

# Veranderingen in de werkcontext van schoolleiders

Een verkennend onderzoek

Arbeidsmarktplatform PO. Van en voor werkgevers en werknemers



# Veranderingen in de werkcontext van schoolleiders

## Een verkennend onderzoek

Ruud van der Aa  
Aafke Essen

Met medewerking van: Ton Klein, Maren van de Vrie, Loes Meulenkamp en Natalie Park

Januari 2025

© 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.

# Voorwoord

Het tekort aan schoolleiders neemt al een aantal jaar toe. Om te zorgen voor voldoende nieuwe schoolleiders is het belangrijk dat de functie van schoolleider een aantrekkelijk beroepsperspectief is en blijft. Tegelijkertijd zijn er signalen uit de beroepspraktijk van schoolleiders die erop duiden dat, naast de uitdagingen van de aanhoudende personeelstekorten, de functie van schoolleider als te veelomvattend en/of minder aantrekkelijk wordt ervaren.

Op verzoek van de cao-tafel primair onderwijs heeft het Arbeidsmarktplatform po daarom onderzocht hoe schoolleiders hun werkcontext ervaren, in hoeverre dit van invloed is op de aantrekkelijkheid van hun werk en welke ondersteuning hen zou helpen in de uitoefening van hun functie. Ook hebben we onderzocht hoe overige betrokkenen in het onderwijs, zoals leraren, ondersteuners en bestuurders, hier tegenaan kijken.

Voor de totstandkoming van dit onderzoeksrapport danken wij de respondenten die een van de vragenlijsten hebben ingevuld en hebben deelgenomen aan de focusgroepen. Zonder hun inbreng was dit onderzoek niet tot stand gekomen. Het enthousiasme waarmee de respondenten hebben deelgenomen aan het onderzoek is naar onze mening illustratief voor de grote betrokkenheid in het veld bij de ontwikkelingen in de functie van schoolleider.

Wij bedanken eveneens de AVS, het Schoolleidersregister PO, de PO-raad, Aob, CNV en FvOv voor het verspreiden van de vragenlijsten onder schoolleiders en overige betrokkenen. Ook bedanken wij DUO Onderwijsonderzoek voor het uitzetten van de enquête via hun panel.

Tot slot bedanken wij de begeleidingscommissie voor hun feedback op de vragenlijsten en de interviewleidraad en kritische reflectie op het concept-eindrapport. De begeleidingscommissie bestond uit de volgende leden: Frank Koelen (AVS), Yvonne van Dijke (PO-raad), Jilles Veenstra (FvOv) en Natasja Heuwer (CNV).

Wij hopen dat de uitkomsten van dit rapport inzicht geven in de werkcontext van schoolleiders en daarmee bijdragen aan toekomstige beleidsvorming.

Ruud van der Aa

Projectleider

# Samenvatting en conclusies

## Aanleiding en onderzoeksvragen

Tegen de achtergrond van de tekorten aan schoolleiders hebben de sociale partners in het Onderhandelaarsakkoord voor de cao po 2023-2024 een onderzoek laten uitvoeren naar de werkcontext van schoolleiders en eventuele behoefte aan ondersteuning die daarmee samenhangt. De volgende onderzoeksvragen staan in dit onderzoek centraal:

1. Wat zijn de ervaringen van schoolleiders in hun functie, en hoe zijn deze ervaringen de afgelopen jaren veranderd? Wat wordt hierbij als aantrekkelijk en onaantrekkelijk ervaren?
2. Hoe kijken relevante anderen naar de functie van schoolleider (leraren, andere medewerkers op de scholen en bestuurders)?
3. Zijn de werkgevers (schoolbesturen) van mening dat het takenpakket van de schoolleiders in de afgelopen tijd aantrekkelijker of onaantrekkelijker is geworden?
4. Hoe ervaren schoolleiders de ondersteuning (door bestuur, HR, financiën, ICT, enz.) in hun werk binnen de school en binnen de schoolorganisatie en hoe ervaren zij de organisatie van deze ondersteuning? In hoeverre sluit de ondersteuning aan op de praktijk? En sluit dit aan op hun verwachtingen/gewenste mogelijkheden?
5. Op welke wijze zouden de schoolleiders, indien nodig, hierin ondersteund kunnen worden? Wat maakt dat schoolleiders hun werk goed kunnen doen?

## Aanpak van het onderzoek

De onderzoeksvragen zijn beantwoord met behulp van een vragenlijst aan schoolleiders en andere relevante anderen (bestuurders, HR-medewerkers, intern begeleiders en leraren), aangevuld met focusgroepen uit deze groepen. Hiermee is zowel het perspectief van de schoolleiders zelf als dat van bestuur en de medewerkers aanwezig in het onderzoek.

567 schoolleiders hebben de vragenlijsten ingevuld en 923 relevante anderen (452 leerkrachten, 321 intern begeleiders (ib'ers) en kwaliteitscoördinatoren, 84 schoolbestuurders en 44 HR-medewerkers). Naar schoolgrootte en geografische spreiding (G5/niet-G5) zijn de enquêteresultaten voor schoolleiders, ib'ers en leerkrachten bij benadering representatief voor de sector. Het aantal ingevulde vragenlijsten door bestuurders en HR-medewerkers is relatief klein, zodat de resultaten van deze groepen indicatief zijn. Aan de 10 focusgroepen die per functiegroep zijn ingericht, hebben 24 schoolleiders deelgenomen, 10 schoolbestuurders, 4 HR-medewerkers en 4 intern begeleiders. Met de leerkrachten kon geen focusgroep worden georganiseerd; met hen zijn twee individuele interviews afgenomen.

## Resultaten

### Ontwikkelingen in het takenpakket van schoolleiders

De verwachtingen van schoolleiders hebben wij onderzocht door hen eerst te vragen hoe het vak van schoolleider zich de afgelopen vijf jaar heeft ontwikkeld en vervolgens of deze ontwikkelingen de positie van schoolleider voor hen meer of minder aantrekkelijk hebben gemaakt. De ontwikkelingen zijn geïnventariseerd aan de hand van de vijf generieke leiderschapspraktijken van de Beroepsstandaard voor schoolleider: Visiegericht werken, Ontwikkelen van mensen, Ontwikkelen van de organisatie, Leidinggeven aan de kwaliteit van het onderwijs, Investeren in goede relaties met de omgeving.

Voor al deze leiderschapspraktijken geldt dat een ruime meerderheid (in de meeste gevallen 75% of meer) van de ondervraagde schoolleiders (met meer dan vijf jaar werkervaring) van mening is dat deze de afgelopen vijf jaar (veel) belangrijker zijn geworden. Zo bezien is de functie van schoolleiders **complexer en uitdagender** geworden. Dit beeld wordt gedeeld door overige betrokkenen binnen de school. Wanneer we inzoomen op de verschillende leiderschapspraktijken springen de volgende ontwikkelingen eruit:

- Binnen het *visiegericht werken* is vooral het **anticiperen op noodzakelijke veranderingen en het stimuleren van vernieuwing en innovatie** (veel) belangrijker geworden. Personeelstekorten en de overgang van passend naar inclusief onderwijs stellen de schoolleiders hierbij voor extra uitdagingen.
- Ten aanzien van het *ontwikkelen van mensen* zien de schoolleiders vooral dat het (veel) belangrijker is geworden om te **bevorderen dat onderwijspersoneel reflecteert op hun opvattingen, houding en handelen**. Ook willen schoolleiders er vooral zijn voor het onderwijspersoneel in termen van **individuele steun, tijd en aandacht**. Dit is niet altijd makkelijk door het toegenomen aantal taken, personeelsverloop, en uiteenlopende behoeftes aan begeleiding onder het personeel.
- Wat betreft het *ontwikkelen van de organisatie* is vooral het **omgaan met crisissituaties en ongeplande veranderingen** volgens de schoolleiders veel belangrijker geworden. Schoolbestuurders en HR-medewerkers vestigen daarnaast de aandacht op het **versterken van de professionele cultuur en het onderling vertrouwen in het team** als belangrijke zaken voor de schoolleider. Gebrek aan tijd en soms financiële middelen maken dat schoolleiders hier niet altijd voldoende aan toekomen.
- Voor het *leidinggeven aan de kwaliteit van het onderwijs* is het **bemensen van het onderwijsprogramma** verreweg de belangrijkste uitdaging die de afgelopen vijf jaar voor vrijwel alle schoolleiders (veel) belangrijker is geworden. Hierdoor lijkt er minder aandacht voor de inhoudelijke kant van het onderwijs: het bevorderen van een goed pedagogisch klimaat en het bevorderen van een samenhangend curriculum.
- Ten aanzien van *investeren in goede relaties met de omgeving* vestigen de schoolleiders vooral de aandacht op het toegenomen belang van **relaties met samenwerkingsverbanden, zorginstellingen, scholen, jeugdhulpverlening, gemeenten en het lokale bedrijfsleven**. De relaties met overige stakeholders in de omgeving (o.a. ouders, wijk) zijn relatief minder in belang toegenomen. Het zijn vooral de intern begeleiders en leerkrachten die de relaties met ouders (veel) belangrijker geworden vinden.

### Meerderheid schoolleiders vindt werk minder aantrekkelijk geworden

Terugkijkend op de afgelopen vijf jaar oordeelt ruim de helft van de schoolleiders (57%), met meer dan vijf jaar werkervaring<sup>1</sup>, dat hun werk minder aantrekkelijk is geworden; een op de twintig (6%) vindt het werk aantrekkelijker geworden en twee op de vijf schoolleiders (circa 40%) vindt het werk niet meer, maar ook niet minder aantrekkelijk geworden. Deze uitkomsten worden niet beïnvloed door de grootte van de onderwijsorganisatie, schoolgrootte en regio.

### Personeelsproblemen zorgen voor minder werkplezier

Voor de schoolleiders die hun werk in de afgelopen vijf jaar *minder aantrekkelijk* zijn gaan vinden, is dit vooral een gevolg van de **onvervulde vacatures** en het **ziekteverzuim** onder leerkrachten. Het gaat daarbij vooral om de tijd die zij kwijt zijn aan werving, sollicitaties, vervanging, groepen verdelen en taken overnemen. Dit gaat ten koste van de tijd die zij aan andere zaken, als onderwijskundig leiderschap, zouden willen besteden. Dit geeft bovendien zorgen over de kwaliteit van het onderwijs.

**Leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoeften** vormen eveneens een extra uitdaging, aangezien het aanwezige personeel hiervoor (volgens de schoolleiders in de focusgroepen) over onvoldoende competenties en tijd beschikt. Daarnaast vragen zaken als het oudercontact (eisende ouders) en de digitale samenleving (mobiele telefoons en sociale media) specifieke competenties van schoolleiders en leerkrachten die niet zonder meer aanwezig zijn. Ook dat geeft extra werkdruk en maakt het werk minder aantrekkelijk. Ook het **toenemend aantal maatschappelijke taken** die op het bordje van de scholen komen, zien de schoolleiders als een negatieve ontwikkeling voor hun functie.

De **verantwoordingslast** (zowel intern als extern) is ook een factor in de afgenomen aantrekkelijkheid van het schoolleiderschap. In dat verband wordt gewezen op de toegenomen rol van subsidies en de tijd die gemoeid is met aanvragen en verantwoorden hiervan. In deze context wordt ook gewezen op 'controledrang uit Den Haag' en toegenomen 'planlast' (ontwikkelperspectieven, groepsplannen en handelingsplannen).

In samenhang met de toename van het aantal en de complexiteit van de taken, uitten meerdere schoolleiders in de focusgroepen onvrede over hun **salaris**. Leerkrachten en intern begeleiders zouden volgens hen soms nagenoeg hetzelfde verdienen. Dit schuurt vanwege de naar hun mening (grote) verschillen in de zwaarte en complexiteit van het takenpakket, de daarmee samenhangende verantwoordelijkheden en de noodzaak van beschikbaarheid. In de focusgroepen met de intern begeleiders is ook aangevoerd dat de beperkte salarisverhoging die zij (de ib'ers) kunnen krijgen als zij schoolleider worden, niet opweegt tegen de zwaardere taken en verantwoordelijkheden van een schoolleider.

