ingevuld.

⁷ Bron: AVS, peiling september 2018.

Grafiek 1 Aantal schoolleiders ingeschreven bij SRPO naar leeftijd, februari 2019⁸



Mannelijke schoolleiders gemiddeld ouder dan vrouwelijke schoolleiders

Het beeld dat de beroepsgroep relatief vergrijsd is, wordt bevestigd wanneer we meer in detail kijken naar de gegevens van DUO. Ook daaruit blijkt dat een aanzienlijk deel van het directiepersoneel 55-plus is. Volgens deze gegevens gaat het in 2018 om bijna 44 procent van het personeel. Wel is dit aandeel de afgelopen jaarlijks afgenomen. Zo was in 2014 nog bijna 50 procent van het directiepersoneel 55-plus.

Vergelijken we de leeftijd van mannen en vrouwen met elkaar, dan valt op dat mannelijke schoolleiders gemiddeld ouder zijn dan vrouwelijke schoolleiders. In 2018 zijn zij gemiddeld 53,3 jaar, terwijl vrouwelijke schoolleiders gemiddeld 49,5 jaar zijn.

Feminisering ook onder directiepersoneel

Het primair onderwijs staat bekend als een gefeminiseerde sector. Dat gold voorheen in mindere mate voor het directiepersoneel, maar ook hier is het aandeel vrouwen de afgelopen jaren toegenomen. Kwam het aandeel vrouwen in directiefuncties in 2014 volgens DUO nog uit op ruim 48 procent, in 2018 is dit aandeel toegenomen tot 57 procent.⁹ Nemen we de gegevens van het Schoolleidersregister PO als uitgangspunt, dan is een nagenoeg even groot aandeel vrouw: bijna 57 procent.

Combineren we deze ontwikkeling met de leeftijdsverschillen tussen mannen en vrouwen, dan kunnen we concluderen dat er waarschijnlijk meer mannen dan vrouwen zullen uitstromen vanwege het bereiken van de AOW-gerechtigde leeftijd. Het is daardoor aannemelijk dat, als de instroom van mannen achterblijft, het aandeel vrouwelijke schoolleiders verder zal stijgen.

Meerderheid werkt voltijd

In tegenstelling tot leraren en onderwijsondersteunend personeel, werkt het directiepersoneel vaak op basis van een aanstellingsomvang van meer dan 0,8 fte. Uit gegevens van DUO blijkt dat dit in 2018 geldt voor bijna 87 procent van het directiepersoneel. Dit aandeel is de afgelopen jaren licht gedaald, terwijl het directiepersoneel iets vaker in een deeltijd baan is gaan werken. Werkte in 2014 bijvoorbeeld nog ruim 1 procent op basis van een aanstellingsomvang van 0 – 0,5 fte en bijna 10 procent op basis van een aanstellingsomvang van 0,5 – 0,8 fte, in 2018 is dit aandeel toegenomen tot ruim 2 en ruim 11 procent. Mogelijk hangt dit samen met het toegenomen aandeel vrouwelijke directieleden. Hoewel concrete cijfers over vrouwelijke directieleden die in deeltijd werken ontbreken, zien we sectorbreed wel een soortgelijk patroon. Zo werkt ruim 80 procent van de vrouwen in de sector in deeltijd, terwijl dit voor ruim 35 procent van de mannen geldt.¹⁰

⁸ Bron: Schoolleidersregister PO.

⁹ Bron: DUO

¹⁰ Bron: Kennisbank Openbaar Bestuur, Ministerie van BZK.

3. Vraag naar schoolleiders

In dit hoofdstuk staat de vraag naar schoolleiders in het primair onderwijs centraal. Om meer zicht te krijgen op deze vraag wordt onder andere ingegaan op de vraag die ontstaat door de ontwikkeling van het aantal leerlingen enerzijds en de vergrijzing onder schoolleiders anderzijds. Aansluitend wordt in dit hoofdstuk ingegaan op het aantal vacatures voor schoolleiders dat online geïnventariseerd wordt. Ook wordt ingezoomd op de kenmerken van deze vacatures en de vraag in hoeverre deze vacatures vervuld worden.

3.1 Wat bepaalt de vraag naar schoolleiders?

Er zijn verschillende factoren van invloed op de vraag naar schoolleiders. Te denken valt bijvoorbeeld aan de ontwikkeling van het aantal leerlingen, de uitstroom van zittende schoolleiders, schoolleiders die hun aanstellingsomvang aanpassen of een andere functie gaan bekleden en het gebruik van een seniorenregeling. Op drie daarvan gaan wij in deze paragraaf dieper in:

- de ontwikkeling van het aantal leerlingen en scholen;
- wijzigingen in de aanstellingsomvang van schoolleiders en
- de leeftijdssamenstelling van schoolleiders.

Voor de andere factoren geldt dat hier cijfermatig onvoldoende zicht op is. Uit openbare bronnen is op dit moment bijvoorbeeld niet te herleiden hoeveel schoolleiders de afgelopen jaren een andere functie zijn gaan bekleden en wat dit betekent voor de vraag naar schoolleiders.

Ontwikkeling aantal leerlingen

Sinds 2000 worden er minder kinderen geboren in Nederland. Hierdoor daalt het aantal leerlingen in de sector al enkele jaren op rij. Ook de komende jaren zal het aantal leerlingen nog licht dalen.¹¹ Wel zijn er regionale verschillen: naast regio's met krimp zijn er ook gebieden waar het aantal leerlingen nog toeneemt. Dat geldt bijvoorbeeld voor de G4.¹² De leerlingenkrimp zal naar verwachting een dempend effect hebben op de vraag naar schoolleiders. Daar zal bijvoorbeeld sprake van zijn als scholen door de leerlingenkrimp moeten sluiten. Hoe groot dit effect is, is op basis van openbare bronnen niet vast te stellen. Wel zien we dat vacatures voor directiepersoneel de afgelopen periode vooral zijn ontstaan door de vervanging van vertrekkende directieleden en nauwelijks door uitbreiding van de formatie.¹³

Ook ontwikkelingen zoals schaalvergroting hebben een dempend effect op de vraag naar schoolleiders. Door de schaalvergroting die de afgelopen jaren in het onderwijs heeft plaatsgevonden, neemt de gemiddelde schoolgrootte in het basisonderwijs al enkele jaren op rij langzaam toe. Dit beeld wordt bevestigd wanneer we kijken naar het aantal scholen in de sector. Deels door een terugloop van het aantal leerlingen, maar ook als gevolg van schaalvergroting, is het aantal scholen in de sector de afgelopen jaren gedaald: van 7.261 in 2013 naar 6.806 in 2017.¹⁴ Dit komt neer op een daling van zo'n 6 procent. Als deze ontwikkeling de komende jaren

¹¹ Bron: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2018). *Referentieraming 2018*. Ministerie van OCW: Den Haag.

¹² Bron: www.scenariomodelpo.nl op basis van gegevens over de basisgeneratie.

¹³ Zie paragraaf 3.2 van dit hoofdstuk.

¹⁴ Bron: <https://www.ondwijsincijfers.nl/kengetallen/po/instellingen/aantallen-instellingen-po>

doorzet en we er vanuit gaan dat op elke school een schoolleider werkzaam is¹⁵, zal de vraag naar schoolleiders door deze ontwikkeling getemperd worden.

Wijzigingen in aanstellingsomvang

Ook wijzigingen in de aanstellingsomvang hebben invloed op de vraag naar schoolleiders. Als schoolleiders gemiddeld minder uren gaan werken, zal de vraag naar schoolleiders toenemen, terwijl een tegenovergestelde ontwikkeling een tegenovergesteld effect zal hebben. Eerder in hoofdstuk 2 zagen we al dat schoolleiders de afgelopen jaren vaker in een deeltijdbaan zijn gaan werken. Dat beeld wordt bevestigd wanneer we kijken naar de gemiddelde aanstellingsomvang van schoolleiders. Deze daalde de afgelopen jaren van 0,94 fte in 2014 naar 0,91 fte in 2018. Als deze daling de komende jaren doorzet, zal de vraag naar schoolleiders toenemen, hoewel het wel de vraag is hoe groot dit effect is: de aanstellingsomvang is de afgelopen jaren slechts minimaal gedaald. Mogelijk kiezen scholen en schoolbesturen voor een andere oplossing om deze daling op te vangen.

Vergrijzing

Het grootste deel van de vraag naar schoolleiders ontstaat door de uitstroom van zittende schoolleiders. Uitstroom kan om verschillende redenen plaatsvinden, waar uitstroom vanwege pensioen een belangrijk deel van uit maakt. Eerder bleek in hoofdstuk 2 al dat een aanzienlijk deel van de schoolleiders, circa 30 procent, 60 jaar of ouder is. Zij zullen de sector de komende jaren gaan verlaten vanwege het bereiken van de AOW-gerechtigde leeftijd. Wel lijkt de ergste vergrijzing achter de rug: de gemiddelde leeftijd van schoolleiders daalt bijvoorbeeld al enkele jaren. Ondanks deze daling blijft de relatieve uitstroom, vanwege de vergrijzing, hoger dan de uitstroom van bijvoorbeeld leraren, die gemiddeld jonger zijn. Hoe groot de precieze uitstroom door pensionering de komende jaren zal zijn, is op basis van openbare bronnen niet precies vast te stellen, maar op basis van gegevens van het Schoolleidersregister PO over de leeftijdsopbouw kunnen we uitgaan van een uitstroom van circa 300 à 400 personen per jaar. Daar komt de uitstroom om andere redenen nog bovenop.

Over die uitstroom uitte de Onderwijsraad recentelijk nog haar zorgen. De Onderwijsraad concludeert in haar rapport bijvoorbeeld dat de ruimte voor de strategische rol van schoolleiders en de ontwikkeling van schoolleiderschap beperkt is: het werk van schoolleiders concentreert zich vooral op dagelijkse managementtaken. Ook sluit het loopbaanbeleid op scholen onvoldoende aan bij de complexiteit van het beroep. Dat is volgens de Onderwijsraad niet alleen ongunstig voor onderwijsverbetering, maar kan het beroep ook onaantrekkelijk(er) maken. Als schoolleiders te weinig bezig zijn met of toekomen aan datgene dat zij het meest belangrijk of nodig vinden, kan dat bijvoorbeeld leiden tot demotivatie en vervreemding.¹⁶ Dit kan uitstroom als gevolg hebben.

Leidt werkdruk tot uitstroom?

Ook de ervaren werkdruk wordt in dit kader door de Onderwijsraad genoemd: uit onderzoek blijkt dat meer dan de helft van de schoolleiders in het primair onderwijs en voortgezet onderwijs een hoge mate van werkdruk ervaart. Doordat de waan van de dag overheerst, schoolleiders veel tijd kwijt zijn aan het uitvoeren van wet- en regelgeving, het toepassen van bestuurlijke kaders, overleg en 'corveetaken' een belangrijk deel van de tijd opslokken, is er te weinig tijd voor schoolleiders om zich te richten op het ontwikkelen van een lange termijn visie op het onderwijs, op reflectie en hun eigen professionele ontwikkeling. Volgens de Onderwijsraad is het goed mogelijk dat schoolleiders hierdoor op zoek gaan naar carrièremogelijkheden buiten het onderwijs. Schoolleiders die in het verleden kozen voor een andere baan deden dat eerder bijvoorbeeld al omdat zij uitgekeken waren op hun takenpakket en een gebrek aan loopbaanmogelijkheden ervaarden. Ook kunnen leraren of werkenden buiten het onderwijs de keuze voor het schoolleiderschap hierdoor niet maken, wat invloed heeft op het aanbod aan nieuwe schoolleiders.¹⁷ Op het aanbod aan nieuwe schoolleiders wordt in hoofdstuk 4 dieper ingegaan.

3.2 Vacatures

Het is niet bekend hoeveel vacatures er op dit moment in de sector zijn. Zo'n overzicht is niet eenvoudig te maken, omdat het aantal vacatures in dit geval dagelijks gemonitord moet worden. Om toch meer grip te krijgen

¹⁵ Zie ook artikel 9.3 in de cao po 2018-2019: "Iedere school (brinnummer) heeft een schoolleider die verantwoordelijk is voor de leidinggevende taken en die beschikt over de bevoegdheden die daar bij horen."

¹⁶ Bron: Onderwijsraad (2018). *Een krachtige rol voor schoolleiders*. Onderwijsraad: Den Haag.

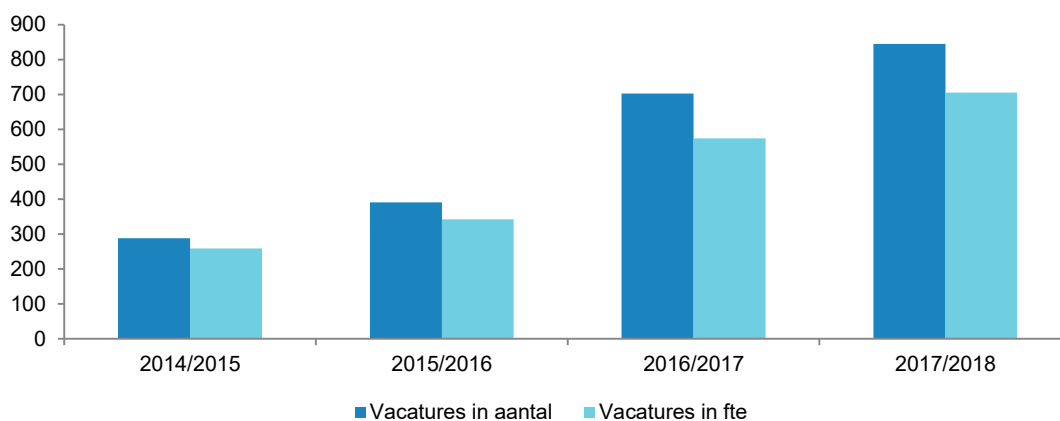
¹⁷ Bron: Ibid.

op het aantal vacatures in de sector wordt het aantal *online* vacatures jaarlijks gemonitord. Uit deze gegevens blijkt dat het aantal vacatures voor directiepersoneel¹⁸ de afgelopen jaren fors is gestegen (zie grafiek 2). Werd in het schooljaar 2014/2015 nog voor 259 fte aan vacatures geïnventariseerd, in het schooljaar 2017/2018 is dit toegenomen tot 705 fte (zie grafiek 2). Dit betekent dat het aantal vacatures in deze periode ruimschoots is verdubbeld. Ook het aantal vacatures nam in deze periode toe, van 288 in het schooljaar 2014/2015 tot ruim 840 in het schooljaar 2017/2018. Op basis van aanvullend enquêteonderzoek blijkt dat de meeste vacatures ontstaan doordat vertrekkend personeel vervangen wordt (86 procent).

Meer vacatures?

Mogelijk is er meer vraag naar directiepersoneel dan in eerste instantie uit deze gegevens blijkt. Vacatures die op een andere manier geplaast worden of niet openbaar zijn, ontbreken namelijk in dit overzicht. Het kan bijvoorbeeld voorkomen dat vacatures intern worden opgevuld. Als vacatures op deze manier vervuld worden, worden zij niet openbaar en ontbreken zij in de inventarisatie. Dit betekent dat het aantal vacatures in de praktijk hoger kan zijn.