---

<sup>1</sup> Het aantal schoolleiders met meer dan vijf jaar werkervaring is 371; dit is 65% van het totaal aantal schoolleiders dat de vragenlijst heeft ingevuld.

### Aspecten die bijdragen aan toegenomen aantrekkelijkheid schoolleiderschap

Schoolleiders die vinden dat hun werk *aantrekkelijker* is geworden (een kleine minderheid), relateren dit met name aan onderwijsontwikkeling/-vernieuwing. Ook een grotere betrokkenheid bij beleidsontwikkeling wordt in dit verband regelmatig genoemd.

Naast de ontwikkelingen die de afgelopen vijf jaar van invloed zijn geweest op de aantrekkelijkheid van het werk, is in de focusgroepen met schoolleiders ingegaan op aspecten van het schoolleiderschap die het werk *op dit moment* aantrekkelijk maken. Een aspect dat in dit verband veel wordt genoemd is de **mate van autonomie** in het werk, de keuzevrijheid en -mogelijkheden die zij hebben om beslissingen te nemen. **De integrale verantwoordelijkheid** die schoolleiders tegenwoordig hebben, draagt hieraan bij. Ook putten zij veel energie uit de **maatschappelijke opdracht** waar zij samen met hun team aan werken, de **fijne en goede collega's** en van **kinderen die ontwikkelingen doormaken**. Met de extra gelden in het kader van NPO en de subsidieregeling 'Verbetering basisvaardigheden 2024' zijn of waren er ook meer mogelijkheden om extra ondersteuning te verzorgen.

### Interesse om schoolleider te worden staat onder druk

Aan de intern begeleiders en leerkrachten is, als potentiële doelgroepen voor de functie van schoolleider, gevraagd in hoeverre de ontwikkelingen in de functie van schoolleider in de afgelopen vijf jaar van invloed zijn geweest op hun interesse om eventueel schoolleider te worden. Voor meer dan de helft van de intern begeleiders en leerkrachten hebben de ontwikkelingen in de functie van schoolleider geen invloed gehad op hun interesse in het beroep. Ongeveer **een derde van de intern begeleiders en leerkrachten heeft minder interesse** om schoolleider te worden; een op de tien heeft juist meer interesse gekregen.

### Vooraf ondersteuning gewenst bij subsidies, huisvesting en onderhoud

De schoolleiders is gevraagd op welke thema's/onderwerpen zij (meer of beter) ondersteund of gefaciliteerd zouden willen worden, en welke aspecten dit in het bijzonder betreft.

Van de voorgelegde lijst met onderwerpen ligt de grootste ondersteuningsbehoefte van schoolleiders op het gebied van **subsidies, huisvesting en onderhoud**. Dat geldt voor ongeveer twee derde van de respondenten, ongeacht grootte van de onderwijsorganisatie, schoolgrootte en regio. Daarnaast heeft meer dan de helft van de schoolleiders een ondersteuningsbehoefte bij **financiële zaken** en ongeveer de helft heeft behoefte aan extra ondersteuning op het vlak van **personeel/personeelsbeleid, deelname aan onderzoek en de onderwijsinspectie en ICT-systemen**. Aan ondersteuning in **onderwijskundig leiderschap** heeft een kwart van de schoolleiders behoefte. Schoolleiders hebben over het algemeen weinig behoefte aan ondersteuning bij externe contacten en medezeggenschap.

Over het algemeen is het beeld van andere betrokkenen over de benodigde ondersteuning van schoolleiders vergelijkbaar met het beeld van schoolleiders zelf. Schoolbestuurders, intern begeleiders en leerkrachten zien personeel/personeelsbeleid als belangrijkste onderwerp, waarop schoolleiders beter ondersteund/gefaciliteerd zouden moeten worden. HR-medewerkers zien financiële zaken als het belangrijkste onderwerp.

## Gewenste ondersteuning vooral extra medewerkers en professionalisering

Per onderwerp geven we weer op welk vlak de ondersteuningsbehoefte van de schoolleiders vooral (dus niet uitsluitend) betrekking heeft. Dit doen wij hier op hoofdlijnen; het rapport biedt op elk onderwerp een nadere verdieping.

- **Subsidies:** het aanvragen van, het geïnformeerd blijven over en de verantwoording van subsidies, met als kanttekening dat subsidies bij voorkeur vervangen zouden moeten worden door extra structurele financiering.  
*Gewenste ondersteuning:* extra medewerkers, bijvoorbeeld een subsidieaanvrager of -expert vanuit het stafbureau of bestuurskantoor en administratieve ondersteuning.
- **Huisvesting en onderhoud:** periodiek onderhoud van het schoolgebouw, klimaatbeheersing en luchtventilatie, maar ook schoonmaak en hygiëne (ook nadrukkelijk benoemd door leerkrachten en ib'ers), en uiteenlopende werkzaamheden van de conciërge.  
*Gewenste ondersteuning:* een conciërge en/of andere medewerkers bijvoorbeeld een huisvestingsmanager of ondersteuning vanuit het bestuursbureau.
- **Financiële zaken:** inzicht in de exploitatie, het opstellen van de (meerjaren)begroting en de verantwoording van geldstromen. Vooral schoolleiders met een locatie of een enkele school hebben een ondersteuningsbehoefte.  
*Gewenste ondersteuning:* extra medewerkers, ontwikkel- en scholingsmogelijkheden voor schoolleiders of intervisie/sparren met andere schoolleiders.
- **Personeel/personneelsbeleid:** verzuimbeleid/re-integratie en duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Schoolleiders met minder dan twee jaar werkervaring hebben hier meer behoefte aan. Intern begeleiders en leerkrachten zien bij schoolleiders vooral ondersteuningsbehoefte voor het kunnen omgaan met werkdruk van het personeel.  
*Gewenste ondersteuning:* extra capaciteit, vanuit het bestuursbureau of extern, meer inhoudelijke ondersteuning door adjunct-/locatiedirecteur of ib'er, intervisie met andere schoolleiders, ontwikkel- en scholingsmogelijkheden en goede voorbeelden.
- **Deelname aan onderzoek en onderwijsinspectie:** de bezoeken van de Inspectie van het onderwijs voorbereiden en begeleiden en opvolgen. Met name onder jongere schoolleiders (25-34 jaar) en schoolleiders van grotere scholen (>100 leerlingen). Andere betrokkenen benadrukken het belang van ondersteuning bij het opvolging geven aan adviezen en conclusies van de Inspectie.  
*Gewenste ondersteuning:* intervisie/sparren met andere schoolleiders en goede voorbeelden.



- **ICT-systemen:** onderhoud, nazorg/servicedesk en implementatie/toepassing. Vooral schoolleiders in de leeftijdscategorieën 45-54 jaar en 55 jaar of ouder hebben behoefte aan extra ondersteuning bij ICT-systemen.  
*Gewenste ondersteuning:* gespecialiseerd medewerkers, bijvoorbeeld een ICT-specialist.
- **Onderwijskundig leiderschap:** draagvlak, ontwikkelen, implementeren, evalueren en borgen van een nieuwe pedagogisch-didactische visie en inzichtelijk maken van de resultaten.  
*Gewenste ondersteuning:* ontwikkel- en scholingsmogelijkheden en inhoudelijke ondersteuning op school, vanuit staf/MT.
- **Externe contacten** (met partners in omgeving school): vooral contacten met de gemeente, in het kader van passend onderwijs en met jeugdzorg. Maar ook andere partners in de omgeving van de school, zoals omwonenden, politie en bureau Halt.  
*Gewenste ondersteuning:* goede voorbeelden en extra medewerkers, bijvoorbeeld een brugfunctionaris.
- **Medezeggenschap:** juiste en tijdige informatie, het organiseren van de medezeggenschap, en soms wet- en regelgeving met betrekking tot medezeggenschap, en duidelijkheid over taken MR en directie.  
*Gewenste ondersteuning:* goede voorbeelden van dit onderwerp en ontwikkel- en scholingsmogelijkheden. Daarnaast heeft een deel van de schoolleiders behoefte aan intervisie/sparren met andere schoolleiders.

## Conclusies

### Werkcontext van schoolleiders uitdagender en complexer geworden

Uitgaande van de Beroepsstandaard voor schoolleiders concluderen wij in dit onderzoek dat het werk van schoolleiders veeleisender en complexer is geworden. Dit beeld is niet uniek voor het onderwijs. Ook leidinggevendenden in andere (semi-) publieke sectoren ervaren een toegenomen werkdruk en complexiteit van werk. Leidinggevendenden in deze sectoren ervaren eveneens een toegenomen spanning tussen hun kernopdracht (bijvoorbeeld kwaliteit van zorg) en organisatorische randvoorwaarden (personeelstekorten, verantwoordingsdruk, onverwachte crises) (zie bijvoorbeeld NZA, 2023; SER, 2023).

De werkcontext van schoolleiders lijkt in veel opzichten te worden gedomineerd door randvoorwaardelijke en organisatorische zaken in en om de school. Dit gaat ten koste van aandacht voor onderwijskundig leiderschap, met name het sturen op de kwaliteit en werkdruk van het personeel en de kwaliteit van het onderwijs. Vooral de personeelstekorten, ziekteverzuim en de overgang naar passend onderwijs spelen hierin een rol. Verantwoordingslast, mede door een toenemend aantal subsidies, en onverwachte (crisis)situaties zorgen voor extra druk.

### **Afgenomen werkplezier**

De veranderingen in de werkcontext van de schoolleider hebben gemiddeld genomen bijgedragen aan een afgenomen aantrekkelijkheid van het werk van de schoolleider. Energiebronnen die hier enig tegenwicht aan bieden zijn er ook. Dan gaat het om autonomie in het werk, integrale verantwoordelijkheid, collegialiteit, teamwork en de energie die de ontwikkeling van kinderen geeft. De hoge mate van autonomie zorgt ervoor dat de hoge eisen aan het werk van schoolleiders in de regel niet leiden tot stressvol werk ('high strain jobs'), wat bij leraren vaker het geval is (zie Van den Heuvel & De Vroome, 2023).

### **Kritische signalen over het salaris**

Hoewel wij het salarisniveau van schoolleiders niet feitelijk hebben onderzocht, geven veel schoolleiders aan ontevreden te zijn over hun salaris in samenhang met de toename van het aantal taken en de complexiteit hiervan. Leerkrachten en intern begeleiders verdienen volgens hen vaak nagenoeg hetzelfde, wat geen recht lijkt te doen aan de uitdagingen en taakcomplexiteit waar de schoolleider mee te maken heeft. Dit beeld lijkt te worden bevestigd door intern begeleiders en leerkrachten die aangeven dat het salaris van de schoolleider voor hen geen motivatie is om de overstap naar de functie van schoolleider te overwegen. aantrekkelijkheid van het schoolleiderschap

### **Grote behoefte aan ondersteuning**

Onder schoolleiders bestaat een brede behoefte aan ondersteuning. Deze behoefte is evenwel niet voor elke schoolleider en binnen elke context hetzelfde, maar gedifferentieerd naar schoolorganisatie en leeftijd:

- Schoolleiders van een locatie of enkele school hebben gemiddeld genomen meer behoefte aan ondersteuning op het vlak van financiële zaken en medezeggenschap dan bovenschoolse schoolleiders of schoolleiders van meerdere scholen. Daarentegen hebben schoolleiders van grotere scholen (> 100 leerlingen) meer behoefte aan ondersteuning bij deelname aan onderzoek en onderwijsinspectie.
- Jonge schoolleiders (25-34 jaar) hebben gemiddeld meer behoefte aan ondersteuning bij onderwijskundig leiderschap, personeelsbeleid en deelname aan onderzoek en onderwijsinspectie. Dat geldt grosso modo ook voor schoolleiders die minder dan twee jaar schoolleider zijn. Oudere schoolleiders (> 45 jaar) hebben vaker behoefte aan ondersteuning op het vlak van ICT.

### **Behoeft aan extra capaciteit en professionalisering**

De ondersteuningsbehoefte kan concreet worden ingevuld met extra medewerkers, met specialistische kennis op het terrein van onder andere subsidies, huisvesting en onderhoud, en ICT. Daarnaast gaan schoolleiders ook graag zelf aan de slag door zich verder te ontwikkelen en professionaliseren (financiële zaken, personeelsbeleid, onderwijskundig leiderschap), gebruik te maken van goede voorbeelden (personeelsbeleid, onderwijsinspectie, externe contacten en medezeggenschap) en via intervisie met collega's (personeelsbeleid, onderwijsinspectie, medezeggenschap). Een combinatie van ondersteuningsmogelijkheden ligt voor de hand.

## Aanbevelingen

De uitkomsten en conclusies van het onderzoek bieden naar de mening van de onderzoekers de volgende aanknopingspunten voor toekomstig beleid.

- Verken de invoering van een **'standaard' ondersteuningspakket** voor schoolleiders, met daarin financiële ruimte voor extra ondersteuningscapaciteit. Eventueel zou deze extra ondersteuning geboden kunnen worden vanuit het stafbureau van de schoolorganisatie, indien aanwezig.
- Omgekeerd zou verkend kunnen worden om de behoefte aan ondersteuning van schoolleiders kritisch tegen het licht te houden, met name door **beperking van de administratieve lasten en verantwoording** van subsidies.
- **Uitwerking van goede (praktijk)voorbeelden** die laten zien hoe schoolleiders op uiteenlopende manieren ondersteund worden in de uitvoering van hun werkzaamheden.
- **Uitbreiding of (door)ontwikkeling van professionele leernetwerken** waarin schoolleiders kunnen sparren met collega-schoolleiders. Welke zijn er? Is daarin aandacht voor de ontwikkelingen die in dit onderzoek worden genoemd?
- **Zorg voor een adequaat aanbod van scholings- en ontwikkelingsmogelijkheden** vanuit de ontwikkelingsbehoeften onder schoolleiders die in dit onderzoek wordt gesignaleerd. Is daarin voldoende aandacht voor de ontwikkelingen die in dit onderzoek worden genoemd?
- Verken hoe **gedeeld of gespreid leiderschap** kan bijdragen aan het aantrekkelijker maken van de functie van schoolleider en het beter omgaan met de complexe uitdagingen in het onderwijs. Concreet houdt dit in dat verantwoordelijkheden en bevoegdheden niet volledig en alleen bij de schoolleider liggen, maar worden gedeeld binnen een team (adjunct-directeuren, intern begeleiders, leraren, of MT-leden), bijvoorbeeld ten aanzien van personeelsbeleid, financiën of oudercommunicatie. Dit kan schoolleiders helpen bij het verlagen van de werkdruk die zij ervaren.

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	<b>2</b>
<b>Samenvatting en conclusies</b>	<b>3</b>
<b>1. Achtergrond en aanleiding</b>	<b>12</b>
Schoolleiderstekort	12
Oorzaken schoolleiderstekort	12
Behoefte aan onderzoek	13
Onderzoeksdoel	13
<b>2. Onderzoeksmethode</b>	<b>14</b>
2.1. Vragenlijst	14
2.2 Focusgroepen	16
<b>3. Resultaten</b>	<b>18</b>
3.1 Ontwikkelingen in het beroep van schoolleider	18
3.2 Aantrekkelijkheid van beroep schoolleider	24
3.3 Ondersteuningsbehoeften	30
3.4 Managementstatuut	53
<b>4. Referenties</b>	<b>54</b>
<b>Bijlage 1 Vragenlijst schoolleiders</b>	<b>55</b>
<b>Bijlage 2 Vragenlijst schoolleiders</b>	<b>70</b>
<b>Bijlage 3 Achtergrondkenmerken schoolleiders</b>	<b>72</b>
<b>Bijlage 4 Achtergrondkenmerken andere betrokkenen</b>	<b>76</b>
<b>Bijlage 5 Resultaten andere betrokkenen – ontwikkelingen</b>	<b>79</b>

# 1. Achtergrond en aanleiding

## Schoolleiderstekort

Er is een toenemend tekort aan schoolleiders. In 2024 bedroeg het totale landelijk gemiddelde tekort aan schoolleiding (directeuren en adjunct-directeuren) 9,8% van de werkgelegenheid voor schoolleiding, omgerekend 850 fte.<sup>2</sup> Evenals het tekort aan leraren, zijn de grootste tekorten aan schoolleiders in de G5 (Amsterdam, Rotterdam, Utrecht, Den Haag en Almere). De verwachting is dat ook de komende jaren aanzienlijke tekorten aan schoolleiders blijven bestaan, vooral omdat het aantal leerlingen op termijn toeneemt. Ook de leeftijdsopbouw van het personeel is een factor; er zijn relatief veel oudere werknemers, die vanwege pensionering het onderwijs verlaten.

In het Onderhandelaarsakkoord CAO PO 2023-2024 spraken de sociale partners hun zorgen uit over de oplopende tekorten aan schoolleiders (Sociale partners, 2023). De personeelstekorten in het onderwijs zijn niet uniek. Ook in andere sectoren van de economie bestaan al langere tijd grote tekorten aan personeel. Uit onderzoek is bekend dat in geval van hoogconjunctuur onderwijspersoneel eerder geneigd is over te stappen naar een baan in de marktsector (Adriaens & Den Uijl, 2024). Ten tijde van laagconjunctuur is juist het omgekeerde het geval, en zijn werknemers uit de marktsector eerder geneigd naar het onderwijs over te stappen of, indien werkzaam in het onderwijs, om daar te blijven.

## Oorzaken schoolleiderstekort

De tekorten aan schoolleiders zijn vooral het gevolg van een op termijn toenemende aantal leerlingen. Ook de leeftijdsopbouw in het po speelt een rol. Bijna de helft van de schoolleiders in de sector is 55 jaar of ouder, 30 procent is 60 jaar of ouder. Vanwege pensionering zorgt dat voor een aanzienlijke vraag naar schoolleiders. De cijfers laten wel zien dat het aandeel zestigplussers op termijn licht afneemt, wat mede voor een dalende uitstroom van personeel zorgt (Adriaens & De Vos, 2023).

Naast demografische factoren spelen op individueel niveau persoonlijke overwegingen een rol bij de keuze voor de functie van schoolleider. Uit onderzoek blijkt dat de keuze om *niet* voor een loopbaan als schoolleider te kiezen, of om het vak vroegtijdig te verlaten, vaak te maken heeft met arbeidsomstandigheden (Van den Berg et al., 2019; Sapulete & Vrielink, 2020). Een veelgenoemde reden is dat (potentiële) schoolleiders het salaris onvoldoende vinden in verhouding tot de verantwoordelijkheid van de functie. Daarnaast ervaren veel schoolleiders hoge werk- en regeldruk (Griep et al., 2024). De functie wordt ook vaak als te uitgebreid en

---

<sup>2</sup> Ministerie van OCW (2024), *Trendrapportage Arbeidsmarkt Leraren po, vo en mbo 2024*.

daardoor minder aantrekkelijk beschouwd. Dan gaat het onder andere om administratieve en conciërgetaken. Tegelijk is er ook onderzoek dat wijst op gebrek aan uitdaging en variëteit en een tekort aan flexibiliteit in de functie (Griep et al., 2024). Positieve factoren om eenmaal werkzaam als schoolleider, dat ook te blijven, zijn vaak terug te voeren op het plezier in lesgeven en werken met kinderen, de ondersteunende relaties met collega's en een gevoel van autonomie (Griep et al., 2024).

## Behoeftte aan onderzoek

Tegen de achtergrond van de tekorten aan schoolleiders hebben de sociale partners in het Onderhandelaarsakkoord voor de cao po 2023-2024 besloten een onderzoek te laten uitvoeren naar de werkcontext van schoolleiders. Hierbij willen de cao-partijen aandacht voor de ervaringen en verwachtingen die schoolleiders zelf hebben van hun functie, van benodigde ondersteuning en de organisatie ervan, en in hoeverre de praktijk hierop aansluit. Tevens dient in het onderzoek aandacht te bestaan voor de verwachtingen die werkgevers hebben van schoolleiders en hoe zij schoolleiders ondersteunen, wat maakt dat schoolleiders hun werk goed kunnen doen, en hoe kijken relevante anderen naar de functie van schoolleiders (leraren en andere werknemers op scholen, experts, bestuurders).

## Onderzoeksdoel

Het doel van het huidige onderzoek, zoals verwoord in het Onderhandelaarsakkoord CAO PO 2023-2024, is om beter inzicht te krijgen in de verwachtingen van schoolleiders, hun werkgevers en andere relevante actoren over de functie van schoolleiders en de ondersteuning die zij nodig hebben om hun werk goed te kunnen doen (Sociale partners, 2023). Hierbij is het ook belangrijk om inzicht te krijgen in hoe bovenstaande punten zich in de afgelopen jaren hebben ontwikkeld: wat maakt het werk van een schoolleider aantrekkelijk en welke uitdagingen biedt de functie?

In navolging van de doelen die de sociale partners in het onderhandelaarsakkoord hebben gesteld, geeft dit onderzoek antwoord op de volgende onderzoeksvragen:

1. Wat zijn de ervaringen van schoolleiders in hun functie, en hoe zijn deze ervaringen de afgelopen jaren veranderd? Wat wordt hierbij als aantrekkelijk en onaantrekkelijk ervaren?
2. Hoe kijken relevante anderen naar de functie van schoolleider (leraren, andere medewerkers op de scholen en bestuurders)?
3. Zijn de werkgevers (schoolbesturen) van mening dat het takenpakket van de schoolleiders in de afgelopen tijd aantrekkelijker of onaantrekkelijker is geworden?
4. Hoe ervaren schoolleiders de ondersteuning (door bestuur, HR, financiën, ICT, enz.) in hun werk binnen de school en binnen de schoolorganisatie en hoe ervaren zij de organisatie van deze ondersteuning? In hoeverre sluit de ondersteuning aan op de praktijk? En sluit dit aan op hun verwachtingen/gewenste mogelijkheden?
5. Op welke wijze zouden de schoolleiders, indien nodig, hierin ondersteund kunnen worden? Wat maakt dat schoolleiders hun werk goed kunnen doen?

## 2. Onderzoeksmethode

Voor dit onderzoek hebben we schoolleiders en overige betrokken actoren in de school een vragenlijst voorgelegd. Hiermee is een ruim zicht gekregen op het huidige beroepsbeeld van de schoolleider in het po, zoals dat door de respondenten wordt gezien. Vervolgens hebben we verdiepende focusgroepen georganiseerd om de resultaten van de vragenlijst beter te kunnen duiden. Hieronder lichten we de twee onderzoeksmethodes toe.

### 2.1. Vragenlijst

Het doel van de vragenlijst was een brede consultatie onder de betrokken actoren in het veld, namelijk schoolleiders, schoolbestuurders, HR-medewerkers, intern begeleiders en kwaliteitscoördinatoren, leerkrachten en onderwijsondersteunend personeel. Schoolleiders vulden de vragenlijst over zichzelf in. De andere betrokkenen vulden een ingekorte variant van de vragenlijst in over de schoolleider(s) waar ze het nauwst mee samenwerken. Op deze manier is zowel het perspectief van de schoolleiders zelf als dat van bestuur en de overige medewerkers in het onderzoek aanwezig.

De vragenlijst bestond naast achtergrondvragen uit drie inhoudelijke delen:

1. De ondersteuningsbehoeften van schoolleiders op verschillende onderwerpen
2. De ontwikkelingen in taken en het beroep van de schoolleider in de afgelopen vijf jaar
3. De aantrekkelijkheid van de functie van schoolleider

In Bijlage 1 is de volledige vragenlijst voor schoolleiders opgenomen.

In de vragenlijst is gevraagd naar de individuele percepties en opvattingen van de respondenten. Niet uitgesloten kan worden dat de perceptie van individuele respondenten als gevolg van retrospectieve vertekening een enigszins gekleurd beeld van de werkelijkheid geven (recall bias). We hebben geen reden om aan te nemen dat hierdoor een systematische vertekening (bias) van de onderzoeksresultaten heeft plaatsgevonden.