Grafiek 2 Ontwikkeling aantal vacatures directiepersoneel primair onderwijs¹⁹



Vacature-intensiteit

Met behulp van de vacature-intensiteit zien we hoe het aantal vacatures zich verhoudt tot het aantal fte in de sector. Op die manier ontstaat meer zicht op de relatieve omvang van het aantal vacatures. Het feit dat er meer vacatures voor leraren zijn dan voor directiepersoneel wordt bijvoorbeeld deels verklaard door het feit dat er meer leraren in de sector werken. Die context is dan ook van belang om meer grip te krijgen op de (omvang van het aantal) vacatures in de sector.

Zetten we het aantal vacatures voor directiepersoneel af tegen het aantal werkzame directieleden in de sector, dan blijkt de vacature-intensiteit voor directiepersoneel van alle functies het hoogst te zijn. In het schooljaar 2017/2018 komt de vacature-intensiteit voor directiepersoneel uit op ruim 8 procent, terwijl de intensiteit voor leraren en onderwijsondersteunend personeel uitkomt op ruim 6 procent. Dit betekent dat er verhoudingsgewijs veel vacatures zijn voor directiepersoneel. In de vorige meting kwam de vacature-intensiteit voor directiepersoneel nog uit op ruim 6 procent.

¹⁸ Onder het directiepersoneel worden adjunct-directeuren, (algemeen) directeuren, conrectoren, bestuurders en locatie- en afdelingsdirecteuren gerekend.

¹⁹ Bron: Sapulete, S. et al. (2018). *Arbeidsmarktbarometer po, vo en mbo 2017-2018*. Ecorys en Dialogic in opdracht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap: Rotterdam en Utrecht. Voor grafiek 2 is ook gebruik gemaakt van eerdere versies van de Arbeidsmarktbarometer po, vo en mbo, waaronder Ploeg, S. van der et al. (2017). *Arbeidsmarktbarometer po, vo en mbo 2016-2017*. Ecorys en Dialogic in opdracht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap: Rotterdam en Utrecht, Lubberman, J. Y. Bleeker en A. Leemans (2016). *Arbeidsmarktbarometer po, vo en mbo 2015-2016*. Regioplan: Amsterdam en Lubberman, J., A. Mommers en M. Wester (2015). *Arbeidsmarktbarometer po, vo en mbo 2014-2015*. ITS: Nijmegen.

Kenmerken vacatures

De meeste vacatures voor directiepersoneel zijn in het schooljaar 2017/2018 te vinden in het westen van Nederland (ruim 66 procent, zie tabel 3). Dat kan wijzen op knelpunten in deze regio, maar heeft ook te maken met de omvang van de regio. De minste vacatures zijn er in Noord-Nederland: bijna vier procent van de directievacatures bevindt zich in deze regio. Ruim 27 procent van de directievacatures bevindt zich in de G4, de overige vacatures daarbuiten.

Tabel 3 Aantal vacatures directiepersoneel primair onderwijs naar landsdeel, 2017-2018²⁰

	Noord-Nederland	Oost-Nederland	West-Nederland	Zuid-Nederland
Aandeel vacatures	3,7%	17,9%	66,2%	12,3%

In 44 procent van de vacatures voor directiepersoneel wordt gezocht naar personeel in schaal DB, terwijl in 16 procent van de vacatures gezocht wordt naar directiepersoneel in schaal DC. Er wordt naar verhouding weinig gezocht naar directieleden in schaal DA (3 procent) of AB/AC (15 procent). In 21 procent van de vacatures wordt een directielid ingeschaald in een overige salarisschaal. In het overgrote deel van de vacatures (bijna 80 procent) wordt gezocht naar een directielid voor meer dan 0,8 fte, terwijl in circa 10 procent van de vacatures wordt gezocht naar een directielid voor 0,6 – 0,8 fte. Het aantal vacatures voor (kleine) deeltijdbanen is dus beperkt. Ook wordt in vacatures voor directiepersoneel vaak een vast dienstverband aangeboden (59 procent), zeker in vergelijking met leraren en onderwijsondersteunend personeel (respectievelijk 11 en 13 procent). Bovendien is het aandeel vaste dienstverbanden ten opzichte van de voorgaande meting gestegen (52 procent).

Indicatoren voor krapte?

Dat er veel vacatures zijn, wil niet direct zeggen dat er krapte op de arbeidsmarkt is. Dat is vooral zo als vacatures niet of moeilijk vervuld kunnen worden. Dat kan ook kwalitatieve gevolgen hebben, bijvoorbeeld als er minder keuze uit kandidaten is of als er 'genoegen' genomen moet worden met een kwalitatief mindere kandidaat.

Kijken we meer in detail naar deze indicatoren, dan valt op dat zich voor directievacatures relatief veel kandidaten melden, zeker in vergelijking met vacatures voor leraren. Volgens de Arbeidsmarktbarometer 2017/2018 melden zich voor 17 procent van de vacatures tot 5 kandidaten, terwijl in 30 procent van de vacatures zich minimaal 20 kandidaten melden. Deze percentages wijken iets af van die van vorig jaar, maar de verschillen zijn beperkt. Kandidaten zijn over het algemeen afkomstig van een andere school (59 procent) of stromen intern door (15 procent). Van de directievacatures is 79 procent ten tijde van het onderzoek (gemiddeld 12 weken na publicatie van de vacature) volledig vervuld, terwijl 20 procent nog niet is vervuld. Vorig jaar gold dit voor 19 procent van de vacatures.

Meerderheid vacatures is vervuld

Ook uit een peiling van de AVS blijkt dat er de afgelopen periode vacatures voor schoolleiders zijn geweest.²¹ In deze peiling geven 42 respondenten (bijna 10 procent) aan voor het schooljaar 2018/2019 een vacature te hebben gehad voor een directeur, terwijl 30 respondenten (bijna 7 procent) aangeven dat hun school zocht naar een adjunct-directeur. Over het algemeen wordt er een directeur of adjunct-directeur gezocht voor 1 WTF. Dit geldt volgens zo'n 40 procent van de respondenten voor hun vacatures voor directeuren en volgens de helft van de respondenten voor hun vacatures voor adjunct-directeuren. Een aanzienlijk deel van deze vacatures is ten tijde van de peiling (juli 2018) vervuld. Zo'n 62 procent van de directievacatures is vervuld, terwijl een iets groter aandeel respondenten, 63 procent, geeft aan dat hun vacatures voor adjunct-directeuren zijn vervuld. De overige vacatures zijn ten tijde van de peiling slechts deels vervuld.

Vacatures voor adjunct-directeuren worden vaak vervuld door eigen personeel: zo'n 45 procent van de respondenten zegt in deze AVS-peiling dat hier op hun school sprake van is. Vacatures voor directeuren worden minder vaak door het eigen personeel vervuld: volgens circa één op de vijf respondenten is hier op hun school sprake van.

²⁰ Bron: Sapulete, S. et al. (2018). *Arbeidsmarktbarometer po, vo en mbo 2017-2018*. Ecorys en Dialogic in opdracht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap: Rotterdam en Utrecht.

²¹ Deze peiling is uitgevoerd in juli 2018. In totaal hebben 477 respondenten de peiling ingevuld.

4. Aanbod aan schoolleiders

Om in de vraag naar schoolleiders te voorzien, is aanbod nodig. In dit hoofdstuk wordt daarom ingegaan op het aanbod aan schoolleiders in het primair onderwijs. Daarvoor wordt eerst gekeken wie in de praktijk kiest voor het schoolleiderschap. Ook wordt bekeken in hoeverre er onder deze doelgroepen interesse is in het schoolleiderschap, wat aspecten zijn die hun interesse in het schoolleiderschap aanwakkeren en welke aspecten deze juist dempen.

4.1 Wie wordt schoolleider?

Hoe groot het aanbod aan schoolleiders is, is vanwege het relatief open karakter van de arbeidsmarkt voor schoolleiders niet bekend. Het aanbod aan schoolleiders bestaat namelijk voor een groot deel uit leraren die binnen de sector doorstromen. Ook is het mogelijk om vanuit de stille reserve of als zij-instromer aan de slag te gaan. Hoeveel personen op dit moment een opleiding tot schoolleider volgen, is niet bekend.

Leraren hechten vaak grote waarde aan de onderwijservaring van schoolleiders en geven de voorkeur aan schoolleiders met ervaring in dezelfde onderwijssector.²² Ook besturen stellen doorgaans niet graag iemand aan zonder onderwijservaring, concludeert de Onderwijsraad, omdat het gemis van onderwijskundige competenties en kennis als risico wordt gezien. Dat maakt het moeilijk voor leidinggevenden van 'buiten' om als schoolleider aan de slag te gaan of om draagvlak te vinden onder het personeel voor leidinggevenden van 'buiten'.

Naast het aanbod aan 'nieuwe' schoolleiders kan het aanbod aan schoolleiders ook verhoogd worden als zittende schoolleiders meer gaan werken of minder gebruik maken van een seniorenregeling. Ook blijkt uit een van de gesprekken met een stakeholder dat er meer interimers in de sector komen. Hoewel dit niet direct wijst op een kwantitatief of kwalitatief tekort, is het wel de vraag waarom steeds meer personen voor deze invulling van het schoolleiderschap kiezen en wat deze ontwikkeling betekent voor de continuïteit en kwaliteit van het schoolleiderschap.

Ervaring als leraar

Leraren zorgen potentieel dus voor een belangrijk deel van het aanbod aan schoolleiders, maar het is in openbare bronnen niet te herleiden hoeveel leraren de afgelopen jaren daadwerkelijk zijn doorgestroomd naar deze functie. Wel blijkt uit eerder onderzoek dat, van de leraren die altijd in het (basis)onderwijs hebben gewerkt, ruim 11 procent een overstap heeft gemaakt naar het management en in zijn of haar huidige baan werkt als directeur of adjunct-directeur.²³ Een andere indicatie dat leraren relatief vaak doorstromen naar de functie van schoolleider blijkt uit het feit dat het merendeel van de schoolleiders een afgeronde lerarenopleiding heeft: dit geldt voor 96 procent van de schoolleiders in het primair onderwijs.²⁴

4.2 Interesse onder leraren

Leraren vormen dus een belangrijke groep als het gaat om het aanbod aan nieuwe schoolleiders. Dat leraren deze stap in de praktijk ook regelmatig overwegen, blijkt uit onze enquête onder leraren (zie grafiek 3). Bijna 42

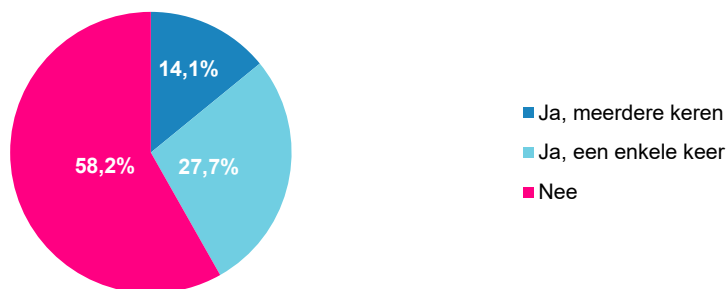
²² Bron: Onderwijsraad (2018). *Een krachtige rol voor schoolleiders*. Onderwijsraad: Den Haag.

²³ Bron: Aa, R. van der (2008). *Loopbanen van leraren door de tijd heen. Onderzoek naar de loopbaanontwikkeling van afgestudeerden van de lerarenopleiding basisonderwijs en voortgezet onderwijs 1970-2007*. Ecorys en Risbo: Rotterdam. Toelichting: Dit gaat om de periode 1970 – 2007 en om leraren in het basisonderwijs.

²⁴ Bron: Onderwijsraad (2018). *Een krachtige rol voor schoolleiders*. Onderwijsraad: Den Haag.

procent van de leraren geeft in deze enquête aan dit minimaal één keer overwogen te hebben. Concrete acties worden niet altijd ondernomen (circa 34 procent), maar als leraren wél concrete stappen zetten, zoeken zij vaak naar informatie over de functie van schoolleider (bijna 33 procent), solliciteren zij op één of meerdere functies (bijna 17 procent) of heeft de leraar een keer meegelopen met een schoolleider (circa 10 procent). Ook geeft ruim 23 procent van de leraren aan een andere actie te hebben ondernomen. Zij hebben bijvoorbeeld een opleiding of cursus gevolgd gericht op het schoolleiderschap.

Grafiek 3 Hebben leraren wel eens overwogen om schoolleider in het primair onderwijs te worden? (N = 256, enquête leraren)



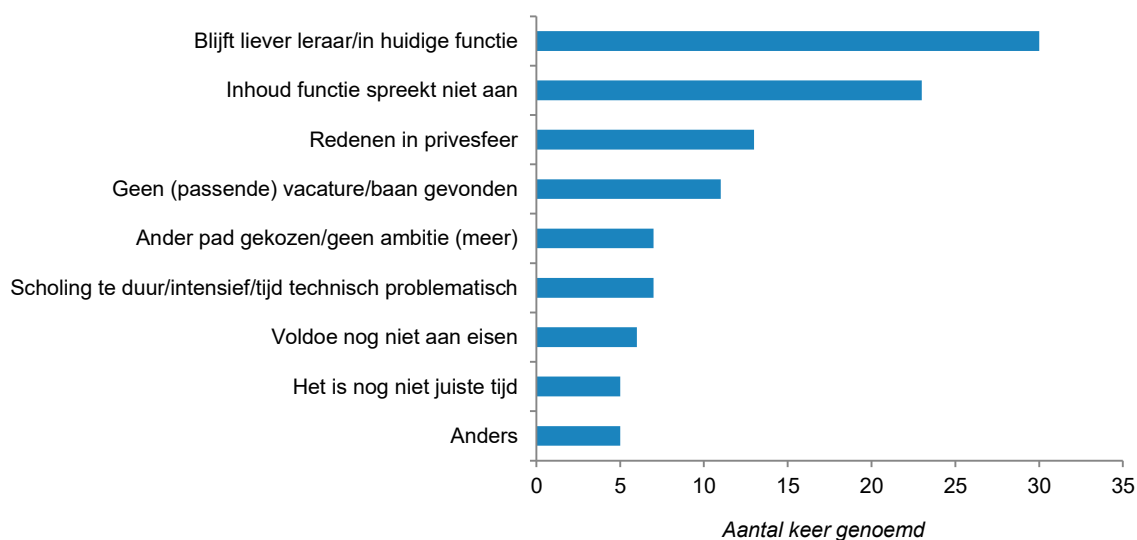
Liever voor de klas

Ondanks hun eerdere overwegingen zijn deze leraren ten tijde van deze verkenning niet werkzaam als schoolleider. Hoewel er potentieel dus veel aanbod is, zetten leraren de stap in de praktijk lang niet altijd. Zij hebben hier diverse redenen voor, maar twee redenen springen hier duidelijk bovenuit (zie grafiek 4):

- leraren blijven liever in hun huidige functie werken (30 keer genoemd) en
- de inhoud van het schoolleiderschap spreekt onvoldoende aan (23 keer).

Ook redenen in de privésfeer worden regelmatig genoemd, evenals niet kunnen vinden van een passende vacature/baan ten tijde van hun zoektocht.

Grafiek 4 Wat is de reden dat leraren niet werkzaam zijn als schoolleider? (N = 107, enquête leraren)



“Ik ben er in het verleden wel eens op aangesproken of deze taak wellicht iets voor mij zou zijn. Tot op heden vind ik het nog te leuk om voor de klas te staan.”

“De hoeveelheid werk, de verantwoordelijkheid (ook tijdens schoolvakanties) vind ik te groot afgezet tegen het lage salaris.”

“Er was steeds geen ruimte om andersoortige taken te doen. Dus bleef ik lesgeven. Inmiddels ben ik iets ouder en heb ik er ook geen zin meer in. Het is niet bepaald een leuke baan zie ik nu in.”

Ook andere leraren geven aan: liever werken met kinderen

Als we meer in detail kijken naar de beweegredenen van leraren die het schoolleiderschap nog *niet* overwogen hebben, valt op dat zij soortgelijke redenen aandragen. Ook zij geven aan liever les te geven (64 keer genoemd). En ook in dit geval geeft een relatief grote groep leraren aan dat de inhoud van het schoolleiderschap hen onvoldoende aanspreekt (46 keer genoemd).

“Als leerkracht heb je nog een beetje eigen zeggenschap over de manier van werken (les geven). Ik vind dat je als schoolleider enkel het doorgeefluikje bent van het bestuur.”

“Als schoolleider ben je veel minder of zelfs niet meer aan het werk met kinderen. Het werken met kinderen is juist wat ik leuk vind.”

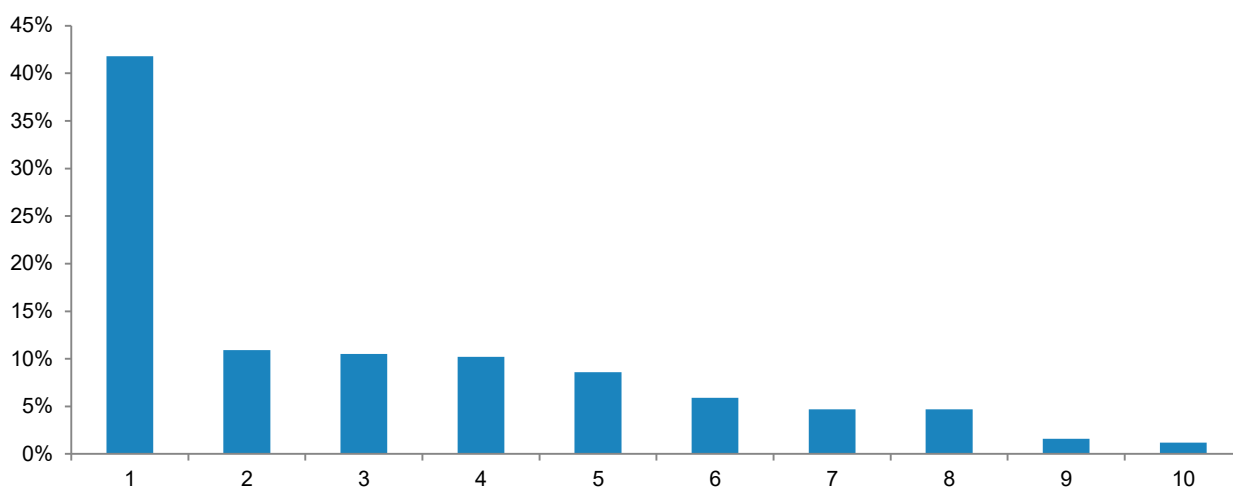
Weinig interesse in schoolleiderschap

In lijn met de bovenstaande uitkomsten, is er ook *op dit moment* een aanzienlijke groep leraren die aangeeft geen interesse te hebben in het schoolleiderschap (zie grafiek 5). Zo kent bijna 42 procent van de leraren het rapportcijfer ‘1’ toe aan hun interesse, terwijl bijna 11 procent van de leraren hun interesse een ‘2’ geeft. Opgeteld kent 82 procent van de leraren een score van 5 of lager toe aan hun interesse in het schoolleiderschap.

De overige leraren hebben meer interesse in het schoolleiderschap, hoewel slechts een kleine groep leraren hier veel interesse in heeft: bijna 3 procent van de leraren beoordeelt hun interesse met een 9 of 10 (zie grafiek 5). Omgerekend betekent dit dat circa 1 op de 36 leraren serieuze interesse heeft in het schoolleiderschap.²⁵ Het lijkt er dus op dat het schoolleiderschap op dit moment slechts door een kleine groep leraren wordt geambieerd. Dat is niet per se problematisch, omdat de groep leraren aanzienlijk groter is dan het aantal (benodigde) schoolleiders in de sector. Wel is het de vraag of deze leraren uiteindelijk ook écht de stap (willen) zetten: uit sommige gesprekken met stakeholders volgt het beeld dat de animo op dit moment beperkt is. Een beperkte interesse kan ook een kwalitatief knelpunt met zich meebrengen: een beperkte interesse kan bijvoorbeeld als gevolg hebben dat slechts onder een beperkte groep leraren geworven kan worden, wat vanuit een kwaliteitsoogpunt als onwenselijk gezien kan worden.

²⁵ Dit getal moet met de nodige voorzichtigheid bekeken worden. Het is namelijk niet zo dat de leraren in deze verkenning representatief zijn voor de gehele populatie leraren en dat dezelfde verhouding daarom 1:1 geldt voor de hele populatie. Het is bijvoorbeeld goed mogelijk dat er onder alle leraren meer of minder interesse in het schoolleiderschap is. Dit getal is daarom puur indicatief bedoeld.

Grafiek 5 Op een schaal van 1 tot 10, waarbij 1 staat voor helemaal niet en 10 staat voor helemaal wel, hoeveel interesse hebben leraren dan op dit moment in een baan als schoolleider in het primair onderwijs? (N = 256, enquête leraren)



Schoolleiders: weinig interesse onder leraren

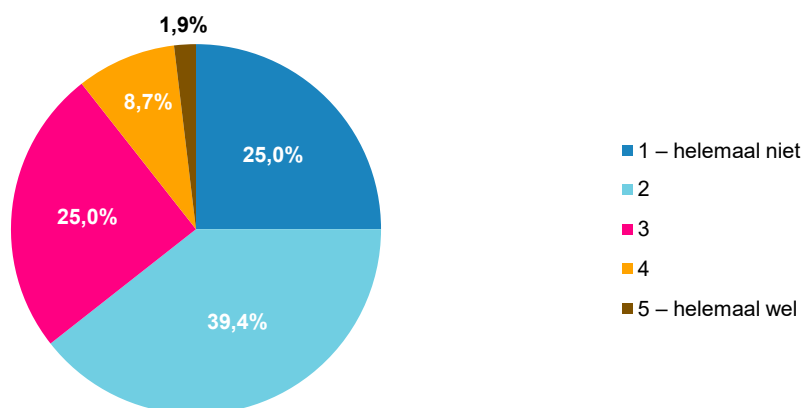
Ook onder schoolleiders leeft het beeld dat slechts een kleine groep leraren interesse heeft in het schoolleiderschap. Zo geeft ruim 64 procent van de schoolleiders aan dat er onder leraren op hun school niet of nauwelijks interesse is in het schoolleiderschap. Dat komt vooral door de complexiteit van de functie, stellen deze schoolleiders (40 keer genoemd). Ook stelt een deel van hen dat het schoolleiderschap te ver af staat van het lesgeven (13 keer genoemd).

“De grote verantwoordelijkheid, complexe materie (financiën; CAO die op meerdere manieren interpreteerbaar is) en het feit dat de schoolleider alle problemen op moet lossen die van alle kanten de school binnen komen.”

“Het beroep ligt wat verder van het door hun gekozen vakgebied. Minder direct contact met kinderen en veel meer regelzaken.”

Daar staat tegenover dat ongeveer 1 op de 10 schoolleiders aangeeft dat leraren op hun school wel interesse hebben in de functie van schoolleider (zie grafiek 6). Waarom zij dit interessant vinden, varieert. Zo zijn er schoolleiders die stellen dat er op hun school leraren zijn die graag richting willen geven aan beleid, maar er zijn ook schoolleiders die de carrièremogelijkheden voor leraren specifiek benoemen.

Grafiek 6 In hoeverre is er onder het personeel op uw school interesse in het schoolleiderschap? (N = 104, enquête schoolleiders)



4.3 Motivatoren

Als leraren wordt gevraagd wat voor hen redenen kunnen zijn om het schoolleiderschap te overwegen, los van hun eerdergenoemde interesse, blijken de volgende redenen van belang:

- het schoolleiderschap is aantrekkelijk voor de persoonlijke ontwikkeling van leraren (door circa een derde van de leraren genoemd);
- schoolleiders hebben interessant werk (door circa 19 procent van de leraren genoemd);
- schoolleiders kunnen hun kennis delen met anderen (door bijna 19 procent van de leraren genoemd) en
- aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden (door bijna 19 procent van de leraren genoemd). Het gaat in dit geval vooral om een aantrekkelijk salaris, gevolgd door aantrekkelijke werktijden (zie grafiek 7).

Vijf leraren die hebben deelgenomen aan de enquête zijn, naast hun baan als leraar, al werkzaam als schoolleider. Ook zij geven vaak aan voor de functie van schoolleider gekozen te hebben vanwege de doorgroeimogelijkheden.

Grafiek 7 Stelt u zich voor dat u als leraar wordt gevraagd om schoolleider te worden in het primair onderwijs. Wat kunnen dan voor u beweegredenen zijn om op dit aanbod in te gaan? (maximaal drie antwoorden, N = 256, enquête leraren)



Secundaire arbeidsvoorwaarden worden nauwelijks als beweegreden gezien en dat geldt ook voor het beeld dat je als schoolleider belangrijk werk doet. Bijna 40 procent van de leraren geeft aan hoe dan ook geen interesse te hebben in het schoolleiderschap.

Werkdruk tempert interesse

Als leraren aansluitend wordt gevraagd wat hen juist tegen zou houden om schoolleider te worden, springen hier een drietal antwoorden bovenuit (zie grafiek 8):

- de werkdruk van schoolleiders is te hoog (door 50 procent van de leraren genoemd);
- schoolleiders hebben last van regels en procedures, die het lastig maken hun werk goed uit te voeren (door 43 procent van de leraren genoemd) en
- schoolleiders hebben een te grote verantwoordelijkheid (door ruim 40 procent van de leraren genoemd).

Ruim een kwart van de leraren vindt zichzelf ongeschikt als schoolleider en overweegt het schoolleiderschap niet om deze reden. Vaak is dit omdat zij het idee hebben niet over de juiste karaktereigenschappen te beschikken. Ook geeft een deel van deze leraren aan dat de thema's waar schoolleiders zich mee bezig houden hen onvoldoende aanspreken.

“Ik ben geen persoon die het beleid uitzet en anderen aanstuurt. Ik ben van nature geen leider.”

“Beleidszaken spreken me niet aan. Ook ben ik een volger.. Ik ben wel een teamspeler, maar geen leider.”

Aan de andere kant zien we dat (het gebrek aan) waardering voor het beroep in de samenleving slechts een kleine groep leraren tegenhoudt om het schoolleiderschap te overwegen. Ook het gebrek aan flexibele werktijden en het gebrek aan doorgroeimogelijkheden spelen slechts bij een kleine groep leraren een rol van betekenis.

Grafiek 8 Wat zou u als leraar vooral tegenhouden om schoolleider te worden in het primair onderwijs? (maximaal drie antwoorden, N = 256, enquête leraren)



Uitproberen of het werk 'iets' is

Als leraren mogen proberen of het werk iets voor hen is, zullen zij eerder geneigd zijn de overstap te zetten naar het schoolleiderschap (zie grafiek 9). Zo'n 34 procent van de leraren geeft aan dat dit hen zou overhalen. Ook een hoger salaris kan een trigger zijn voor schoolleiders: ruim 30 procent van de leraren geeft aan dan overgehaald te kunnen worden. Door een verhoging van het salaris zou het gemiddelde bruto uurloon van

schoolleiders ook meer in lijn komen met dat van vergelijkbare werknemers in de marktsector. Uit onderzoek bleek eerder dat het gemiddelde bruto uurloon van schoolleiders ongeveer 5 euro lager is dan dat van vergelijkbare werknemers in de marktsector, een verschil van zo'n 12 procent.²⁶ De top drie wordt gecompenseerd door leraren die aangeven dat zij overgehaald kunnen worden als startende schoolleiders meer begeleiding zouden krijgen (bijna 28 procent).

Grafiek 9 Stelt u zich voor dat u als leraar twijfelt of u schoolleider wilt worden. Welke van de volgende maatregelen zouden u dan overhalen om schoolleider te worden in het primair onderwijs? (maximaal drie antwoorden, N = 256, enquête leraren)



Deeltijdwerk minder belangrijk

Een aanzienlijke groep leraren in het primair onderwijs werkt op dit moment in een deeltijdbaan. Toch lijkt het in deeltijd kunnen werken slechts voor een kleine groep leraren van belang te zijn (18 procent). Ook het combineren van werk en privé wordt slechts door een kleine groep leraren aangehaald. 27 procent van de leraren geeft aan dat geen van de genoemde maatregelen in grafiek 9 hen kan overhalen: zij hebben hoe dan ook geen interesse in het schoolleiderschap.

²⁶ Bron: Werf, S. van der, C. Biesenbeek en A. Heyma (2017). *Wat een leraar in het primair onderwijs verdient*. SEO Economisch Onderzoek: Amsterdam.

Toelichting: De cijfers hebben betrekking op de situatie in 2015. Recentere gegevens zijn op dit moment niet bekend.

5. Een tekort aan schoolleiders?

Nadat we in de voorgaande hoofdstukken hebben gekeken naar de vraag naar en het aanbod aan schoolleiders in het primair onderwijs, gaan we in dit hoofdstuk in op de mogelijkheden om vraag en aanbod met elkaar te confronteren. Eerst wordt beschreven in hoeverre we het (verwachte) tekort aan schoolleiders in kaart kunnen brengen, om vervolgens dieper in te gaan op de ervaringen uit de praktijk.