De vragenlijst voor schoolleiders en andere betrokkenen is in eerste instantie verspreid via de nieuwsbrieven en social media van de vakbonden, de AVS, de PO-raad en het Schoolleidersregister. Aanvullend is de vragenlijst uitgezet via DUO Onderwijsonderzoek onder schoolbestuurders, intern begeleiders en leerkrachten om voldoende respondenten te hebben voor representatieve uitspraken.

We merken op dat in de vragenlijst gevraagd is naar percepties. Voor de schoolleiders zelf gaat het om perceptie van en reflectie op hun eigen werk. De andere betrokkenen is gevraagd om te reflecteren op de functie van de schoolleider met wie zij te maken hebben. Het gaat dus om subjectieve informatie over de rol van de schoolleider en de daarvoor ingeschatte behoefte aan ondersteuning.

## Respons op vragenlijst

De vragenlijst is ingevuld door 567 schoolleiders en 923 andere betrokkenen (zie Tabel 2.1). Het aantal schoolbestuurders en HR-medewerkers dat de vragenlijst heeft ingevuld, is relatief klein. Dit betekent dat we de resultaten van deze groepen respondenten met voorzichtigheid moeten interpreteren.

Tabel 2.1. Respons vragenlijst per functiegroep<sup>3</sup>

Functiegroep	Aantal respondenten
Schoolleider	567
Schoolbestuurder	84
HR-medewerker	44
Intern begeleider/kwaliteitscoördinator	321
Leerkracht	452

Om iets te kunnen zeggen over de representativiteit van de groepen respondenten hebben we gekeken naar regio en schoolgrootte. Andere achtergrondkenmerken van schoolleiders hebben we opgenomen in Bijlage 3 en van andere betrokkenen in Bijlage 4.

In Tabel 2.2 hebben we de verdeling van de respons naar regio (G5, ander stedelijk gebied, niet stedelijk gebied) weergegeven. Ongeveer een vijfde van de respondenten is werkzaam in de G5. Uit de DUO-data is bekend dat ongeveer 11 procent van de hoofdvestigingen in het primair onderwijs gevestigd is in de G5. Dit zou kunnen duiden op oververtegenwoordiging van respondenten uit de G5.

Tabel 2.2. Verdeling respons naar regio

	Schoolleider (n=567)	Schoolbestuurder (n=84)	HR-medewerker (n=44)	Intern begeleider (n=321)	Leerkracht (n=452)
G5	17%	19%	25%	20%	17%
Ander stedelijk gebied	39%	37%	32%	39%	33%
Niet stedelijk gebied	44%	44%	43%	41%	50%

Daarnaast hebben we in Tabel 2.3 de verdeling van de respons naar schoolgrootte weergegeven voor schoolleiders, intern begeleiders en leerkrachten. We zien dat het grootste deel van de respondenten werkzaam is op een school met 101-250 of 251-400 leerlingen. Doordat sommige schoolleiders leidinggeven aan meerdere scholen, is het lastig om een-op-een de vergelijking te maken met de landelijke verdeling van leerlingenaantallen per school. Vergelijking met DUO-data laat zien dat deze verdeling van schoolgrootte redelijk overeenkomt met het landelijke beeld.

<sup>3</sup> Ook hebben 22 'overige' respondenten de vragenlijst ingevuld. Dit betrof met name onderwijsassistenten, ouders en medewerkers van de schoolbegeleidingsdienst. Gezien diversiteit aan functies/rollen hebben we besloten om de resultaten van deze groep niet op te nemen in het rapport.



Tabel 2.3. *Verdeling respons naar schoolgrootte*

	Schoolleider (n=567)	Intern begeleider (n=321)	Leerkracht (n=452)	Landelijk <sup>4</sup>
Minder dan 50 leerlingen	1%	2%	1%	5%
50-100 leerlingen	6%	8%	8%	16%
101-250 leerlingen	43%	51%	48%	49%
251-400 leerlingen	29%	26%	29%	21%
401-600 leerlingen	15%	12%	11%	7%
Meer dan 600 leerlingen	6%	2%	3%	1%

### Analyse

We hebben de antwoorden op de vragenlijst van de schoolleiders en van de andere betrokkenen geanalyseerd in SPSS. In de vragenlijst van de schoolleiders hebben we uitsplitsingen gemaakt naar regio, schoolgrootte, grootte van de onderwijsorganisatie, verantwoordelijkheidsniveau, leeftijd en aantal jaren werkervaring als schoolleider in het primair onderwijs. Daar waar relevant beschrijven we de resultaten van deze uitsplitsingen. Hierbij zijn we in principe uitgegaan van een verschil van 10 procent of meer, tenzij het om lage of hoge percentages gaat waar we ook iets kleinere verschillen relevant achten. In de vragenlijst van andere betrokkenen hebben we een uitsplitsing gemaakt naar functie. De open antwoorden in de vragenlijst hebben we samengevat en ter toelichting beschreven in de resultaten.

## 2.2 Focusgroepen

De deelnemers aan de focusgroepen hebben we geworven via de vragenlijst. We hebben in totaal tien (homogeen samengestelde) focusgroepen en twee individuele interviews gehouden (zie Tabel 2.4). Met name onder schoolleiders was er veel belangstelling om deel te nemen aan de focusgroepen en hebben we een selectie moeten maken op basis van beschikbaarheid. Leerkrachten waren daarentegen lastiger te bereiken voor de focusgroepen. In verband met de praktische haalbaarheid hebben we gekozen voor twee individuele interviews. Het spreekt voor zich dat deze een beperkte zeggingskracht hebben.

<sup>4</sup> Op basis van het gemiddeld aantal leerlingen per vestiging.

Tabel 2.4. Aantal respondenten en focusgroepen per functiegroep

Functiegroep	Aantal respondenten	Aantal focusgroepen
Schoolleider	24	4
Schoolbestuurder	10	3
HR-medewerker	4	1
Intern begeleider	4	2
Leerkracht	2	2 individuele interviews

De meeste schoolleiders die deelnamen aan de focusgroepen, waren schoolleider van een reguliere basisschool. Daarnaast namen twee schoolleiders deel van een school voor speciaal (basis)onderwijs en één schoolleider van een school voor voortgezet speciaal onderwijs. Van de 24 schoolleiders waren er 2 schoolleiders ook schoolbestuurder (eenpitter). Er hebben zowel schoolleiders uit de G5 als schoolleiders uit niet-stedelijk gebied deelgenomen.

Bij de schoolbestuurders waren er drie bestuurders ook schoolleider (eenpitter). Verder namen zowel schoolbestuurders van een kleine schoolorganisatie (<10 scholen) als schoolbestuurders van een grote schoolorganisatie (>25 scholen) deel.

In de focusgroepen kwamen drie soortgelijke thema's aan bod als in de vragenlijst, maar net in een andere volgorde:

1. De aantrekkelijkheid van de functie van schoolleider
2. De uitdagingen en ontwikkelingen waar de schoolleider mee te maken heeft
3. Eventuele behoefte aan ondersteuning in het werk van de schoolleider

Hierdoor konden de focusgroepen dienen als verdieping van de vragenlijst op de thema's waar we in de vragenlijst minder zicht op hebben gekregen. Dat betrof met name het deel over uitdagingen en ontwikkelingen in het beroep van de schoolleider. In Bijlage 2 is de volledige gespreksleidraad opgenomen.

De duur van de focusgroepen was 1 tot 1,5 uur. Van ieder gesprek is een gespreksverslag gemaakt voor intern gebruik. We hebben vervolgens de gespreksverslagen thematisch gecodeerd aan de hand van de onderwerpen uit de vragenlijst. Deze bevindingen presenteren we als aanvulling en verdieping op de resultaten van de vragenlijst.

## 3. Resultaten

In dit hoofdstuk presenteren we de resultaten van de vragenlijst en de focusgroepen. We gaan achtereenvolgens in op ontwikkelingen in het beroep van schoolleider in de afgelopen vijf jaar, en de impact die deze volgens de schoolleiders en overige betrokkenen heeft gehad op de aantrekkelijkheid van het werk van schoolleiders. Daarna gaan we in op de ondersteuningsbehoeften van schoolleiders in de uitoefening van hun werk. Hierbij presenteren we steeds eerst de resultaten uit de vragenlijst aan de schoolleiders. Daar waar relevant maken we uitsplitsingen naar achtergrondkenmerken van de schoolleiders. Vervolgens vullen we de resultaten van de vragenlijst aan met bevindingen uit de focusgroepen met schoolleiders. Daarna presenteren we de resultaten van de vragenlijst die we voorlegden aan andere betrokkenen, waarbij we onderscheid maken tussen de functiegroepen schoolbestuurders, HR-medewerkers, intern begeleiders/kwaliteitscoördinatoren en leerkrachten. Ten slotte beschrijven we de resultaten uit de focusgroepen met andere betrokkenen.

### 3.1 Ontwikkelingen in het beroep van schoolleider

#### Inleiding

De geactualiseerde beroepsstandaard gaat uit van een integrale benadering op leiderschap waarin een set van vijf generieke leiderschapspraktijken of ‘activiteiten’ centraal staan. Dit zijn: visiegericht werken, ontwikkelen van mensen, ontwikkelen van de organisatie, leidinggeven aan de kwaliteit van het onderwijs en investeren in goede relaties met de omgeving. Aan schoolleiders en andere betrokkenen met meer dan vijf jaar ervaring is gevraagd hoe zij de ontwikkeling van bepaalde taken in de afgelopen vijf jaar beoordelen (n=371, 65% van het totaal aantal schoolleiders dat de vragenlijst heeft ingevuld). Het gaat hierbij om percepties en subjectieve inschattingen, gebaseerd op individuele ervaringen van de respondenten.

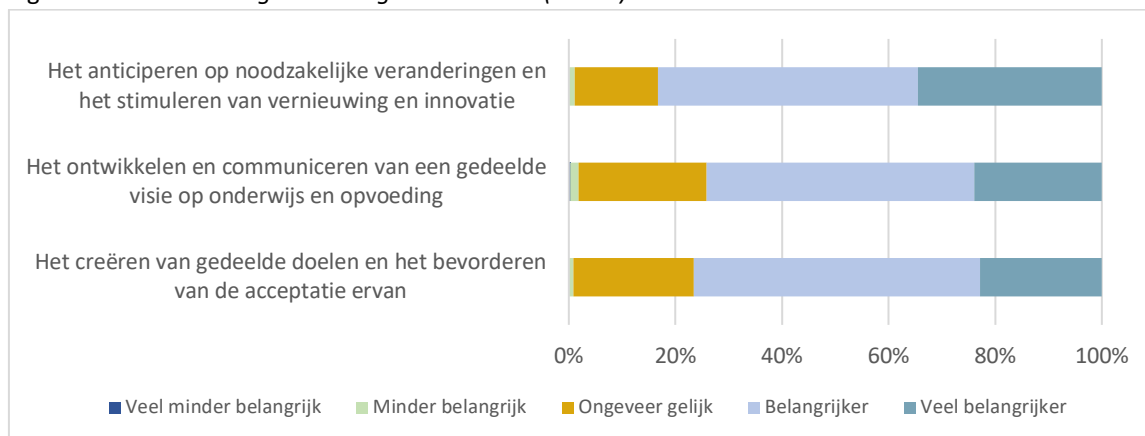
Niet uitgesloten kan worden dat de perceptie van individuele respondenten als gevolg van retrospectieve vertekening een enigszins gekleurd beeld van de werkelijkheid geeft (recall bias). We hebben geen reden om aan te nemen dat hierdoor een systematisch vertekening (bias) van de onderzoeksresultaten heeft plaatsgevonden. We presenteren per leiderschapspraktijk de resultaten van de vragenlijst voor schoolleiders en vullen daar waar relevant aan met de resultaten van de vragenlijst voor andere betrokkenen. Daarnaast geven we de belangrijkste punten uit de focusgroepen weer.