5.1 Gegevens over het schoolleiderstekort

Hoe groot het tekort aan schoolleiders op dit moment is, is op basis van openbare bronnen niet vast te stellen. Dat geldt ook voor de tekorten die de komende jaren worden verwacht. Wel zijn er uit de voorgaande hoofdstukken indicaties voor het tekort te herleiden. Het ontbreken van gegevens heeft onder andere te maken met de volgende aspecten:

- We hebben zicht op de leeftijdssamenstelling van de beroepsgroep en daarmee op de verwachte uitstroom vanwege pensioen, maar we weten onvoldoende over andere aspecten die de vraag naar schoolleiders bepalen. Dat geldt bijvoorbeeld voor de invloed van ontwikkelingen zoals schaalvergroting op de vraag naar schoolleiders.
- Er is onvoldoende zicht op het aanbod aan schoolleiders. We weten dat leraren vaak doorstromen naar deze functie, maar we weten onvoldoende over het aantal leraren dat jaarlijks deze stap zet. Ook kunnen zij-instromers aan de slag gaan in de sector, maar ook op dit aanbod is nog onvoldoende zicht. Dat maakt dat de vraag en het aanbod onvoldoende met elkaar geconfronteerd kunnen worden.
- De vacaturegegevens die bekend zijn, zijn gebaseerd op online bronnen. Het is de vraag of deze methode voor het inventariseren van vacatures voor schoolleiders het meest passend is. Vacatures kunnen bijvoorbeeld ook intern opgevuld worden, waardoor zij niet in het vacatureoverzicht terecht komen. We zien dat het aantal vacatures de afgelopen jaren fors is toegenomen, maar er is geen volledig overzicht van de mate waarin en de snelheid waarmee deze vacatures worden vervuld.

Ook spelen meer technische belemmeringen een rol bij het in kaart brengen van de tekorten aan schoolleiders. De arbeidsmarktprognoses die jaarlijks in opdracht van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap verschijnen, bespreken de verwachte tekorten voor directeurs²⁷ en leraren samen.²⁸ Deze samenvoeging bestaat omdat deels vergelijkbare groepen personen binnen deze functies aan de slag kunnen en in die zin gezien worden als uitwisselbaar. Een tekort aan directeurs kan daardoor omslaan in een tekort aan leraren en visa versa. Ook speelt mee dat, in de registratiebestanden, de grootste functie leidend is voor het toekennen van een functie aan een persoon op een school. Als er bijvoorbeeld een (adjunct-)directeur wordt gezocht voor een beperkt aantal uren per week, kan het zijn dat een leraar deze taak op zich neemt. Deze leraar zal dan minder inzetbaar zijn als leraar en in plaats van 1 fte bijvoorbeeld voor 0,7 fte als leraar werken, maar in de registratiebestanden die ten grondslag liggen aan de arbeidsmarktprognoses, zal deze leraar als leraar geregistreerd staan. Dit maakt de opdeling van tekorten in leraren en directeurs lastig en, als hier een getal aan wordt toegekend, onvoldoende betrouwbaar.

Lerarentekort

Hoewel we cijfermatig weinig kunnen zeggen over het schoolleiderstekort, lijkt het wel aannemelijk dat de druk op de arbeidsmarkt voor schoolleiders de komende periode zal toenemen. Daar zagen we eerder in deze verkenning

²⁷ In de arbeidsmarktprognoses wordt gesproken over directeurs.

²⁸ Bron: CentERdata (2018). *De toekomstige arbeidsmarkt voor onderwijspersoneel po, vo en mbo 2018-2028*. CentERdata: Tilburg.

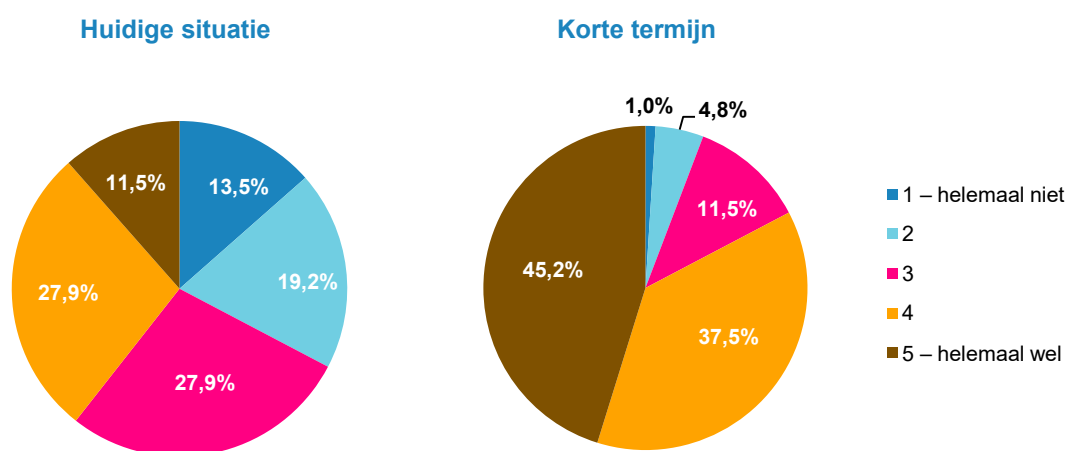
al aanwijzingen voor. Ook het toenemende lerarentekort speelt een rol: het tekort heeft bijvoorbeeld een aanzuigende werking op directeuren om (voor een deel) leraarstaken op zich te nemen. Ook heeft het lerarentekort mogelijk een remmende werking op de intentie van leraren om directeur te worden. Cijfermatig is niet goed in te schatten wat de consequenties hiervan zijn. Wel is het aannemelijk dat, als er minder keuze is uit kandidaten, uit een steeds bredere doelgroep zal worden geput om vacatures te vervullen of dat er concessies worden gedaan aan de kwaliteitseisen. In die zin is er dan geen sprake van een kwantitatief maar *kwalitatief* tekort aan directeuren. Over mogelijke kwalitatieve knelpunten op de arbeidsmarkt wordt in hoofdstuk zes dieper ingegaan.

5.2 Ervaringen uit de praktijk

Dat het tekort aan schoolleiders op dit moment niet in cijfers is uit te drukken, betekent niet dat we niets kunnen zeggen over het tekort. Eerder in deze verkenning vonden we hier al aanwijzingen voor. En ook schoolleiders kunnen hier, vanuit hun eigen functie, zicht op hebben, hoewel ook zij hier geen sector breed cijfer aan kunnen verbinden.

Wanneer schoolleiders wordt gevraagd of zij op dit moment een tekort aan schoolleiders ervaren, antwoord ruim 39 procent hier bevestigend op (zie grafiek 10). Circa een op de drie schoolleiders ervaart op dit moment niet of nauwelijks een tekort aan schoolleiders. Kijken we verder vooruit, dan zien schoolleiders de situatie veranderen. Ruim 82 procent van de schoolleiders verwacht dat er op korte termijn een tekort aan schoolleiders ontstaat, terwijl bijna 6 procent denkt dat er ook in dit geval geen tekort ontstaat (zie grafiek 10). In vergelijking met de huidige situatie treedt er volgens veel schoolleiders dus een grote verandering op.

Grafiek 10 In hoeverre ervaren schoolleiders op dit moment een tekort aan schoolleiders (links) en hoe zien zij dit op de korte termijn (tot 5 jaar, rechts)? (N = 104, enquête schoolleiders)



Onaantrekkelijkheid beroep reden tekort

Als schoolleiders wordt gevraagd wat volgens hen de belangrijkste oorzaak van dit tekort is, noemen zij een aantal redenen. Hier steken er vier duidelijk bovenuit:

- de onaantrekkelijkheid van het beroep (20 keer genoemd);
- de arbeidsvoorwaarden (vooral het salaris) (20 keer genoemd);
- het aanbod aan schoolleiders is onvoldoende voor de vraag naar schoolleiders (13 keer genoemd) en
- schoolleiders hebben een hoge taakbelasting en grote verantwoordelijkheid (12 keer genoemd).

“Deze uitdagende baan vraagt veel verantwoordelijkheid, inzet en beschikbaarheid. Goede mensen worden weg gelokt voor veel beter betaalde interim-klussen, hetgeen de markt verziekt.”

“Er is een behoorlijk bestand oudere schoolleiders die tussen nu en 5 jaar uitstromen. Wie gaat deze baan onder de huidige voorwaarden straks nog uitvoeren? De opleiding is duur en kost veel tijd. Geïnteresseerde collega's krijgen te weinig faciliteiten om de opleiding naast hun huidige baan te volgen.”

“Directeuren krijgen te weinig betaald, en daarmee te weinig aanzien, voor de complexe taak die zij moeten uitvoeren. Het feit dat de beloning voor een directeur in de grote steden gelijk is aan die van een directeur op het platteland is niet terecht. De levensstandaard in het beroep verschilt daardoor te veel. Het animo om in de "duurdere" gebieden te werken, is er dan niet.”

Een klein deel van de schoolleiders gaf in grafiek 10 aan geen groot tekort te verwachten. Ook aan deze schoolleiders is gevraagd wat hier volgens hen de oorzaak van is. Twee antwoorden vallen daarbij in het bijzonder op: een deel van de schoolleiders geeft aan veel ambitie te bespeuren onder leraren in hun bestuur om door te groeien naar de functie van schoolleider, waardoor zij geen tekort verwachten. Een ander deel van de schoolleiders geeft aan geen tekort te verwachten omdat zij daar in hun regio nu ook nog niks van merken. Ook worden in sommige regio's juist scholen gesloten, bijvoorbeeld als gevolg van krimp.

Ook uit gesprekken blijkt: “tekort aan schoolleiders”

Aanvullend op het literatuuronderzoek en de enquête zijn gesprekken gevoerd met enkele stakeholders uit de sector. Ook uit deze gesprekken blijkt dat de sector te maken heeft met een tekort aan schoolleiders. Sommige stakeholders hebben hier vanuit hun functie zelf zicht op, terwijl anderen dit beeld vooral van 'horen zeggen' hebben. Ook de stakeholders hebben over het algemeen geen zicht op de omvang van de problematiek. Een geïnterviewde noemt het aantal van 200 scholen, de overige stakeholders wijzen vooral op signalen die wijzen op een tekort, zoals:

- de constatering dat er scholen zijn zonder schoolleider;
- de constatering dat er schoolleiders zijn die verantwoordelijk zijn voor meerdere scholen en
- de constatering dat taken van schoolleiders worden herverdeeld onder het overige personeel.
- De inschakeling van interim-bureaus voor schooldirecteuren.

Deze signalen hoeven niet altijd te wijzen op een tekort. Het kan ook een bewuste keuze van een school(bestuur) zijn om schoolleiders verantwoordelijk te maken voor meerdere scholen. Tegelijkertijd kunnen deze signalen ook wijzen op een tekort aan schoolleiders dat niet altijd direct zichtbaar is.

“In gesprekken met diverse bureaus hoor ik dat het heel moeilijk is om geschikte kandidaten te vinden.”

“Er is op dit moment een structureel tekort.. we gaan uit van ongeveer 200 scholen. En dat is aan het oplopen. [...] We zien dat schoolbesturen niet meer aan enkele school een schoolleider toewijzen, maar clusters vormen. Dan is er formeel wel een schoolleider, maar de schoolleider is niet altijd aanwezig op school.”

Tekort heeft meerdere oorzaken

Als meer in detail wordt gekeken naar de oorzaken van dit tekort, blijken meerdere factoren een rol te spelen. Zo is er volgens de geïnterviewden sprake van een grote uitstroom van schoolleiders, voornamelijk doordat schoolleiders met pensioen gaan. Een geïnterviewde spreekt van een jaarlijkse uitstroom van zo'n 8 à 10 procent. Dat zijn personen die met pensioen gaan of kiezen voor een ander beroep. Gelijktijdig constateert deze geïnterviewde dat de instroom onvoldoende meegaat in deze ontwikkeling. Daardoor is er onvoldoende aanbod om in de vraag te voorzien. Uit andere gesprekken blijkt dat er ook nog onvoldoende zicht is op (de omvang van) het aanbod. Dat komt onder andere doordat de beroepsgroep geen instroomroute heeft die operabel is. Een van de geïnterviewden merkt in dit kader op dat je eerst werkervaring op moet doen als leraar en op die manier kunt opstromen, terwijl dat voor weinigen mogelijk is. Dat heeft te maken met tijds- en geldaspecten, maar ook met wat

mogelijk is op je eigen werkplek. Daar is op dit moment nog onvoldoende lijn in, terwijl er volgens deze geïnterviewde nu mensen vertrekken die wel interesse hebben in het beroep.

Een ander deel van de geïnterviewden stelt juist dat er onvoldoende animo is voor het beroep. Leraren staan vaak liever voor de klas (*intrinsieke motivatie*). Ook schrikt het beroep, en vooral de verantwoordelijkheden, leraren vaak af, terwijl daar een beperkt salaris tegenover staat. Wel geeft een deel van de geïnterviewden aan dat het salaris niet voor iedereen leidend is. Ook de overladenheid van de baan is niet aantrekkelijk en de verwachtingen van de ouders zijn huizenhoog. Een van de geïnterviewden heeft het idee dat er wel interesse is onder leraren, maar dat leraren liever wachten tot hun kinderen ouder zijn en ze meer ruimte hebben in hun privésituatie. Zij zouden het schoolleiderschap op termijn wel willen overwegen, maar op dit moment nog niet.

“Je moet ervaring in de praktijk hebben om schoolleider te kunnen zijn. Een opleiding alleen is niet voldoende. Daar moet je in je opleidingsaanbod rekening mee houden. Dit vraagt om tijd, om een wisselwerking tussen opleiding en de praktijk. [...] Nu zie je vaak een opleiding waarmee je niet in de praktijk kunt oefenen en waar je wel alle thema's behandeld of je gaat de praktijk inbrengen maar hebt te weinig verdieping in de thema's.”

“We zien een uitstroom van 8 à 10 procent. Dat zijn personen die met pensioen gaan of personen die iets anders gaan doen. Maar hetzelfde percentage zien we niet terugkomen bij de instroom. Daardoor zijn er minder schoolleiders. Dat kan deels door de krimp, maar die is voor een groot deel wel voorbij. Het lijkt eerder op een tekort te wijzen..”

Oplossingen voor het tekort?

In de gesprekken zijn ook enkele oplossingsrichtingen voor een schoolleiderstekort aan bod gekomen. Een van de geïnterviewden geeft bijvoorbeeld aan dat de veranderende rol van schoolleiders de aantrekkelijkheid van het beroep kan vergroten. Vroeger bestond het takenpakket van een schoolleider vooral uit 'regelen', tegenwoordig wordt er een meer strategische rol van de schoolleider verwacht. Dit beeld zou meer gepositioneerd kunnen worden. Een andere geïnterviewde wijst juist op het anders organiseren van het schoolleiderschap om de aantrekkelijkheid van het beroep te vergroten. Je kunt bijvoorbeeld met een team leiding geven. Ook het duo-leiderschap kan een oplossing zijn. Op die manier kun je geïnteresseerden eerder kennis laten maken met het vak en de 'lusten en lasten' delen. Veel vrouwen in de sector kiezen voor parttime werk. Door het duo-leiderschap kun je mogelijk meer van deze vrouwen voor de functie van schoolleider interesseren. Of dit in de praktijk ook zo werkt, is de vraag. Zo bleek eerder uit de enquête dat in deeltijd kunnen werken geen grote motivator is voor leraren om de overstap naar het schoolleiderschap te zetten.

6. Kwalitatieve tekorten

In de voorgaande hoofdstukken van deze verkenning is beschreven of er een kwantitatief tekort aan schoolleiders is. Naast, of tegelijkertijd met, een kwantitatief tekort kan er ook een kwalitatief tekort aan schoolleiders zijn. Daar is bijvoorbeeld sprake van als er een mismatch is tussen de vaardigheden en kennis van schoolleiders in relatie tot de eisen die aan hen worden gesteld. Ook dit aspect is van belang in het kader van de tekortproblematiek: schoolleiders nemen een sleutelpositie in in het onderwijssysteem. Zij kunnen invloed uitoefenen op het instellingsbeleid, op het school- en opleidingsbeleid en op de onderwijskwaliteit en het leerproces in de klas.²⁹ Niet alleen hun aantal, maar ook de kwaliteit van de beroepsgroep is daardoor van belang. Tegelijkertijd is het speelveld van de schoolleider de laatste jaren groter en complexer geworden. Scholen moeten meer inhoudelijke en strategische keuzes maken, terwijl zij steeds vaker deel uitmaken van een breder netwerk en betrokken worden bij het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Dit vraagt het nodige van (de kennis en vaardigheden van) schoolleiders. In dit hoofdstuk wordt daarom dieper ingegaan op de aanwezigheid van een kwalitatief tekort. Eerst wordt gekeken naar de uitdagingen waar schoolleiders mee geconfronteerd worden, om vervolgens in te gaan op hun professionaliseringsbehoeften en de vraag in hoeverre het professionaliserings- en opleidingsaanbod aansluit bij de eisen die aan schoolleiders worden gesteld.

6.1 Uitdagingen en gevolgen voor werk

Het onderwijs is continu in ontwikkeling. Veel van deze ontwikkelingen hebben invloed op het werk van schoolleiders en de kennis en vaardigheden waarover zij moeten beschikken. Als schoolleiders in de enquête wordt gevraagd wat op dit moment hun belangrijkste uitdaging is, springt daar één uitdaging duidelijk bovenuit: het werven en behouden van geschikt personeel (circa 60 keer genoemd). Het gaat dan vaak om (de gevolgen van) het lerarentekort en de zorgen die schoolleiders hebben om elke groep elke dag van een leraar te voorzien. Andere uitdagingen worden aanzienlijk minder vaak genoemd. Zo wijzen 12 schoolleiders op het anders organiseren van het onderwijs en wijzen 9 schoolleiders op de kwaliteit van het onderwijs.

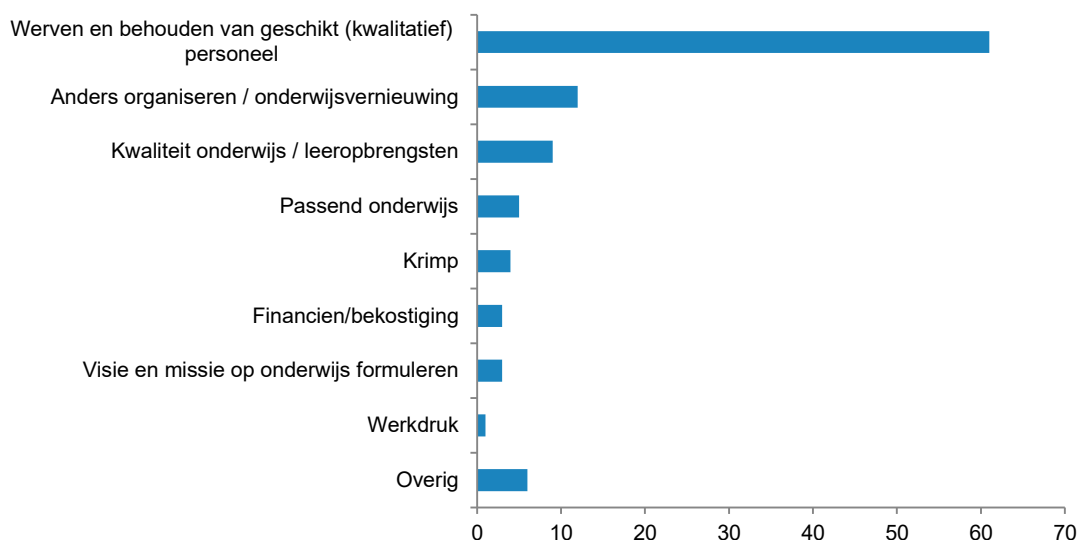
“Er gaat veel tijd uit naar het regelen van vervangingen/vinden van personeel.”

“De kwaliteit van het onderwijs hoog houden met de vervangingsproblematiek van alle dag.”

“Het loslaten van het leerstofjaarklassensysteem.”

²⁹ Bron: Onderwijsraad (2018). *Een krachtige rol voor schoolleiders*. Onderwijsraad: Den Haag.

Grafiek 11 Wat is de belangrijkste uitdaging voor de organisatie? (N = 104, enquête schoolleiders)³⁰



Werven en behouden personeel belangrijke uitdaging

Als schoolleiders wordt gevraagd of zij nog andere uitdagingen zien, blijkt ook in dit geval veel gewezen te worden op het werven en behouden van geschikt personeel. Het anders organiseren van onderwijs en de kwaliteit van het onderwijs complementeren ook in dit geval de top 3.

Deze uitdagingen zorgen er voor dat (de inhoud van) het werk van schoolleiders verandert. Zo stellen verschillende schoolleiders dat zij meer inspanningen moeten verrichten om leraren aan zich te binden, leraren aan te trekken en meer inventief moeten zijn om dit voor elkaar te krijgen. De tijd die dit kost, gaat volgens sommigen ten koste van het primaire proces. Sommige schoolleiders spreken daarbij van een verschuiving in hun takenpakket: 'crisismanagement' en personeelsbeleid slokken een aanzienlijk deel van hun tijd op. Ook staan sommige schoolleiders in geval van nood zelf voor de klas, waardoor zij onvoldoende toekomen aan hun eigen werkzaamheden.

Uitdagingen in gesprekken komen overeen

Een groot deel van deze uitdagingen komt ook in de gesprekken met stakeholders naar voren. De krapte op de arbeidsmarkt en de moeite die het schoolleiders kost om voor elke klas een leraar te krijgen, komt in veel van de gesprekken aan bod. Het zoeken van vervanging is intensief, laat één van de geïnterviewden bijvoorbeeld weten, waardoor schoolleiders onvoldoende toekomen aan de strategische positionering van de school, visieontwikkeling en hun eigen professionele ontwikkeling. En dat terwijl er op dit gebied steeds meer van schoolleiders wordt gevraagd. Zo neemt de diversiteit van het werk toe, terwijl scholen steeds meer onder een vergrootglas liggen, zeker bij ouders, die ook steeds mondiger en kritischer worden. Ook in de interviews wordt gewezen op de tekortschietende bekostiging van scholen en de eisen van passend onderwijs. Wat afwijkt van de antwoorden in grafiek 11, is de nadruk die in enkele gesprekken wordt gelegd op het belang van professionele ontwikkeling van schoolleiders. Schoolleiders zien nu vaak de waan van de dag regeren, terwijl zij onvoldoende tijd hebben om te reflecteren, te innoveren en zichzelf en de school te ontwikkelen. Vooral het samenwerkend leren verdient volgens één van de geïnterviewden aandacht.

Het belang van strategische positionering en visieontwikkeling zorgt er volgens de geïnterviewden wel voor dat andere vaardigheden belangrijk(er) worden. Schoolleiders moeten steeds meer het hogere-orde-denken bezitten en niet alleen het proces kunnen managen, maar ook mensen kunnen aansturen. Ook het out-of-the-box denken wordt steeds belangrijker. Eén van de geïnterviewden wijst in het bijzonder op de dynamiek tussen het schoolbestuur en het schoolteam. Schoolleiders hebben twee rollen: zij zijn niet alleen onderdeel van de

³⁰ Schoolleiders kunnen zelf een antwoord formuleren op deze vraag. Hun antwoorden zijn vervolgens gecategoriseerd in de antwoordopties in grafiek 11.

bestuurlijke gemeenschap, maar ook gemandateerd door de werkgever om op school leiding te geven. Schoolleiders moeten daardoor steeds vaker een brug kunnen slaan tussen de 'boven-' en 'onderkant' van de organisatie, terwijl deze twee rollen soms moeilijk verenigbaar zijn.

"De krapte op de arbeidsmarkt is op dit moment de grootste zorg. Schoolleiders zijn over het algemeen erg betrokken en willen er het beste van te maken. Maar er is veel irritatie en frustratie rondom dit thema. De grootste uitdaging is of scholen het hoofd boven water houden met de hoge werkdruk of ze voldoende medewerkers kunnen vinden en mensen die in de staf mee willen draaien."

"Schoolleiders voeren niet alleen leiderschapstaken uit, maar in sommige gevallen ook les- of conciërgetaken. Er is weinig tijd om te reflecteren.. terwijl iemand die zelf reflecteert op zijn rol niet in de valkuil zal trappen om zelf de prullenbak buiten te zetten. En dat zien we toch gebeuren in het belang van de kinderen. [...] En als de schoolleider alles oplost, is er geen probleem en doet de schoolleider het goed. Maar als de schoolleider het eigenlijk goed doet en inzet op een lange termijn perspectief en in het hier en nu knelpunten niet snel oplost, dan is het maatschappelijk beeld dat de school niet goed loopt."

Uitdagingen in de literatuur: meer nadruk op inhoudelijke, organisatorische en strategische keuzes

Ook uit andere onderzoeken blijkt dat schoolleiders geconfronteerd worden met verschillende uitdagingen. Zo worden scholen bijvoorbeeld steeds meer uitgedaagd om eigen inhoudelijke, organisatorische en strategische keuzes te maken, bijvoorbeeld op het gebied van curriculumontwikkeling en gepersonaliseerd leren. Deze veranderingen vragen om een duidelijke visie van de school op onderwijs, een meer flexibele organisatie en aanpassingen aan het onderwijsconcept, waardoor voor schoolleiders andere kennis en vaardigheden belangrijk(er) worden.³¹ Zo wordt het steeds belangrijker dat schoolleiders de capaciteiten hebben om te komen tot een strategische visie voor de school en op basis daarvan het onderwijs in te richten, de koers te bewaken en waar nodig bij te sturen.

Ook zijn scholen steeds vaker onderdeel van verschillende netwerken en zij worden in toenemende mate betrokken bij het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Dat zien we onder andere bij de invoering van passend onderwijs. Van scholen wordt hierdoor steeds vaker verwacht dat zij over de eigen muren heen kijken en samenwerken met ouders, het schoolbestuur, de wijk, andere scholen en organisaties binnen en buiten het onderwijs. Ook krijgen scholen steeds meer maatschappelijke taken toebedeeld. Zij hebben daardoor meer verantwoordelijkheden dan het geven van onderwijs alleen.³² Door de decentralisatie in het sociale domein hebben scholen bijvoorbeeld een belangrijke rol als 'vindplaats' voor jeugdhulpverlening en veiligheid toebedeeld gekregen. Dit maakt het speelveld van de schoolleider niet alleen groter, maar ook complexer, zeker in combinatie met de relatief grote autonomie die scholen hebben om het onderwijs vorm te geven op een manier die bij de school past.³³ Schoolleiders horen volgens de Onderwijsraad dan ook niet alleen uitvoerder van beleid te zijn, maar betrokken te worden bij de strategische onderwijsvisie, het personeelsbeleid en de wijze waarop de organisatie als geheel zich ontwikkelt.

In samenhang met de decentralisatie van het overheidsbeleid heeft in veel onderwijssectoren ook schaalvergroting plaatsgevonden, hoewel het primair onderwijs ook nog relatief veel (kleine) eenpitters kent. Deze ontwikkeling zorgt ervoor dat schoolleiders vaker de positie bekleden van midden managers in grote(re) organisaties. Dat vraagt om goede onderlinge afstemming en samenwerking met andere schoolleiders en bestuurders.³⁴ Bij eenpitters is de situatie vaak anders: daar is vaker sprake van zogenoemde directeur-bestuurders die veelomvattende taken toebedeeld hebben gekregen.³⁵ Ook, en mogelijk ook hierdoor, zijn op dit moment grote verschillen in de positie en rol van schoolleiders. Waar de ene schoolleider door het bestuur wordt betrokken bij belangrijke beslissingen, heeft de ander weinig inspraak en krijgt belangrijke keuzes meegedeeld nadat deze zijn gemaakt.³⁶

³¹ Bron: Onderwijsraad (2018). Een krachtige rol voor schoolleiders. Onderwijsraad: Den Haag.

³² Bron: Turkenberg, M. (2005). Grenzen aan de maatschappelijke opdracht van de school. SCP: Den Haag.

³³ Bron: Onderwijsraad (2018). Een krachtige rol voor schoolleiders. Onderwijsraad: Den Haag.

³⁴ Bron: *ibid.*

³⁵ Bron: *ibid.*

³⁶ Bron: Ministerie van OCW (2018). Beleidsreactie advies Onderwijsraad 'Een krachtige rol voor schoolleiders', referentie: 1439734.

Ook in de meest recente Staat van de schoolleider wordt deze complexiteit beschreven. Een schoolleider moet volgens dit rapport van veel markten thuis zijn en goed kunnen schakelen. Team, ouders, omgeving, bestuur, inspectie: de schoolleider is het middelpunt in een dynamisch krachtenveld. Daardoor wordt het steeds belangrijker om als schoolleider een netwerker te zijn. Ook is communicatie een belangrijke taak voor de schoolleider geworden.³⁷

6.2 Voldoen aan eisen?

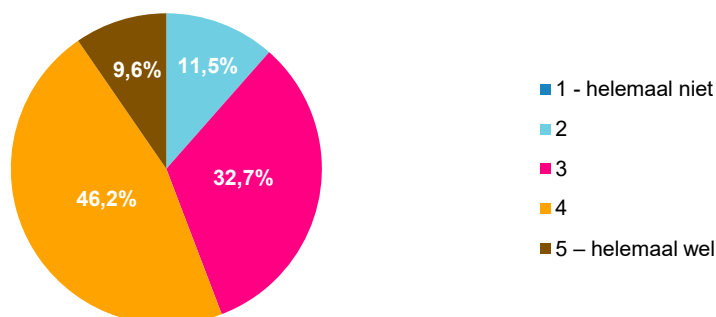
Ondanks de bovenstaande ontwikkelingen heeft een kleine meerderheid van de schoolleiders in de enquête, bijna 56 procent, wel het idee dat zij goed kunnen voldoen aan de eisen die aan hen worden gesteld. Zo'n 11 procent geeft aan hier twijfels over te hebben, terwijl bijna een derde van de schoolleiders hier neutraal op antwoord (zie grafiek 12).

Schoolleiders die naar hun idee onvoldoende kunnen voldoen aan deze eisen wijten dit niet zozeer aan hun kennis en vaardigheden: tijdgebrek en werkdruk worden als de belangrijkste argumenten genoemd. Schoolleiders die wel kunnen voldoen aan de eisen stellen vaak dat dit hen lukt omdat zij al jarenlange ervaring hebben als schoolleider.