#### Visiegericht werken

Over het algemeen vinden schoolleiders het visiegericht werken belangrijker geworden in de afgelopen vijf jaar (zie Figuur 3.1). Bijna 85 procent van de schoolleiders vindt bijvoorbeeld het anticiperen op noodzakelijke veranderingen en het stimuleren van vernieuwing en innovatie (veel) belangrijker geworden. Dat geldt ook – zij het in iets mindere mate – voor het ontwikkelen en communiceren van een gedeelde visie op onderwijs en opvoeding, en het

creëren en geaccepteerd krijgen van gedeelde doelen. Bij de andere betrokkenen bestaat een vergelijkbaar beeld (zie Bijlage 5).

Figuur 3.1. *Ontwikkelingen in visiegericht werken (n=371)*



In de focusgroepen met de schoolleiders komt naar voren dat:

- het personeelsverloop binnen de scholen momenteel zorgt voor uitdagingen op het gebied van visiegericht werken. Schoolleiders moeten telkens nieuwe mensen meenemen in de ontwikkelingen;
- schoolleiders zich zorgen maken over de overgang van passend naar inclusief onderwijs. Hun schoolgebouw is hier bijvoorbeeld (nog) niet klaar voor en ze beschikken niet over de juiste materialen en voldoende of geschikt personeel. Dit kan deel uitmaken van visiegericht werken.

In de focusgroepen met andere betrokkenen komt naar voren dat:

- bestuurders zien dat schoolleiders moeite hebben met de veranderende maatschappij. Veranderingen volgen elkaar snel op en schoolleiders staan als 'vertegenwoordigers van de mini-maatschappij' continu midden in de samenleving;
- enkele bestuurders van mening zijn dat het (bottom-up) meekrijgen van het team belangrijker is geworden bij het visiegericht werken (draagvlak);
- HR-medewerkers een verschuiving waarnemen van een faciliterende rol van de schoolleider naar een rol meer gericht op onderwijsontwikkeling. HR-medewerkers vinden dit een positieve ontwikkeling, al lukt dit niet op alle scholen door bijvoorbeeld het lerarentekort.

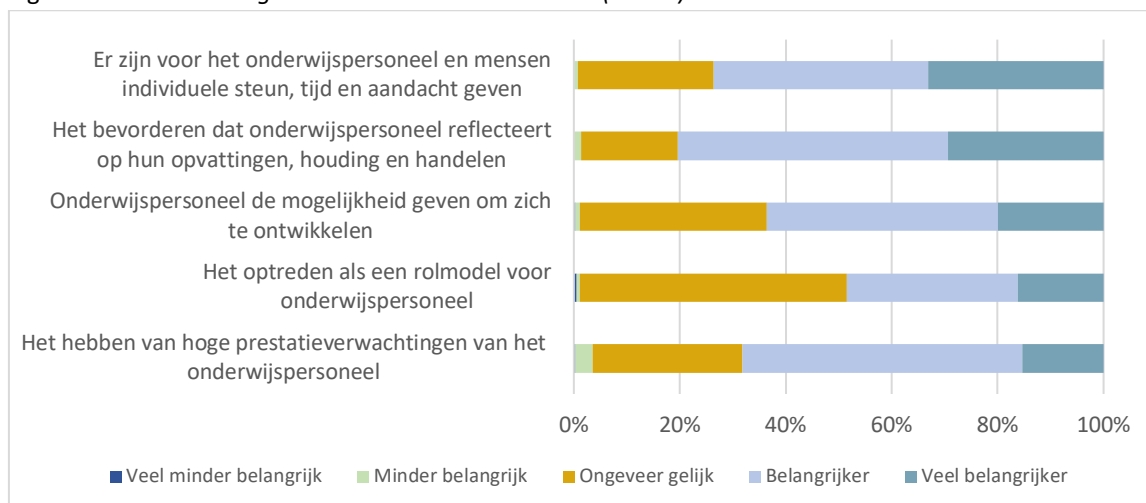
### Ontwikkelen van mensen

Ongeveer driekwart van de schoolleiders vindt het ontwikkelen van mensen (veel) belangrijker geworden in de afgelopen vijf jaar (zie Figuur 3.2). Dit geldt het sterkst voor het bevorderen van reflectie door het onderwijspersoneel op hun opvattingen, houding en handelen. Ook zijn schoolleiders in ruime meerderheid van mening dat zij er willen zijn voor het onderwijspersoneel in termen van individuele steun, tijd en aandacht. Het optreden als een rolmodel voor het onderwijspersoneel is relatief minder belangrijk geworden.

De andere betrokkenen zien dit nagenoeg hetzelfde (zie Bijlage 5). Ook zij vinden de meeste punten rondom ontwikkelen van mensen belangrijker geworden. En ook bij hen geldt dat het

optreden als een rolmodel voor onderwijspersoneel door ongeveer de helft van de schoolbestuurders, intern begeleiders en leerkrachten in belang gelijk is gebleven. Bij HR-medewerkers vindt ongeveer een derde dit gelijk gebleven en twee derde vindt dit (veel) belangrijker geworden.

Figuur 3.2. *Ontwikkelingen in ontwikkelen van mensen (n=371)*



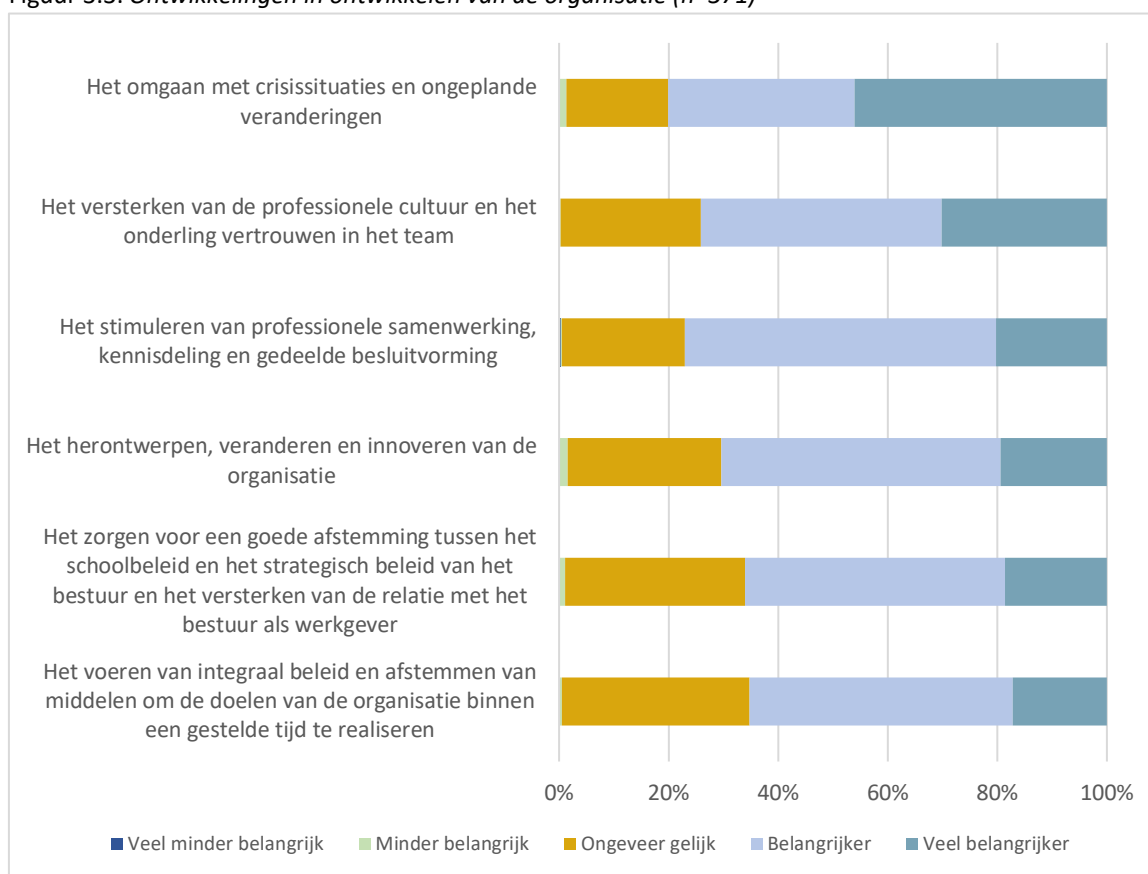
In de focusgroepen met de schoolleiders komt naar voren dat:

- het steeds moeilijker is om te bouwen met een team vanwege het personeelsverloop; Behoud van jonge leerkrachten wordt gezien als een uitdaging;
- schoolleiders vanwege het toegenomen aantal taken te weinig tijd hebben om er te zijn voor het team. Bovendien zijn de teams op sommige scholen erg groot. Schoolleiders ervaren te weinig tijd om 'de vloer op te gaan';
- schoolleiders tegenwoordig te maken hebben met een divers team. Zij merken dat lerarenopleidingen van elkaar verschillen en dat de mate van ontwikkeling en benodigde ondersteuning hierdoor verschilt. Ook bij zij-instromers zijn er grote verschillen. Met name bij zij-instromers ervaren schoolleiders verschillen in belastbaarheid, waardoor er goed moet worden omgegaan met de grenzen van het personeel.

### **Ontwikkelen van de organisatie**

Met betrekking tot het ontwikkelen van de organisatie vinden de meeste schoolleiders de genoemde punten (veel) belangrijker geworden (zie Figuur 3.3). Vooral het omgaan met crisissituaties en ongeplande veranderingen vinden de schoolleiders veel belangrijker geworden. Een meerderheid van de andere betrokkenen vinden ook het omgaan met crisissituaties belangrijker geworden (zie Bijlage 5). Daarnaast vinden schoolbestuurders en HR-medewerkers met name het versterken van de professionele cultuur en het onderling vertrouwen in het team belangrijker geworden voor schoolleiders.

Figuur 3.3. Ontwikkelingen in ontwikkelen van de organisatie (n=371)



In de focusgroepen met de schoolleiders komt naar voren dat:

- schoolleiders momenteel, meer dan vroeger, veel tijd kwijt zijn aan het regelen van vervanging bij ziekte of bij langdurige uitval zoals in het geval van een zwangerschap. Sommige schoolleiders ervaren hierdoor stress. Zij ontvangen vaak vroeg in de ochtend bericht dat iemand ziek is 'hierdoor sta je direct om 7.00 uur aan.' Hierdoor, maar ook door de toegenomen hoeveelheid taken, ervaren schoolleiders minder tijd voor het ontwikkelen van de organisatie. Een andere uitdaging op dit gebied is het tekort aan financiële middelen dat sommige schoolleiders ervaren;
- sommige schoolleiders vinden dat het bestuur een ondersteunende rol speelt. Binnen een bestuur is bijvoorbeeld sprake van gedeeld leiderschap: de schoolleider deelt de taken en verantwoordelijkheden met een duo-directielid en het bestuur neemt bepaalde taken over, hierdoor kan de schoolleider ook meer taken vervullen op bestuursniveau.