“Ik ben alleen maar bezig met het zoeken naar invallers, de-escaleren, klachten van ouders, rust bewaren onder medewerkers.”

“Ik denk dat ik vanuit mijn ervaring aardig in staat ben om de school op goede wijze te leiden.”

Grafiek 12 In hoeverre kunnen schoolleiders voldoen aan de eisen die op dit moment aan hen worden gesteld? (N = 104, enquête schoolleiders)



Voldoen aan eisen hangt niet alleen van schoolleider zélf af

Uit de gesprekken die met stakeholders zijn gevoerd, blijkt een soortgelijk beeld. Een deel van de geïnterviewden heeft het idee dat er winst te behalen is, omdat er achterstallig ‘onderhoud’ is als het gaat om de kwaliteit en positie van schoolleiders, terwijl anderen hier positiever naar kijken. Deze tweede groep geïnterviewden heeft het idee dat schoolleiders redelijk tot goed aan de eisen kunnen voldoen.

Wat overeenkomt in hun antwoorden, is dat nagenoeg alle geïnterviewden aangeven dat het kunnen voldoen aan eisen van veel verschillende aspecten afhangt en niet alleen van de schoolleider zelf. Zo geeft één van de geïnterviewden aan dat het antwoord op deze vraag te maken heeft met het resultaat van een interactief proces, waar de schoolleider niet alleen voor verantwoordelijk is. Als sector moet je de verantwoordelijkheid nemen dat leiderschap kan ontstaan, laat deze geïnterviewde weten.

³⁷ Bron: AVS en VO-raad (2019). *De staat van de schoolleider 2019*. AVS en VO-raad: Utrecht.

“Het hebben van een papertje geeft nog niet de zekerheid dat een schoolleider over de kwalificaties beschikt die een school nodig heeft.”

Niet alle schoolleiders beschikken over competenties

Dat er ruimte is voor verbetering concludeert ook de Onderwijsraad. Zo stelt de Onderwijsraad dat er grote verschillen zijn in de kwaliteit van schoolleiders: meer dan een derde van de schoolleiders in het primair onderwijs en voortgezet onderwijs scoort onvoldoende op een of meer competenties uit de beroepsstandaarden. Ook zijn er maar weinig schoolleiders die goed of excellent scoren. Op dit moment concentreert het werk zich vooral op dagelijkse managementtaken. Vaak overheerst de waan van de dag, zijn schoolleiders veel tijd kwijt aan het uitvoeren van wet- en regelgeving en het toepassen van bestuurlijke kaders en slokken overleg en ‘corveetaken’ een belangrijk deel van hun tijd op. Hierdoor Ruimte voor verbetering zit er volgens de Onderwijsraad in de vaardigheden die een uiting zijn van de strategische component van leiderschap, zoals het reflecteren op het eigen handelen, het zorgen voor een professionele cultuur, anticiperen op risico’s en dilemma’s, het oplossen van complexe problemen en het strategisch omgaan met de omgeving.³⁸

Te weinig ervaring en expertise

Ook de problemen die in de sector worden ervaren met het vervullen van bepaalde vacatures, laten zien dat er kwalitatieve knelpunten in de sector zijn. In totaal wordt 28 procent van de vacatures voor directieleden in het schooljaar 2017/2018 omschreven als moeilijk vervulbaar. Hoewel dit aandeel vergelijkbaar is met een meting een jaar eerder, is vooral de reden waarom deze vacatures moeilijk vervulbaar zijn relevant: moeilijk vervulbare vacatures ontstaan voor een groot deel doordat kandidaten te weinig ervaring/expertise hebben (73 procent) en niet zozeer doordat zich te weinig kandidaten melden (9 procent).³⁹ De afwezigheid van de juiste ervaring en expertise is een argument dat vooral bij directievacatures voorkomt, in andere functies melden zich juist relatief weinig kandidaten. De afwezigheid van de juiste kennis en vaardigheden wijst op een mogelijk kwalitatief tekort aan directiepersoneel: er melden zich wel kandidaten als er vacatures zijn, maar dit zijn niet altijd de ‘juiste’.⁴⁰

Ook een deel van de geïnterviewden ziet deze kwalitatieve knelpunten. Zij constateren bijvoorbeeld dat het voor scholen moeilijk is om geschikte kandidaten te vinden als zij vacatures hebben. Het kan daardoor voorkomen dat scholen ‘genoegen’ nemen met een kwalitatief mindere kandidaat en de kwaliteitseisen die aan een schoolleider worden gesteld, bijstellen. Ook kan uit een steeds bredere doelgroep geworven worden, zoals we eerder in hoofdstuk vijf al zagen. Als gevolg hiervan kunnen mogelijk ook concessies worden gedaan aan de kwaliteitseisen voor schoolleiders.

6.3 Toekomstige uitdagingen en gevolgen voor werk

Ook de komende jaren zullen diverse ontwikkelingen invloed hebben op het werk van schoolleiders. Dat kunnen dezelfde uitdagingen zijn waar schoolleiders zich nu voor gesteld zien, ook kunnen nieuwe uitdagingen zichtbaar worden.⁴¹ Kijken we naar de uitdagingen die schoolleiders de komende jaren belangrijker zien worden voor hun werk, dan valt op dat bijna de helft van hen wijst op de toenemende verbondenheid met de omgeving en internationalisering. Eerder zagen we al dat deze ontwikkeling nu al invloed heeft op het werk van schoolleiders, maar ook de komende jaren zullen scholen naar verwachting steeds vaker samenwerken met ouders, de wijk, andere scholen en organisaties binnen en buiten het onderwijs. Taakverbreding, een andere toekomstige uitdaging, heeft grote raakvlakken met deze ontwikkeling. Ouders verwachten steeds vaker dat scholen een brede maatschappelijke rol hebben bij het opgroeien en de ontwikkeling van kinderen. Scholen worden daarbij ook steeds vaker gezien als *one-stop-shop* voor onderwijs, sport en cultuur.⁴² Dat vraagt om schoolleiders die verbanden kunnen leggen met andere stakeholders en in toenemende mate kunnen inspelen op en samenwerken met de omgeving. Ook technologisering wordt door schoolleiders gezien als toekomstige uitdaging

³⁸ Bron: Ibid.

³⁹ In de overige gevallen was er sprake van een andere reden.

⁴⁰ Bron: Sapulete, S. et al. (2018). *Arbeidsmarktbarometer po, vo en mbo 2017-2018*. Ecorys en Dialogic in opdracht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap: Rotterdam en Utrecht. Gebaseerd op een aanvullende survey.

⁴¹ Bron: https://www.schoolleidersregisterpo.nl/Media/Default/Documenten/publicaties/Notitie_grote_onderwijstrends.pdf

⁴² Bron: <http://www.leidraadskbo.nl/wp-content/uploads/Argumentenfabriek-PO2020-boekje.pdf>

(ruim 38 procent). Kennis is steeds vaker overal te vinden en de kosten om kennis te delen zijn nihil. Dat leidt tot versnelling van innovatie.⁴³ Ook speelt ICT een steeds grotere rol in onderwijsvernieuwingen.⁴⁴ Dat vraagt om schoolleiders die kennis hebben van deze ontwikkelingen en de gevolgen hiervan kunnen doorgronden.

Er zijn ook uitdagingen die schoolleiders minder belangrijk vinden voor hun werk. Het gaat dan bijvoorbeeld om aandacht voor de participatiesamenleving en individualisering en informalisering (zie grafiek 13).

Grafiek 13 Welke uitdagingen worden volgens schoolleiders de komende jaren belangrijker voor hun werk? (N = 104, maximaal drie uitdagingen, enquête schoolleiders)



Aandacht voor HRM-thema's

Ook in de interviews zijn veel van de bovenstaande uitdagingen besproken. Zo wordt ook in veel gesprekken gewezen op de steeds verdergaande digitalisering op school, de taakverbreding van scholen en verbondenheid met de omgeving. De totstandkoming van IKC's wordt daarbij in het bijzonder genoemd: steeds vaker werken scholen intensief samen met de kinderopvang. Ook wordt in de gesprekken regelmatig gewezen op HRM-thema's, zoals het lerarentekort, en de kwaliteit van het onderwijs en innovatie, die de komende jaren invloed zullen hebben op het werk van schoolleiders.

6.4 Professionele ontwikkeling

De bovenstaande uitdagingen stellen doorlopend nieuwe eisen aan wat schoolleiders moeten weten, kennen en kunnen. De professionele ontwikkeling van schoolleiders is daardoor van groot belang. De aandacht van beleidsmakers en bestuurders voor dit thema is de afgelopen jaren merkbaar toegenomen. Waar er voorheen relatief weinig aandacht voor dit thema was en vooral aandacht werd besteed aan de professionele ontwikkeling van leraren, wordt er in toenemende mate werk gemaakt van het aanbod aan (school)leiderschapsopleidingen en scholingsmogelijkheden en worden er initiatieven ondernomen om schoolleiders als beroepsgroep (beter) op de kaart te zetten. Voor schoolleiders staan in het bestuursakkoord en de cao bijvoorbeeld afspraken over het afronden van schoolleidersopleidingen en erkenning in het register. Ook andere afspraken over professionalisering van schoolleiders zijn daar in opgenomen.⁴⁵

... maar wel ruimte voor verbetering

Hoewel het belang van professionalisering op verschillende niveaus wordt erkend, ziet de Onderwijsraad toch ruimte voor verbetering. Bijvoorbeeld als het gaat om de professionele ontwikkeling en positie van schoolleiders binnen de onderwijsorganisatie. Zo loopt de kwaliteit van schoolleiders uiteen en ontbreekt het vaak aan

⁴³ Bron: Bakker, T. et al. (2014) Wereldwijde trends en de implicaties voor onderwijs en onderzoek. Deloitte: Amsterdam.

⁴⁴ Bron: Kennisnet (2010). Vier in Balans Monitor 2010. Zoetermeer: Kennisnet.

⁴⁵ Bron: <https://www.ser.nl/nl/Publicaties/Blijven-leren> en Onderwijsraad (2018). *Een krachtige rol voor schoolleiders*. Onderwijsraad: Den Haag.

structurele aandacht voor de professionalisering van startende en zittende schoolleiders. Ook kennen de scholingskeuzes van individuele schoolleiders nog te weinig samenhang met de eigen ontwikkeluitdagingen en de behoeften van scholen.⁴⁶

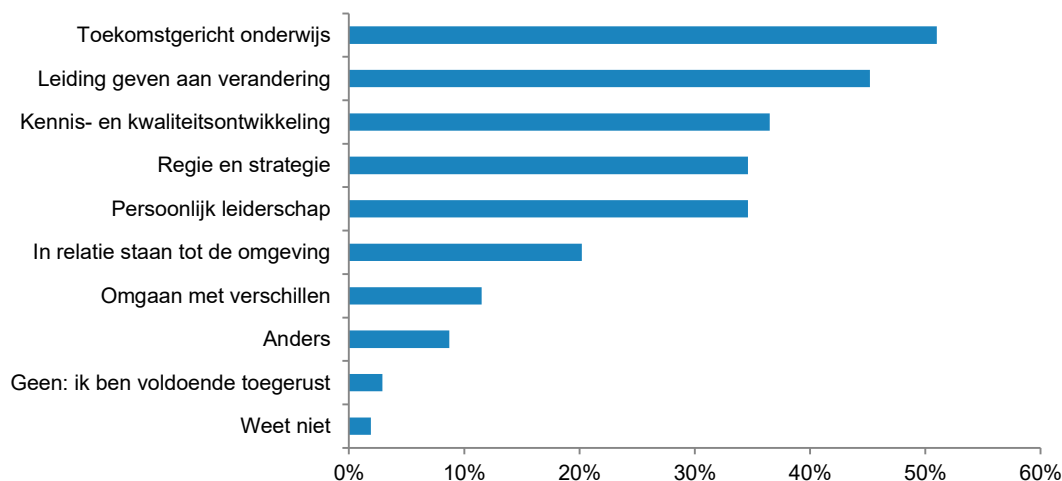
Dit beeld wordt deels bevestigd in de gesprekken die in het kader van deze verkenning zijn gevoerd. Zo blijkt uit deze gesprekken bijvoorbeeld dat er versterking moet optreden in de professionele ontwikkeling en positie van schoolleiders. Het gaat onder andere om de waarde die aan de professionele ontwikkeling van schoolleiders wordt gehecht en de tijd die zij hiervoor nemen en krijgen. Als een schoolleider nog steeds moet uitleggen waarom hij op studiereis gaat of een cursus volgt, dan ontbreekt het aan het beeld van zichzelf ontwikkelende schoolleiders die daar ruimte voor nemen en krijgen, laat één van de geïnterviewden bijvoorbeeld weten. Anderen wijzen juist op de verschillen tussen schoolleiders: zo zit er veel verschil in de manier waarop schoolleiders geschoold zijn.

“Schoolleiders nemen te weinig tijd voor hun eigen ontwikkeling. Denktijd, tijd om te reflecteren.. Tien minuten uit het raam te kunnen staren. Dat gunnen schoolleiders zichzelf niet in de waan van de dag..”

Focus op toekomstgericht onderwijs

Ook schoolleiders zien de noodzaak van professionele ontwikkeling in. Een groot deel van hen wil zich de komende periode dan ook op diverse thema's verder ontwikkelen om toegerust te zijn op de uitdagingen in hun organisatie (zie grafiek 14). Zagen we eerder al dat het anders organiseren van onderwijs en de toenemende verbondenheid met de omgeving als belangrijke uitdagingen worden gezien, in grafiek 14 zien we dat schoolleiders zich ook graag op een soortgelijk thema willen ontwikkelen: toekomstgericht onderwijs wordt door iets meer dan de helft van de schoolleiders als thema benoemd (51 procent). Naast dit thema willen schoolleiders zich ook graag ontwikkelen op het gebied van leiding geven aan verandering, een thema dat nauw gerelateerd is aan de eerdergenoemde uitdagingen (ruim 45 procent). De top 3 wordt gecombineerd door het thema kennis- en kwaliteitsontwikkeling (ruim 36 procent).

Grafiek 14 Op welke terreinen willen schoolleiders zich verder verdiepen om toegerust te zijn op de huidige en toekomstige uitdagingen van hun organisatie? (N = 104, maximaal drie thema's, enquête schoolleiders)



Minder behoefte aan omgaan met verschillen

Minder behoefte hebben schoolleiders aan verdieping op het omgaan met verschillen (ruim 11 procent) en in het in relatie staan tot de omgeving (circa 20 procent). Dat is, in vergelijking met de thema's in grafiek 13, een opvallende conclusie. Uit die grafiek bleek eerder namelijk dat de toenemende verbondenheid met de omgeving en diversiteit en kansenongelijkheid in de samenleving volgens schoolleiders relatief belangrijke uitdagingen zijn. Waar deze discrepantie door ontstaat, is niet duidelijk. Mogelijk hebben schoolleiders het idee voldoende

⁴⁶ Bron: Onderwijsraad (2018). *Een krachtige rol voor schoolleiders*. Onderwijsraad: Den Haag.

toegerust te zijn op deze thema's. Zo'n drie procent van de schoolleiders geeft aan zich op geen van de thema's te willen focussen: zij zijn voldoende toegerust om om te gaan met de uitdagingen waar zij mee geconfronteerd worden.

Ook op dit moment focus op leiding geven aan verandering en toekomstgericht onderwijs

Uit de gesprekken die voor deze verkenning zijn gevoerd, komt het beeld naar voren dat schoolleiders in de huidige praktijk vaak kiezen voor professionaliseringsactiviteiten gericht op het leiding geven aan verandering en het toekomstgericht onderwijs. Ook het thema persoonlijk leiderschap is op dit moment een populair thema. Deze thema's overlappen voor een groot deel met de thema's in grafiek 14. Twee van de drie thema's waar volgens de stakeholders op dit moment veel op wordt gefocust, zullen dat volgens schoolleiders de komende periode ook zijn. Dit beeld wordt bevestigd in de Staat van de Schoolleider 2019. Als in het schoolleidersregister geregistreerde schoolleiders wordt gevraagd voor welke professionaliseringsthema's zij kiezen, volgen ook hieruit de thema's persoonlijk leiderschap (23 procent), leiding geven aan verandering (22 procent) en toekomstgericht onderwijs (17 procent).⁴⁷

Focus op kortdurende scholing

Naast de inhoudelijke focus is het ook relevant op welke wijze schoolleiders zich (willen) ontwikkelen. Schoolleiders blijken in de praktijk vooral de voorkeur te geven aan informeel leren. Dat betekent dat zij minder vaak een formele opleiding of cursus volgen, maar eerder de voorkeur geven aan activiteiten zoals coaching en intervisie. Als schoolleiders kiezen voor een formele leeractiviteit wordt vooral gekozen voor een kortdurende cursus gevolgd. Minder interesse is er onder schoolleiders in het volgen van langdurige opleidingen, terwijl deze wel effectiever blijken te zijn.⁴⁸ Een soortgelijk beeld blijkt uit de Staat van de Schoolleider 2019: 40 procent van de schoolleiders heeft ontwikkelactiviteiten die na de basisregistratie zijn uitgevoerd in het schoolleidersregister gezet. Kijken we naar de inhoud van deze activiteiten, dan valt op dat slechts een klein deel van deze schoolleiders kiest voor een master (3 procent). Wel zijn de meeste schoolleiders minder dan vier jaar geregistreerd. Dat betekent dat zij vaak nog bezig zijn met ontwikkelactiviteiten en hierover nog niets in het register hebben ingevoerd.⁴⁹

6.5 Professionaliseringsaanbod

Er is een breed scala aan professionaliseringsactiviteiten voor schoolleiders beschikbaar. Dat beeld wordt bevestigd in de gesprekken die voor deze verkenning zijn gevoerd. De geïnterviewden hebben allen het idee dat er veel aanbod is. Wel is het de vraag of alles wat beschikbaar is voldoende kwaliteit heeft, past bij het accreditatiestelsel en goed vindbaar is. Het is volgens één van de geïnterviewden evenwel de vraag of deze 'versnippering' erg is, zolang schoolleiders kunnen vinden wat zij zoeken en het aanbod voldoet aan de behoeften.

Meer nadruk op kennisontwikkeling

Een andere geïnterviewde is meer kritisch over het aanbod. Dat komt vooral omdat er geen (wetenschappelijke) kennisontwikkeling over de professionele ontwikkeling van schoolleiders voor handen is. Daardoor zitten er zwaktes in het aanbod die nergens aangewezen worden. Ook ontbreekt het volgens deze geïnterviewde aan samenhang: je kunt het onderscheid tussen het aanbod daardoor soms onvoldoende maken. Ook de Onderwijsraad stelt dat een goede kennisinfrastructuur, een samenhangend geheel aan opleiding en onderzoek en een bepaalde mate van professionele standaardisering van belang zijn om de bekwaamheid van schoolleiders op peil te brengen en te houden. De Onderwijsraad stelt zich gelijktijdig de vraag of de huidige ontwikkelingen rondom professionalisering daar voldoende aan bijdragen en voor een stevige verankering in de onderwijsorganisatie en het stelsel zorgen.⁵⁰

Professionaliseringsaanbod sluit deels aan

Naast de bovenstaande knelpunten is het ook mogelijk dat het aanbod onvoldoende aansluit op de uitdagingen waar schoolleiders zich mee geconfronteerd zien. Als schoolleiders hier naar wordt gevraagd, blijken zij moeite te

⁴⁷ Bron: AVS en VO-raad (2019). De Staat van de schoolleider 2019. AVS en VO-raad: Utrecht.

⁴⁸ Bron: Onderwijsraad (2018). Een krachtige rol voor schoolleiders. Onderwijsraad: Den Haag.

⁴⁹ Bron: AVS en VO-raad (2019). De Staat van de schoolleider 2019. AVS en VO-raad: Utrecht.

⁵⁰ Bron: Onderwijsraad (2018). Een krachtige rol voor schoolleiders. Onderwijsraad: Den Haag.

hebben deze vraag te beantwoorden. Dat zien we vooral bij het initiële opleidingsaanbod: een derde van de schoolleiders weet niet of dit aansluit bij de uitdagingen waar zij voor staan (zie grafiek 15). Vaak is het voor hen enige tijd geleden dat zij een initiële opleiding hebben afgerond, waardoor zij het moeilijk vinden om dit in te schatten.

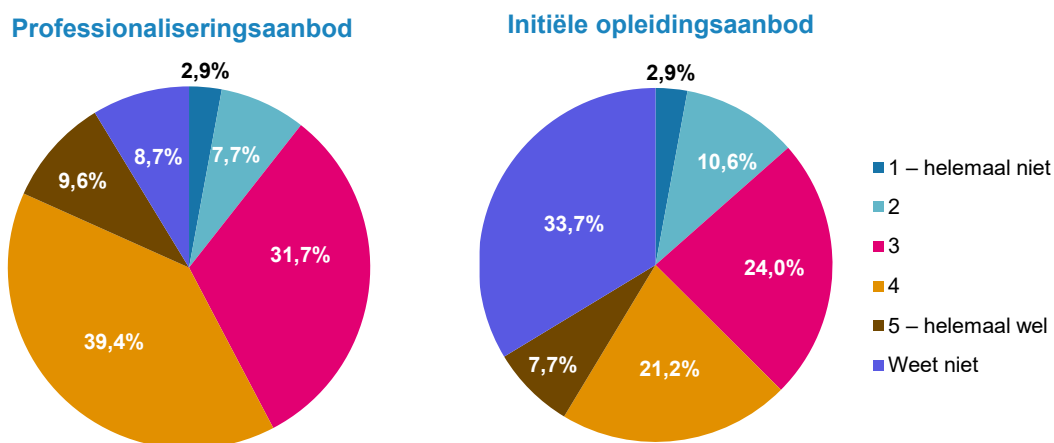
Schoolleiders die hier een beter beeld van hebben, zijn het echter ook niet altijd met elkaar eens. Zo geeft bijna de helft van de schoolleiders aan dat het professionaliseringsaanbod aansluit op hun uitdagingen en stelt ruim 10 procent dat hier niet of nauwelijks sprake van is. Bij het initiële aanbod zien we een soortgelijk beeld, hoewel daar iets minder positief over wordt geoordeeld: bijna 29 procent van de schoolleiders vindt het aanbod aansluiten, terwijl ruim 13 procent stelt dat hier niet of nauwelijks sprake van is (zie grafiek 15). Dit beeld ontstaat vooral door het grote aandeel schoolleiders dat deze vraag niet kan beantwoorden.

“Aanbod is er meer dan genoeg. Ook zijn er voldoende mogelijkheden voor coaching. Voor startende schoolleiders zou wellicht een periode meelopen met een ervaren schoolleider een idee kunnen zijn. Wellicht zou hier een subsidie vanuit het rijk een stimulans kunnen zijn. Nu worstelt (in ieder geval ons bestuur) steeds om de begroting rond te krijgen en zijn er voor dit soort trajecten geen financiële middelen.”

“Als zij-instromer weet ik als geen ander dat het initiële opleidingsaanbod ingaat op alle genoemde competenties. Waar men zich onvoldoende op richt is de transactionele analyse. Je wordt je pas bewust van de impact van jouw communicatie (de manier waarop) als je in de praktijk aan het werk gaat.”

“De schoolleidersopleidingen die ik ken zijn mij te soft. De persoonlijke ontwikkeling krijgt zoveel aandacht dat kennis en kunde ondersneeuwen. Laat helder zijn, ik vind die ontwikkeling ook belangrijk, maar zorg er daarnaast voor dat je modules aanbiedt op hoog niveau waarbij ook echt iets moet worden opgeleverd.”

Grafiek 15 In hoeverre sluiten het huidige professionaliseringsaanbod (links) en het initiële opleidingsaanbod (rechts) aan bij de uitdagingen waar schoolleiders voor staan? (N = 104, enquête schoolleiders)



Opleidingen sluiten overwegend aan, wel ruimte voor verbetering

Uit grafiek 15 blijkt dat veel schoolleiders het moeilijk vinden een oordeel te geven over het initiële opleidingsaanbod. De stakeholders die in het kader van deze verkenning zijn gesproken, blijken hier vanuit hun functie vaak meer zicht op te hebben. Zij stellen dat de opleidingen over het algemeen goed en degelijk zijn en schoolleiders voorbereiden op (de algemene aspecten) van het vak. Eén van de geïnterviewden is hier meer kritisch over en stelt dat ‘hele simpele’ dingen, zoals bedrijfsvoering, nog onvoldoende geborgd zijn in de opleiding. Ook zit er volgens één van de geïnterviewden veel verschil in de manier waarop schoolleiders geschoold worden.

De opleidingen proberen zich wel te ontwikkelen, stelt één van de geïnterviewden. Zo zijn zij onder andere bezig met het schoolleiderschap van de toekomst. Wel is het de vraag of zij het masterniveau halen en of alle thema's voldoende worden uitgediept. Dat geldt bijvoorbeeld voor het hogere-orde-denken. Uit een ander gesprek blijkt dat tijdens de opleiding ook meer aandacht mag zijn voor het verweven van praktijk en theorie: als je schoolleiders in spe helpt met het borgen van de opgedane inzichten, deze inzichten verrijkt en toetst aan de praktijk, heeft een opleiding meer effect dan wanneer je dit niet doet. Ook zou de opleiding volgens deze geïnterviewde nog teveel competentiegericht zijn, terwijl je als schoolleider niet kan volstaan met individuele competenties.

7. Conclusie

Tegelijk met het lerarentekort tekent zich in het primair onderwijs ook een tekort aan schoolleiders af. Om meer zicht te krijgen op dit vraagstuk heeft het Arbeidsmarktplatform PO verkend wat bekend is over de vraag naar en het aanbod aan schoolleiders in het primair onderwijs. Daarbij gaat het niet alleen om een mogelijk kwantitatief tekort: ook kwalitatief kan zich een tekort aan schoolleiders in de sector aftekenen. In deze conclusie vindt u een antwoord op de onderzoeksvragen die centraal staan in deze verkenning.

Wat bepaalt de kwantitatieve vraag naar schoolleiders?

Er zijn verschillende factoren van invloed op de vraag naar schoolleiders. Te denken valt aan de ontwikkeling van het aantal leerlingen, de uitstroom van zittende schoolleiders, schoolleiders die hun aanstellingsomvang aanpassen of een andere functie gaan bekleden. Niet van al deze factoren is bekend wat zij in cijfermatige zin betekenen voor de vraag naar schoolleiders. Dat komt onder andere door het ontbreken van betrouwbare en/of openbare gegevens.

Wel zien we dat de komende periode vraag ontstaat door de vergrijzing van de beroepsgroep. Bijna de helft van de schoolleiders in de sector is 55 jaar of ouder, terwijl circa 30 procent 60 jaar of ouder is. Zij zullen de sector de komende jaren gaan verlaten vanwege het bereiken van de AOW-gerechtigde leeftijd. Dit zal jaarlijks voor een aanzienlijke vraag naar schoolleiders zorgen. Schoolleiders kunnen ook om andere redenen uitstromen: deze uitstroom komt hier nog bovenop. Aan de andere kant zal het aantal leerlingen de komende jaren dalen. Dit heeft naar verwachting een dempend effect op de vraag naar schoolleiders. Daar zal bijvoorbeeld sprake van zijn als scholen door de leerlingenkrimp moeten sluiten. Ook ontwikkelingen zoals schaalvergroting kunnen de vraag naar schoolleiders dempen, maar het is niet bekend hoe groot dit effect de komende periode zal zijn.

Invulling van schoolleiderschap

De vraag naar schoolleiders wordt ook bepaald door het antwoord op de vraag *hoe* in de sector naar het schoolleiderschap wordt gekeken. Zo zien enkele geïnterviewden dat er op dit moment scholen zijn zonder schoolleider, dat taken worden herverdeeld onder het overige personeel of dat schoolleiders verantwoordelijk zijn voor meerdere scholen tegelijk. Gelijktijdig staat in de WPO beschreven dat iedere school een schoolleider hoort te hebben die verantwoordelijk is voor de leidinggevende taken en beschikt over de bevoegdheden die daarbij horen. Welk beeld in de praktijk leidend is, heeft invloed op de vraag naar schoolleiders. Ook kunnen deze factoren invloed hebben op de kwalitatieve vraag naar schoolleiders. Het is bijvoorbeeld de vraag in hoeverre het vanuit kwaliteitsoogpunt wenselijk is als schoolleiders verantwoordelijk zijn voor meerdere scholen tegelijk.

Wat bepaalt de kwalitatieve vraag naar schoolleiders?

Het onderwijs is continu in ontwikkeling. Dat stelt schoolleiders voor verschillende uitdagingen. Schoolleiders noemen zelf de toenemende verbondenheid met de omgeving, taakverbreding en technologisering als belangrijke uitdagingen. Deze uitdagingen stellen eisen aan wat schoolleiders moeten weten, kennen en kunnen. Schoolleiders worden bijvoorbeeld steeds vaker gevraagd om inhoudelijke, organisatorische en strategische keuzes te maken en een duidelijke visie te hebben. Het is daarom belangrijk dat schoolleiders de capaciteiten hebben om te komen tot een strategische visie voor de school en op basis daarvan het onderwijs in te richten, de koers te bewaken en waar nodig bij te sturen. Ontwikkelingen zoals schaalvergroting zorgen er bovendien voor dat schoolleiders vaker de positie bekleden van midden manager in een grote(re) organisatie, hoewel in het primair onderwijs ook nog relatief veel eenpitters zijn. Dat vraagt om goede onderlinge afstemming en samenwerking met andere schoolleiders en bestuurders.