In de focusgroepen met andere betrokkenen komt naar voren dat:

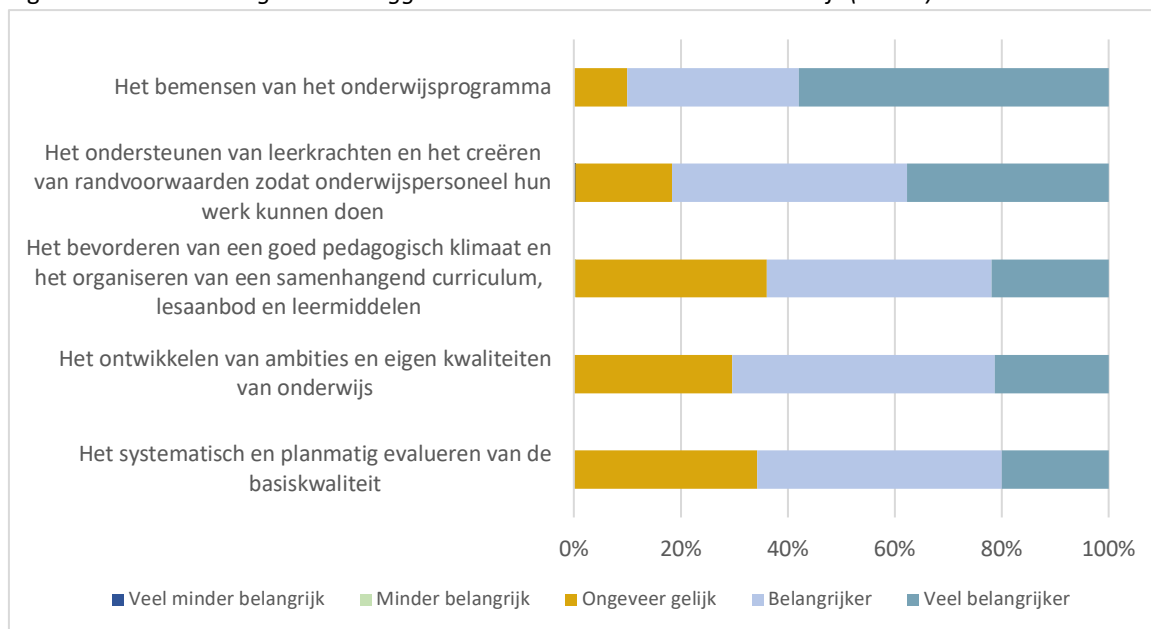
- bestuurders uitdagingen zien in het werken met (tijdelijke) inhuurleerkrachten om de formatie rond te krijgen. Op scholen ontstaat hierdoor een disbalans in het team. Bovendien zijn ingehuurd leerkrachten volgens enkele bestuurders niet altijd 'echte' teamspelers waardoor de werkdruk voor de rest van het team toeneemt. Dit verhoogt de druk op schoolleiders om de balans te bewaren;

- bestuurders zien dat het belang van integraal leiderschap is toegenomen. Schoolleiders moeten van alle markten thuis zijn en presteren op de toppen van hun kunnen.

### Leidinggeven aan de kwaliteit van het onderwijs

Over het algemeen vinden schoolleiders het leidinggeven aan de kwaliteit van het onderwijs belangrijker geworden in de afgelopen vijf jaar (zie Figuur 3.4). Bijna alle schoolleiders vinden het bemensen van het onderwijsprogramma (veel) belangrijker geworden (90%). In het verlengde hiervan zien schoolleiders dat het ondersteunen van onderwijspersoneel met randvoorwaarden (zodat zij hun werk goed kunnen doen), belangrijker is geworden. Ook andere betrokkenen vinden de punten bij leidinggeven aan de kwaliteit van het onderwijs over het algemeen belangrijker geworden (zie Bijlage 5).

Figuur 3.4. Ontwikkelingen in leidinggeven aan de kwaliteit van het onderwijs (n=371)



In de focusgroepen met de schoolleiders komt naar voren dat:

- het bemensen van het onderwijsprogramma een enorme uitdaging is die veel tijd opslokt van de schoolleider. Zij ervaren stress door verzuimmeldingen en door de moeite die het kost om de formatie rond te krijgen. Schoolleiders geven aan dat zij dit liever uit handen geven;
- de randvoorwaarden in de vorm van voldoende financiële middelen en geschikt personeel niet op orde zijn. Passend onderwijs bieden wordt hierdoor een uitdaging. Meerdere schoolleiders geven aan dat deze kwestie aan hen knaagt: de wil om passend onderwijs te leveren is er, maar het is op sommige scholen momenteel niet mogelijk. Hierdoor moeten sommige aanmeldingen van leerlingen worden afgewezen of kunnen kinderen niet altijd de juiste hulp krijgen op school. Enkele schoolleiders vinden het moeilijk balanceren tussen het willen aanbieden van passend onderwijs en het niet willen overvragen van het team om dit mogelijk te maken; ze ervaren hierin een spanningsveld;

- zij te weinig tijd hebben om te werken aan onderwijsverbetering, omdat hun tijd wordt opgeslokt door het organiseren van randvoorwaarden en planlast. Schoolleiders zouden liever meer tijd hebben voor onderwijsverbetering en -vernieuwing.

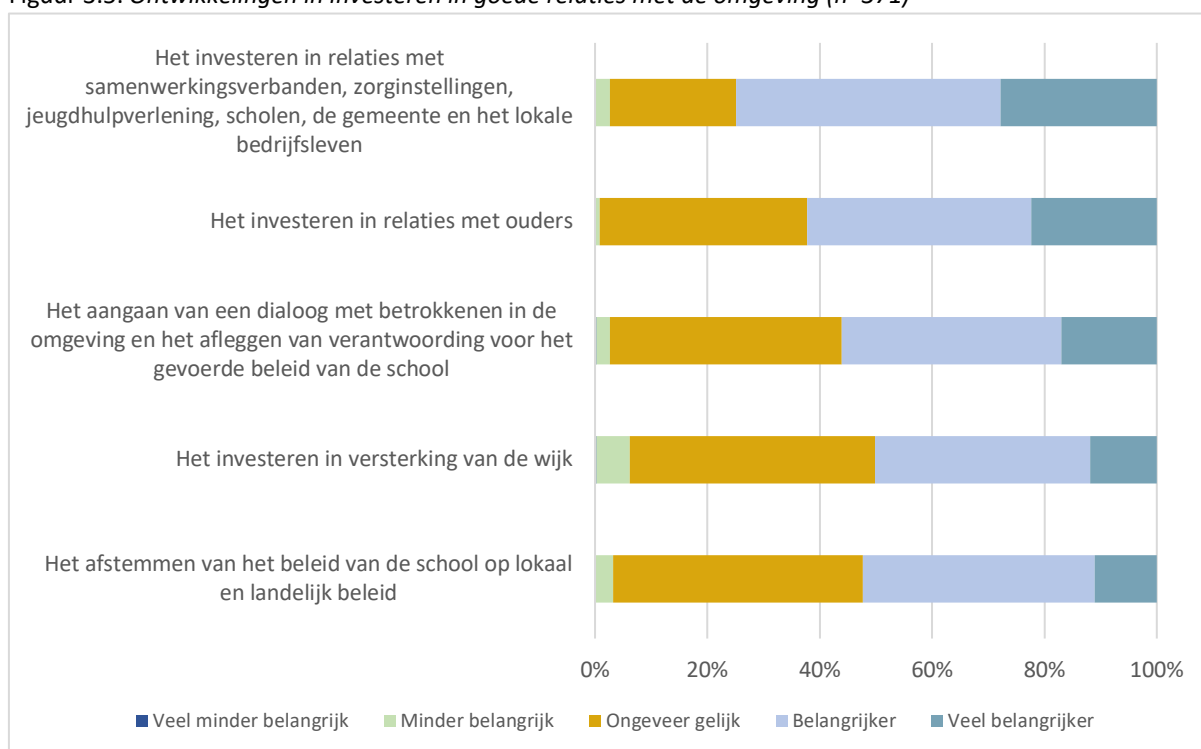
### **Investeren in goede relaties met de omgeving**

De meningen van de schoolleiders zijn enigszins verdeeld als het erom gaat of investeren in goede relaties met de omgeving belangrijker is geworden in de afgelopen vijf jaar (zie Figuur 3.5). Ongeveer driekwart van de schoolleiders vindt het investeren in relaties met samenwerkingsverbanden, zorginstellingen en andere instellingen belangrijker geworden. Bij de andere onderwerpen vindt iets minder dan de helft van de schoolleiders dat dit ongeveer gelijk gebleven is.

Bij andere betrokkenen is ook een wisselend beeld te zien (zie Bijlage 5). De meeste schoolbestuurders vinden alle onderwerpen (veel) belangrijker geworden. Bij de overige andere betrokkenen vindt steeds ongeveer de helft de onderwerpen ongeveer gelijk gebleven. Uitzonderingen hierop zijn dat een meerderheid van de HR-medewerkers en van de leerkrachten vindt dat het investeren in relaties met samenwerkingsverbanden, zorginstellingen en andere instellingen belangrijker geworden is. Daarnaast vindt een meerderheid van de intern begeleiders en leerkrachten het investeren in relaties met ouders (veel) belangrijker geworden.



Figuur 3.5. Ontwikkelingen in investeren in goede relaties met de omgeving (n=371)



In de focusgroepen met de schoolleiders komt naar voren dat:

- het oudercontact ingrijpend is veranderd, doordat ouders mondiger zijn. Schoolleiders worden daarom steeds vaker bij het contact tussen leerkrachten en ouders betrokken, voornamelijk bij complexe situaties. Omdat het contact tussen de leerkracht en ouders zo goed mogelijk moet blijven, spelen schoolleiders vaker een ondersteunende of intermediërende rol. Enkele schoolleiders spreken van ‘verharding in de maatschappij’. Twee respondenten geven aan (ernstig) bedreigd te zijn. Ook op het schoolplein verandert de sfeer, zo vertelt één respondent dat ouders ‘elkaar te lijf gingen op het schoolplein’. Dit alles vraagt meer van de schoolleider.

In de focusgroepen met andere betrokkenen komt naar voren dat:

- ook zij het veranderde oudercontact signaleren en dat dit een actievere rol vraagt van de schoolleider. Het onderhouden van contacten en voeren van goede gesprekken is belangrijker geworden, ook uit een oogpunt van ouderparticipatie.

## 3.2 Aantrekkelijkheid van het beroep schoolleider

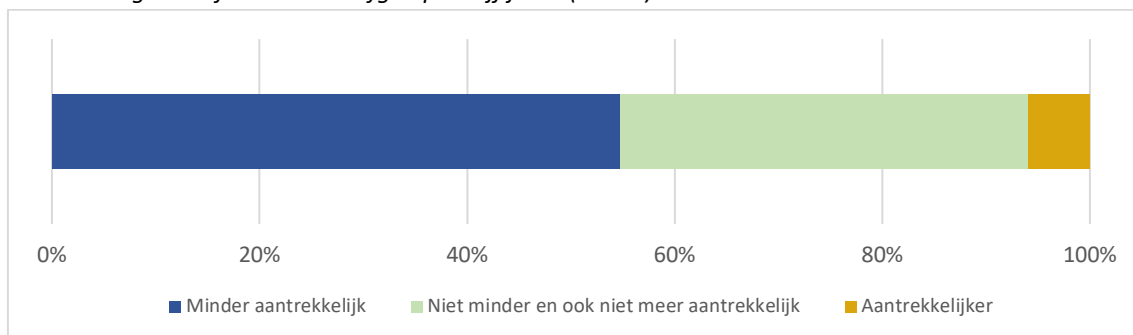
### Inleiding

De aantrekkelijkheid van het beroep schoolleider is onderzocht door eenvoudig te vragen of het werk in de afgelopen vijf jaar minder aantrekkelijk, niet minder en ook niet meer aantrekkelijk, of aantrekkelijker is geworden.

### Schoolleiders

Meer dan de helft van de schoolleiders met meer dan vijf jaar werkervaring (55%) vindt hun werk minder aantrekkelijk geworden (zie Figuur 3.6). Ongeveer 2 op de 5 schoolleiders vindt het werk niet meer en niet minder aantrekkelijk en 6 procent vindt het werk aantrekkelijker geworden. Nadere analyse laat zien dat dit beeld hetzelfde is voor schoolleiders ongeacht de grootte van de schoolorganisatie, schoolgrootte en regio.

Figuur 3.6. Hoe beoordeelt u de aantrekkelijkheid van uw werk als schoolleider kijkend naar de ontwikkeling in uw functie in de afgelopen vijf jaar? (n=371)



Vervolgens is aan de schoolleiders gevraagd welke ontwikkeling het werk meer of minder aantrekkelijk heeft gemaakt (zie Tabel 3.1). De onvervulde vacatures en het ziekteverzuim onder leerkrachten zijn de meest genoemde ontwikkelingen in de vragenlijst waardoor het werk minder aantrekkelijk is geworden. Ook het feit dat scholen meer maatschappelijke taken toebedeeld hebben gekregen, zien de schoolleiders als een negatieve ontwikkeling voor hun functie. Minder vaak, maar toch relatief veel wijzen schoolleiders ook op de taakverzwaring als gevolg van leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoeften op het gebied van gedrag. Ook de verantwoordingslast speelt mee in de afgenomen aantrekkelijkheid van het schoolleiderschap, naast zorgen over leerachterstanden en meer samenwerking met partijen buiten de school.

De enkele schoolleiders die hun werk aantrekkelijker vinden geworden, relateren dit vooral aan (betrokkenheid bij) onderwijsontwikkeling/-vernieuwing. Ook een grotere betrokkenheid bij beleidsontwikkeling wordt in dit verband regelmatig genoemd. Voorts valt op dat de redenen om het werk als aantrekkelijker te beoordelen nogal uiteenlopen, afhankelijk van persoonlijke voorkeuren en ervaringen.

Tabel 3.1. Ontwikkelingen die het werk van de schoolleider meer/minder aantrekkelijker maken (aantallen keer genoemd)

Ontwikkelingen	Aantrekkelijker (n=22)	Minder aantrekkelijk (n=203)
Onvervulde vacatures (werving, sollicitatierondes, vervanging regelen, begeleiding zij-instromers, tijdelijk onbevoegden op een groep, etc.)	3	153
Ziekteverzuim leerkrachten (vervanging regelen, groepen verdelen, taken overnemen)	2	138
Scholen hebben meer maatschappelijke taken (bijvoorbeeld om een vindplaats te zijn voor de jeugdhulpverlening)	7	103
Leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van gedrag	4	88
Verantwoording (intern en extern)	3	79
Zorgen rondom leerachterstanden (onder andere als gevolg van corona)	5	43
Samenwerken/communicatie met externe(n) (partijen) (bijvoorbeeld ouders, schoolbestuur, de wijk, andere scholen en organisaties binnen en buiten het onderwijs)	7	40
Leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op gebied van leren	6	22
Schaalvergroting in het onderwijs (bijvoorbeeld de toename van het aantal leerlingen per school/vestiging, bestuurlijke fusies of school-/vestigingsfusies)	1	20
Schoolleiders worden meer betrokken bij beleidsontwikkeling (bijvoorbeeld het ontwikkelen van een strategische visie of personeelsbeleid)	10	16
Begeleiding nieuwe collega's, invallers en stagiaires	6	14
Organiseren en voorbereiden van activiteiten die niet bij het curriculum horen (bijvoorbeeld studiedagen, vergaderingen)	6	14
Technologisering (bijvoorbeeld ICT speelt een grotere rol in onderwijsvernieuwingen)	1	12
Vergaderen	1	10
Eenduidigheid van teamafspraken	3	9
Onderwijsontwikkeling/-vernieuwing	18	8
Professionalisering/cursussen/trainingen/studiedagen	8	1

In de focusgroepen beoordeelden schoolleiders hun werk overwegend positief. Slechts één respondent in de focusgroepen gaf het beroep een onvoldoende. Het schoolleiderschap kent volgens hen verschillende elementen die het werk aantrekkelijk maken. Een aspect van het beroep dat veel wordt genoemd is de mate van autonomie. Schoolleiders hebben veel beslissingen te nemen en de keuzevrijheid en -mogelijkheden die hiermee gepaard gaan, worden gezien als positieve aspecten van het beroep. Veel schoolleiders krijgen energie van

hun werk: van de maatschappelijke opdracht waar zij samen met hun team aan werken, van fijne en goede collega's en van kinderen die ontwikkelingen doormaken. Het werk is daarmee zeer betekenisvol. Daarnaast vinden de meeste schoolleiders hun werk dynamisch. Hoewel dit uitdagingen met zich meebrengt, maakt dit het beroep ook interessant.

Enkele recente ontwikkelingen hebben volgens de respondenten in de focusgroep bijgedragen aan de aantrekkelijkheid van het beroep. Allereerst biedt de integrale verantwoordelijkheid die schoolleiders tegenwoordig hebben, kansen. Dit bevordert de autonomie die schoolleiders ervaren. Ook is op sommige scholen (tijdelijk) meer geld beschikbaar vanwege de NPO-gelden en de subsidieregeling 'Verbetering basisvaardigheden 2024'. Dit biedt mogelijkheden tot het beter verdelen of zelfs uitbesteden van taken. Technologische ontwikkelingen hebben bepaalde aspecten van het werk bovendien makkelijker en efficiënter gemaakt. Enkele schoolleiders merken op dat er de laatste jaren meer aandacht is voor de beroepsgroep. Daarbij zijn de mogelijkheden voor schoolleiders om zich te ontwikkelen toegenomen en is het Schoolleidersregister opgericht.

Een andere positieve ontwikkeling is de toename van samenwerking tussen schoolleiders, bestuurder(s) en/of het stafbureau, tussen directeuren onderling en binnen scholen. Volgens enkele respondenten is daarnaast de professionaliteit binnen scholen toegenomen, denk hierbij aan de toenemende aandacht voor onderwijsontwikkeling en het werken in professionele leergemeenschappen. Naast de intern begeleider zijn er nu bijvoorbeeld ook gedrags- en rekenspecialisten. Dit is voor schoolleiders fijn, omdat zij niet op elk gebied zelf 'specialist' kunnen zijn. Desalniettemin kwamen tijdens de focusgroepen ook ontwikkelingen naar voren die de aantrekkelijkheid van het beroep niet ten goede zijn gekomen.

Het personeelstekort is de grootste verandering geweest en vormt nu een prangend probleem met veel gevolgen voor de meeste schoolleiders. Sommige schoolleiders hebben nog ervaren dat zij personeel moesten ontslaan omdat er een overschot was, nu is het opvangen van groepen en het regelen van de formatie voor sommigen 'de corebusiness geworden'. Dit gaat ten koste van de tijd die schoolleiders aan andere zaken, zoals onderwijskundig leiderschap, zouden willen besteden. Bovendien gaat het lerarentekort ten koste van de onderwijskwaliteit: er moet eerst een leraar voor de klas, voordat eraan plannen zoals het versterken van basisvaardigheden kan worden gewerkt. Daarnaast is er een tekort aan schoolleiders. Binnen sommige besturen wordt dit opgelost door één schoolleider op twee scholen in te zetten. De schoolleiders ervaren deze ontwikkeling als onwenselijk: elke school moet een eigen schoolleider hebben om binding met de school te kunnen hebben.

Verder noemen veel schoolleiders als negatieve ontwikkeling het veranderde oudercontact: ouders zijn mondiger geworden. De druk op leerkrachten en schoolleiders wordt hierdoor opgevoerd. 'Twintig jaar geleden had je als leerkracht de wijsheid in pacht [...] en nu komen ouders jou vertellen wat je moet doen op school. Als schoolleider zit je hier dan vaak tussen.' Anderzijds zijn er ook schoolleiders die te maken hebben met kwetsbare ouders: 'Ik ben meer maatschappelijk werker, politieagent en hulpverlener dan onderwijsdirecteur.' Dit brengt weer andere uitdagingen met zich mee.

Een andere ontwikkeling die veel genoemd werd, is passend onderwijs. Dit vraagt veel van scholen en schoolleiders: 'Als dit van je team gevraagd wordt, dan wordt het ook van ons als schoolleiders gevraagd.' Leerkrachten hebben het idee dat zij tekortschieten en voor schoolleiders is het zoeken naar een balans tussen het mogelijk maken van passend onderwijs en het niet willen overvragen van het team. Een uitdaging is dat de randvoorwaarden niet op orde zijn, het is steeds schipperen voor de schoolleider om te proberen 'er het beste van te maken'. Dit geldt ook voor scholen in het speciaal (basis)onderwijs. Een schoolleider van een cluster 4-school (voor kinderen met gedragsproblemen en psychische stoornissen) geeft aan dat het bestuur nu ook kinderen met een combinatie van taal- (cluster 2) én gedragsproblemen doorstuurt. Leerkrachten zijn echter onvoldoende getraind op het omgaan met taal-spraakontwikkelingsstoornissen. Schoolleiders geven aan dat dit ook persoonlijk iets met hen doet, omdat zij alle kinderen zo goed mogelijk onderwijs willen bieden.

Een moderne ontwikkeling waar sommige schoolleiders tegenaan lopen, is de opkomst van mobiele telefoons en sociale media. Hierdoor is digitaal oudercontact ontstaan, ouders kunnen online (negatieve) berichten plaatsen over de school, kinderen hebben onderling digitaal contact en zij komen op internet met van alles in aanraking wat zij vervolgens meenemen naar school. Schoolleiders zoeken naar een manier om hier zo goed mogelijk mee om te gaan. Omdat het een nieuwe ontwikkeling is, heeft het schoolbestuur echter vaak geen oplossing en staan schoolleiders hier alleen voor.

Op het gebied van de financiering van onderwijs is volgens respondenten veel veranderd. Jaren geleden stond het budget meer vast en was het van tevoren duidelijker, nu spelen subsidies een grote rol. Met het aanvragen en verantwoorden van subsidies gaat veel tijd en moeite gepaard. Sommige schoolleiders ontgaat het nut hiervan, je krijgt een subsidie niet altijd en wie kijkt er naar de verantwoording? Een gevolg van deze bekostigingsstructuur is dat de verschillen tussen scholen toenemen: scholen die weinig/geen subsidies ontvangen, hebben het moeilijker dan andere. De schoolleiders pleiten daarom voor structurele bekostiging.

De schoolleiders geven aan dat al met al hun takenpakket is toegenomen en dat de taken **complexer** zijn geworden. Hierdoor is de intensiteit van het beroep toegenomen: 'In het onderwijs vinden wij het gewoon wat er op ons bordje komt. [...] Wij vinden het gewoon, maar het is een beetje absurd dat dit [subsidies, nieuwbouw, het verbeteren van het onderwijs en de professionele cultuur] allemaal onder jouw taken valt.' Schoolleiders ervaren meer werkdruk: 'Het is soms spitsroede lopen om iedereen te horen en te zien.'

In samenhang met de toename van het aantal en de complexiteit van de taken, bestaat onder veel schoolleiders onvrede over hun **salaris**. Schoolleiders zijn eerstverantwoordelijke en worden er ook op afgerekend als het misgaat. Sommige collega's op school, leerkrachten die zijn ingeschaald op LC en intern begeleiders, verdienen volgens de schoolleiders nagenoeg hetzelfde. Dit schuurt, omdat er een groot verschil zit in verantwoordelijkheden, de mate waarin een schoolleider beschikbaar moet zijn en de zwaarte en complexiteit van het takenpakket. Ook intern begeleiders geven aan dat dit een reden voor hen is om niet de opleiding tot schoolleider te doen: als intern begeleider kun je je focussen op het onderwijsinhoudelijke deel zonder alle andere taken voor bijna hetzelfde salaris. Schoolbestuurders wijzen op de rol die schoolleiders zelf hebben om de salarissen op school

eerlijk te verdelen. Volgens verschillende bestuurders is demotie een optie voor leerkrachten die in het verleden LC hebben gekregen maar 'hier niks meer voor doen.' Dit is op veel scholen echter nog een taboe.