Voldoen aan eisen

Ondanks de bovenstaande uitdagingen heeft een kleine meerderheid van de schoolleiders, bijna 56 procent, wel het idee te kunnen voldoen aan de eisen die aan hen worden gesteld. Zo'n 11 procent geeft aan hier over te twijfelen. Dat ligt niet zozeer aan hun competenties, maar aan tijdgebrek en werkdruk. Toch blijkt uit onderzoek van de Onderwijsraad dat er ook op dit gebied nog ruimte is voor verbetering. Dat geldt bijvoorbeeld voor de professionele ontwikkeling en positie van schoolleiders binnen de onderwijsorganisatie: de kwaliteit van schoolleiders loopt sterk uiteen en het ontbreekt vaak aan structurele aandacht voor de professionalisering van startende en zittende schoolleiders. Ruimte voor verbetering zit ook in de vaardigheden die een uiting zijn van de strategische component van leiderschap, zoals het reflecteren op het eigen handelen, het zorgen voor een professionele cultuur, anticiperen op risico's en dilemma's, het oplossen van complexe problemen en het strategisch omgaan met de omgeving.

Wat bepaalt het kwantitatieve aanbod aan schoolleiders?

Om in de vraag naar schoolleiders te voorzien, is aanbod aan schoolleiders nodig. Hoe groot het aanbod is, is vanwege het relatief open karakter van de arbeidsmarkt voor schoolleiders niet bekend. Het aanbod aan nieuwe schoolleiders bestaat namelijk voor een groot deel uit leraren die doorstromen naar het schoolleiderschap, maar het is ook mogelijk om als zij-instromer aan de slag te gaan. Wel lijkt dit aanzienlijk minder vaak voor te komen, mede omdat ervaring met lesgeven door bestuurders en leraren belangrijk wordt gevonden.

Vragen we leraren in onze enquête naar hun interesse in het schoolleiderschap, dan blijkt het schoolleiderschap slechts door een kleine groep leraren geambieerd te worden. Leraren blijven vaak liever in hun huidige functie werken. Ook spreekt de inhoud van het schoolleiderschap hen onvoldoende aan. Dat slechts een kleine groep leraren het schoolleiderschap ambieert, is niet per definitie problematisch, omdat de groep leraren aanzienlijk groter is dan het aantal (benodigde) schoolleiders in de sector. Een groter aanbod zou wel kwalitatieve voordelen kunnen hebben: er is dan immers meer keuze voor scholen dan wanneer het aanbod beperkt(er) is.

Persoonlijke ontwikkeling positief aspect, werkdruk negatief

Het blijft wel de vraag of zij uiteindelijk ook bereid zijn de stap naar het schoolleiderschap te zetten. Vooral de werkdruk dempt de interesse van leraren in het schoolleiderschap en dat geldt ook voor de verantwoordelijkheden die schoolleiders hebben. Ook hebben leraren het idee dat het werk van schoolleiders moeilijk uit te voeren is door regels en procedures waar zij mee te maken hebben. Twijfelende leraren zullen eerder geneigd zijn het schoolleiderschap te overwegen als zij mogen proberen of dit iets voor hen is, als het salaris hoger is en als zij goede begeleiding krijgen als startende schoolleider.

Wat bepaalt het kwalitatieve aanbod aan schoolleiders?

Over de kwaliteit van het aanbod aan schoolleiders is relatief weinig bekend. Of het aanbod in kwalitatieve zin aansluit op de vraag kan voor een deel afgeleid worden uit de vervulling van openstaande vacatures. Zo wordt 28 procent van de vacatures voor directieleden in de meest recente peiling omschreven als moeilijk vervulbaar. Dit komt vooral doordat kandidaten te weinig ervaring/expertise hebben (73 procent) en slechts in beperkte mate doordat zich te weinig kandidaten melden (9 procent). De afwezigheid van de juiste ervaring en expertise wijst op een mogelijk kwalitatief tekort: er melden zich wel kandidaten, maar dit zijn niet altijd de 'juiste'. Op welk vlak ervaring en expertise wordt gemist, is echter niet bekend.

Uitdagingen hebben invloed op wat schoolleiders moeten weten, kennen en kunnen

Wat voor de *kwalitatieve vraag* geldt, geldt voor het *kwalitatieve aanbod*. Ontwikkelingen in en om de school stellen doorlopend eisen aan wat schoolleiders moeten weten, kennen en kunnen. Dat geldt niet alleen voor zittende schoolleiders, maar ook voor schoolleiders in spé. Daardoor is het van belang dat de opleidingen kunnen voorzien in de behoeften van de sector. Of dit zo is, is voor schoolleiders zelf moeilijk in te schatten. De stakeholders die voor deze verkenning zijn gesproken, oordelen overwegend positief over de opleidingen, maar zien tegelijkertijd ook ruimte voor verbetering. Zo is het onder andere de vraag of de opleidingen het masterniveau halen, theorie en praktijk voldoende worden verweven en of alle thema's voldoende worden uitgediept.

Aanbevelingen

Op basis van deze verkenning kunnen diverse aanbevelingen gedaan worden om meer grip te krijgen op (de omvang van) het tekort aan schoolleiders:

- Uit de verkenning blijkt dat er weinig betrouwbare data beschikbaar zijn over de vraag naar en het aanbod aan schoolleiders. Deels is dit te verklaren uit het in de praktijk hanteren van verschillende definities. Inspanningen zouden gericht moeten zijn op een uniforme definiëring bij organisaties die met dit soort gegevens werken en een nauwkeurigere registratie..
- De voorspelde tekorten onder directeuren en leraren worden op dit moment in arbeidsmarktprognoses samen genomen. Deze samenvoeging bestaat omdat deels vergelijkbare groepen personen binnen deze functies aan de slag kunnen in het onderwijs. Tekorten onder leraren en directeuren zijn daarom tot op bepaalde hoogte uitwisselbaar. Het loont om te investeren in arbeidsmarktprognoses die uitsluitend voor schoolleiders gelden.
- Er is vooral aandacht voor kwantitatieve tekorten aan schoolleiders. Minstens zo belangrijk is de vraag waar schoolleiders nu en in de nabije toekomst aan moeten voldoen en of daarop voldoende geanticipeerd wordt, bijvoorbeeld in de opleidingen. Dit vraagt om een grondige verkenning naar dit kwalitatieve aspect van het schoolleiderschap.
- In verband met de veronderstelde relatie tussen tekorten en de kwaliteit van het onderwijs is een onderzoek wenselijk naar de wijze waarop kwantitatieve tekorten en kwalitatieve tekorten aan schoolleiders doorwerken op de onderwijskwaliteit. Dit is echter geen makkelijke opgave, omdat onderwijskwaliteit nauwelijks is gedefinieerd en de relatie lang niet altijd rechtstreeks is, maar bijvoorbeeld via het onderwijspersoneel loopt.
- In het kader van het lerarentekort worden allerlei maatregelen genomen om het tekort te verminderen. Terwijl er op basis van de aanwijzingen voor een schoolleiderstekort aanleiding toe is, is de aandacht voor schoolleiders, en in het bijzonder voor het aantrekkelijk maken van het beroep en het beter op- en toeleiden van onderwijspersoneel en zij-instromers naar het schoolleiderschap, nog niet in vergelijkbare mate aanwezig. Hier dient dringend extra aandacht aan besteed te worden, de verwachting is dat de problematiek van het schoolleiderstekort nog urgenter wordt.
- Stimulering van de aanpak van het schoolleiderstekort zou kunnen plaatsvinden middels een vergelijkbare subsidie zoals die beschikbaar is in het kader van 'de regionale aanpak lerarentekort'. In 'een regionale aanpak tekort schoolleiders' kunnen samenwerkingsverbanden van besturen in regio's dan activiteiten benoemen in een plan van aanpak die zich richten op het terugdringen van kwantitatieve en kwalitatieve tekorten aan schoolleiders in hun regio.

8. Literatuurlijst

- Aa, R. van der, G. de Bruin, B. van Hulst en L. Vermeulen-Kerstens (2008). *Loopbanen van leraren door de tijd heen. Onderzoek naar de loopbaanontwikkeling van afgestudeerden van de lerarenopleiding basisonderwijs en voortgezet onderwijs 1970-2007*. Ecorys en Risbo: Rotterdam.
- AVS en VO-raad (2019). *De staat van de schoolleider*. AVS en VO-raad: Utrecht.
- Bakker, T. et al. (2014) *Wereldwijde trends en de implicaties voor onderwijs en onderzoek*. Deloitte: Amsterdam.
- CentERdata (2018). *De toekomstige arbeidsmarkt voor onderwijspersoneel po, vo en mbo 2018-2028*. CentERdata: Tilburg.
- Kennisnet (2010). *Vier in Balans Monitor 2010*. Zoetermeer: Kennisnet
- Lubberman, J. Y. Bleeker en A. Leemans (2016). *Arbeidsmarktbarometer po, vo en mbo 2015-2016*. Regioplan: Amsterdam.
- Lubberman, J., A. Mommers en M. Wester (2015). *Arbeidsmarktbarometer po, vo en mbo 2014-2015*. ITS: Nijmegen.
- Ministerie van OCW (2018). Beleidsreactie advies Onderwijsraad 'Een krachtige rol voor schoolleiders', referentie: 1439734.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2018). *Referentieraming 2018*. Ministerie van OCW: Den Haag.
- Onderwijsraad (2018). *Een krachtige rol voor schoolleiders*. Onderwijsraad: Den Haag.
- Ploeg, S. van der et al. (2017). *Arbeidsmarktbarometer po, vo en mbo 2016-2017*. Ecorys en Dialogic in opdracht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap: Rotterdam en Utrecht.
- Sapulete, S. et al. (2018). *Arbeidsmarktbarometer po, vo en mbo 2017-2018*. Ecorys en Dialogic in opdracht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap: Rotterdam en Utrecht.
- Turkenberg, M. (2005). *Grenzen aan de maatschappelijke opdracht van de school*. SCP: Den Haag.
- Werf, S. van der, C. Biesenbeek en A. Heyma (2017). *Wat een leraar in het primair onderwijs verdient*. SEO Economisch Onderzoek: Amsterdam.

9. Overzicht interviews

In de onderstaande tabel vindt u een overzicht van de deskundigen die voor deze verkenning zijn geraadpleegd. Wij willen hen graag bedanken voor hun bijdrage aan deze verkenning.

Naam	Functie
Mevrouw M. Creemers	Directeur Schoolleidersregister PO
Mevrouw F. Geijssel	Universitair Hoofddocent, Radboud Docenten Academie
Mevrouw P. van Haren	Voorzitter AVS
Mevrouw C. Heeringa	Schoolleider-ambtenaar, Ministerie van OCW & Schoolleider, PCB de Rank Schoonhoven
De heer B. Schipmolder	Directeur-bestuurder NSO-CNA Leiderschapsacademie
De heer N. Tiemessen	Beleidsadviseur Goed worden, goed blijven PO-Raad
Mevrouw D. Verschuren	ZZP'er & Academic Director Corporate Programs in Education, TIAS School for Business and Society
Mevrouw M. Weijzen	Domeinregisseur Goed Bestuur PO-Raad

10. Tabellen

Achtergrondinformatie enquête leraren

Tabel 4 Geslacht

	Aantal	Percentage
Man	72	28,1%
Vrouw	184	71,9%

Tabel 5 Leeftijdsverdeling

	Aantal	Percentage
25 t/m 34 jaar	53	20,7%
35 t/m 44 jaar	85	33,2%
45 t/m 54 jaar	65	25,4%
55 jaar of ouder	53	20,7%

Tabel 6 Werkzaam in regio ..

	Aantal	Percentage
Friesland	13	5,1%
Groningen	3	1,2%
Drenthe	6	2,3%
Overijssel	17	6,6%
Gelderland	40	15,6%
Flevoland	4	1,6%
Utrecht exclusief de stad Utrecht	13	5,1%
Noord-Holland exclusief Amsterdam	29	11,3%
Zuid-Holland exclusief Den Haag en Rotterdam	19	7,4%
Zeeland	7	2,7%
Noord-Brabant	46	18,0%
Limburg	21	8,2%
Amsterdam	11	4,3%
Den Haag	8	3,1%
Rotterdam	16	6,3%
Utrecht stad	3	1,2%

Tabel 7 Type dienstverband

	Aantal	Percentage
Vast dienstverband	251	98,0%
Tijdelijk contract met uitzicht op een vast dienstverband	4	1,6%
Anders	1	0,4%

Tabel 8 Aanstellingsomvang

	Aantal	Percentage
0 t/m 19 uur	19	7,4%
20 t/m 29 uur	72	28,1%
30 t/m 39 uur	67	26,2%
40 uur of meer	98	38,3%

Tabel 9 Jaren werkervaring als leraar

	Aantal	Percentage
0 t/m 4 jaar	10	3,9%
5 t/m 9 jaar	31	12,1%
10 t/m 14 jaar	48	18,8%
15 t/m 19 jaar	61	23,8%
20 t/m 24 jaar	38	14,8%
25 t/m 29 jaar	14	5,5%
30 t/m 34 jaar	13	5,1%
35 jaar of meer	41	16,0%

*Achtergrondinformatie enquête schoolleiders***Tabel 10 Geslacht**

	Aantal	Percentage
Man	60	57,7%
Vrouw	44	42,3%

Tabel 11 Leeftijdsverdeling

	Aantal	Percentage
25 t/m 34 jaar	4	3,8%
35 t/m 44 jaar	18	17,3%
45 t/m 54 jaar	37	35,6%
55 jaar of ouder	45	43,3%

Tabel 12 Werkzaam in regio ..

	Aantal	Percentage
Friesland	7	6,7%
Groningen	5	4,8%
Drenthe	2	1,9%
Overijssel	2	1,9%
Gelderland	9	8,7%
Flevoland	3	2,9%
Utrecht exclusief de stad Utrecht	9	8,7%
Noord-Holland exclusief Amsterdam	9	8,7%
Zuid-Holland exclusief Den Haag en Rotterdam	19	18,3%
Zeeland	10	9,6%
Noord-Brabant	11	10,6%
Limburg	6	5,8%
Amsterdam	5	4,8%
Den Haag	4	3,8%
Rotterdam	1	1,0%
Utrecht stad	2	1,9%

Tabel 13 Type dienstverband

	Aantal	Percentage
Vast dienstverband	102	98,1%
Tijdelijk contract met uitzicht op een vast dienstverband	1	1,0%
Anders	1	1,0%

Tabel 14 Aanstellingsomvang

	Aantal	Percentage
0 t/m 19 uur	1	1,0%
20 t/m 29 uur	5	4,8%
30 t/m 39 uur	27	26,0%
40 uur of meer	71	68,3%

Tabel 15 Jaren werkervaring als schoolleider

	Aantal	Percentage
0 t/m 4 jaar	18	17,3%
5 t/m 9 jaar	28	26,9%
10 t/m 14 jaar	27	26,0%
15 t/m 19 jaar	9	8,7%
20 t/m 24 jaar	10	9,6%
25 t/m 29 jaar	6	5,8%
30 t/m 34 jaar	5	4,8%
35 jaar of meer	1	1,0%

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



ARBEIDSMARKTPLATFORM
PO. Van en voor
werkgevers en werknemers