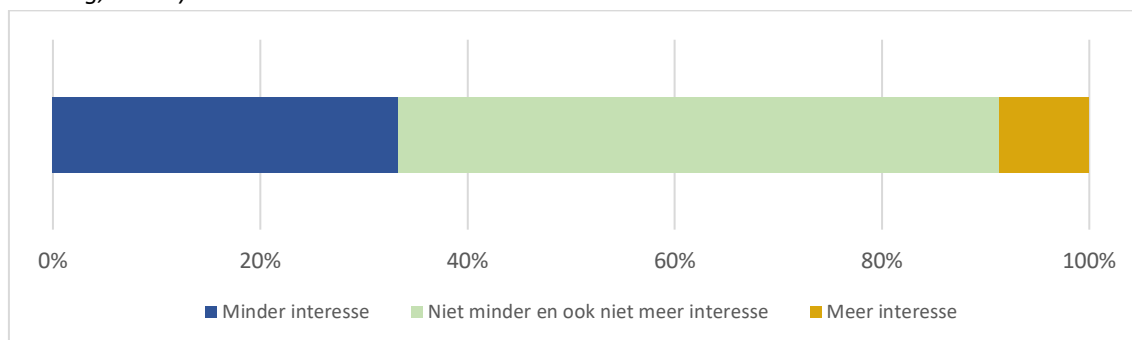
Ten slotte uitten verschillende schoolleiders hun onvrede over de **overheid**. Zo komen er veel eisen 'uit Den Haag'. Deze controledrang en het toegenomen aantal procedures zien de respondenten als wantrouwen ten aanzien van het bestuur en de directie. Deze ontwikkeling leidt tot planlast. Er moeten onder andere ontwikkelperspectieven, groepsplannen en handelingsplannen worden geschreven, maar wie kijkt hiernaar en wat voegt dit toe aan de ontwikkeling van leerlingen? Een ander kritiekpunt is dat de plannen steeds veranderen: 'vandaag moeten we linksom en morgen rechtsom, daar kun je gewoon geen beleid op maken'. Deze ontwikkelingen gaan ten koste van de autonomie van de schoolleider, juist een van de belangrijkste pluspunten van het beroep.

### Andere betrokkenen

#### *Intern begeleiders en leerkrachten*

Voor meer dan de helft van de intern begeleiders en leerkrachten is hun eigen interesse in het beroep van schoolleider de afgelopen vijf jaar niet veranderd, zo blijkt uit de vragenlijst (zie Figuur 3.7). Ongeveer een derde van de intern begeleiders en leerkrachten heeft minder interesse en een op de tien intern begeleiders en leerkrachten heeft meer interesse.

Figuur 3.7. Hoe beoordeelt u uw eigen interesse in het beroep van schoolleider kijkend naar de ontwikkeling in de functie in de afgelopen vijf jaar? (alleen voor ib'ers en leerkrachten met >5 jaar ervaring; n=441)

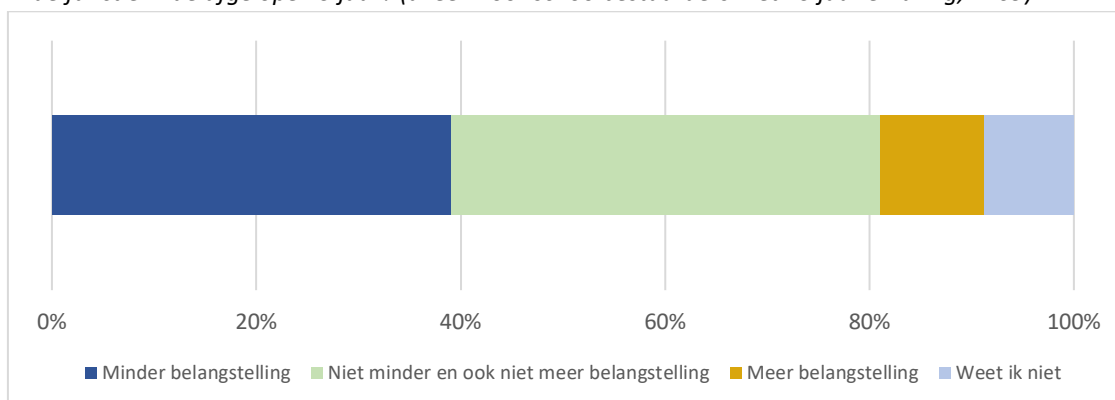


In de focusgroepen met intern begeleiders kwam naar voren dat er veel taken bijkomen als je schoolleider bent in vergelijking met het werk van intern begeleider. Deze extra taken zoals het maken van een begroting, eindverantwoordelijk zijn bij ziekteverzuim en andere organisatorische aspecten vinden de intern begeleiders niet aantrekkelijk. Daarnaast geven ze aan dat het salaris van schoolleiders niet veel hoger is dan dat van henzelf, waardoor er ook geen financiële prikkel is.

#### *Schoolbestuurders*

Twee op de vijf schoolbestuurders oordeelt dat de belangstelling van het werk als schoolleider gelijk is gebleven de afgelopen vijf jaar, terwijl een net zo grote groep schoolbestuurders vindt dat er minder belangstelling is voor het werk als schoolleider, zo blijkt uit de vragenlijst. Eén op de tien schoolbestuurders ziet meer belangstelling (zie Figuur 3.8).

Figuur 3.8. Hoe beoordeelt u de belangstelling van het werk als schoolleider kijkend naar de ontwikkeling in de functie in de afgelopen 5 jaar? (alleen voor schoolbestuurders met >5 jaar ervaring; n=69)



In de focusgroepen noemden bestuurders dat het moeilijker is om goede schoolleiders te werven. Volgens een bestuurder is het voornamelijk moeilijk om goede schoolleiders te werven die passen binnen het onderwijsconcept van het bestuur. Het is niet zo dat er geen animo is voor het beroep, er zijn bijvoorbeeld steeds meer zij-instromers en ook op scholen lopen medewerkers rond met interesse in het schoolleiderschap. Een probleem is echter dat deze laatstgenoemde groep geen fulltime schoolleiderschap ambieert. Daarom moet worden gezocht naar andere manieren om het schoolleiderschap in te vullen, bijvoorbeeld door een directeur en een adjunct in te zetten, een directeur en een managementteam of schoolleider-duo's. Daarnaast zou het helpend zijn om het vak positiever en beter uit te dragen. Het helpt niet dat in het publieke en politieke debat de nadruk ligt op werkdruk en een 'waardeloos' salaris. Er moet geïnvesteerd worden in het enthousiasmeren van mensen voor het onderwijs.

### 3.3 Ondersteuningsbehoeften

#### Inleiding

Om zicht te krijgen op de ondersteuningsbehoeften van schoolleiders is aan hen gevraagd: 'Op welk van de onderstaande onderwerpen zou u als schoolleider (meer of beter) ondersteund of gefaciliteerd willen worden?' Schoolleiders konden uit een lijst met onderwerpen de vijf belangrijkste kiezen. Vervolgens is voor ieder gekozen onderwerp doorgevraagd op welk onderdeel/welke onderdelen dit specifiek betrekking heeft en welke ondersteuning ze bij dit onderwerp zouden willen krijgen. We presenteren eerst op welke onderwerpen schoolleiders meer ondersteund of gefaciliteerd willen worden. Daarna beschrijven we per onderwerp de specifieke elementen en ondersteuningsbehoeften.

#### Schoolleiders

Meer dan twee derde van de schoolleiders zou meer ondersteuning of facilitering wensen op het gebied van subsidies en huisvesting en onderhoud (zie Tabel 3.2). Ook zou meer dan de helft van de schoolleiders ondersteuning of facilitering wensen bij financiële zaken en ongeveer de helft heeft behoefte aan extra ondersteuning op het vlak van personeel/personeelsbeleid, deelname aan onderzoek en de onderwijsinspectie en ICT-systemen. Schoolleiders hebben over het algemeen de minste behoefte aan ondersteuning bij externe contacten en medezeggenschap.

Tabel 3.2. *Op welke van de onderstaande onderwerpen zou u als schoolleider (meer of beter) ondersteund of gefaciliteerd willen worden? n=567*

Onderwerp	Schoolleiders
Subsidies	69%
Huisvesting en onderhoud	68%
Financiële zaken	59%
Personeel/personeelsbeleid	51%
Onderzoek en onderwijsinspectie	49%
ICT-systemen	43%
Onderwijskundig leiderschap	23%
Externe contacten (met partners in de omgeving van de school)	19%
Medezeggenschap	17%

Nadere analyse laat zien dat subsidies en huisvesting en onderhoud de belangrijkste twee onderwerpen zijn voor alle schoolleiders ongeacht grootte van de schoolorganisatie, schoolgrootte en regio. Kortom, de ondersteuningsbehoefte is onafhankelijk van deze achtergrondkenmerken.

#### **Andere betrokkenen**

Schoolbestuurders, intern begeleiders en leerkrachten zien personeel/personeelsbeleid als belangrijkste onderwerp waarop schoolleiders beter ondersteund/gefaciliteerd zouden moeten worden (zie Tabel 3.3). HR-medewerkers vinden financiële zaken het belangrijkste onderwerp.

Over het algemeen is het beeld van andere betrokkenen vergelijkbaar met het beeld van schoolleiders. Andere betrokkenen vinden dezelfde onderwerpen als schoolleiders het minst belangrijk, namelijk bij medezeggenschap en externe contacten. Het is opvallend dat schoolleiders subsidies als belangrijkste onderwerp noemen voor extra ondersteuning, terwijl andere betrokkenen dit op een derde of vierde plaats zetten.



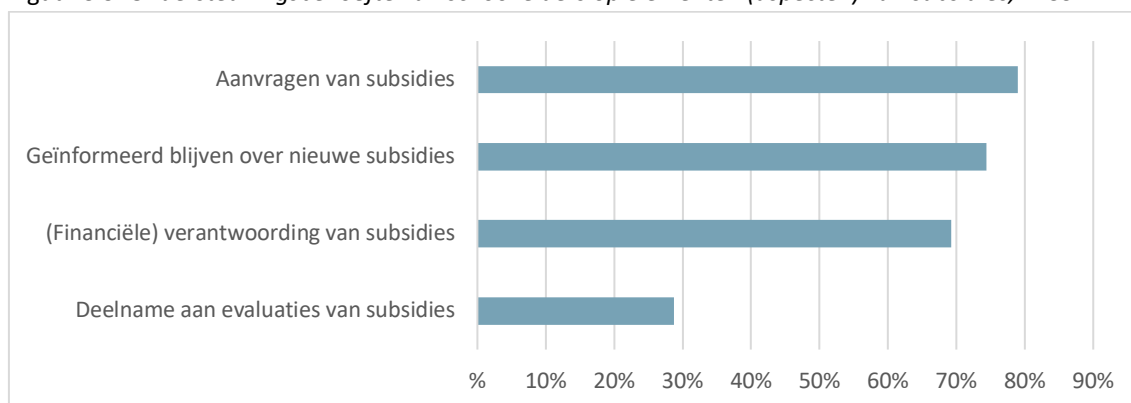
Tabel 3.3. Op welke van de onderstaande onderwerpen vindt u dat de schoolleider(s) waar u mee te maken heeft, (meer of beter) ondersteund of gefaciliteerd zou moeten worden? n=567

Onderwerp	Schoolbestuurder (n=84)	HR-medewerker (n=44)	Intern begeleider (n=321)	Leerkracht (n=452)
ICT-systemen	45%	45%	28%	30%
Financiële zaken	<b>54%</b>	<b>75%</b>	43%	42%
Personeel/personeelsbeleid	<b>57%</b>	<b>68%</b>	<b>48%</b>	<b>47%</b>
Huisvesting en onderhoud	<b>51%</b>	52%	<b>45%</b>	<b>46%</b>
Onderwijskundig leiderschap	39%	43%	40%	33%
Subsidies	46%	52%	<b>46%</b>	41%
Onderzoek en onderwijsinspectie	36%	36%	36%	26%
Medezeggenschap	18%	16%	7%	12%
Externe contacten (met partners in 17% de omgeving van de school)		30%	8%	12%

### Subsidies

Ongeveer twee derde van de schoolleiders wenst meer ondersteuning op het gebied van subsidies. Dit heeft betrekking op het aanvragen van, het geïnformeerd blijven over en de verantwoording van subsidies. De schoolleiders hebben relatief weinig behoefte aan ondersteuning bij deelname aan evaluaties van subsidies (zie Figuur 3.9).

Figuur 3.9. Ondersteuningsbehoefte van schoolleiders op elementen (aspecten) van subsidies, n=394



Andere betrokkenen vinden dat schoolleiders met name extra ondersteuning zouden moeten krijgen bij het aanvragen van en het geïnformeerd blijven over subsidies. Schoolbestuurders vinden daarnaast ondersteuning bij verantwoording van de subsidies ook vaak belangrijk. Net als schoolleiders zelf, schatten de andere betrokkenen de ondersteuningsbehoefte ten aanzien van deelname aan evaluaties van subsidies laag in (zie Tabel 3.4).

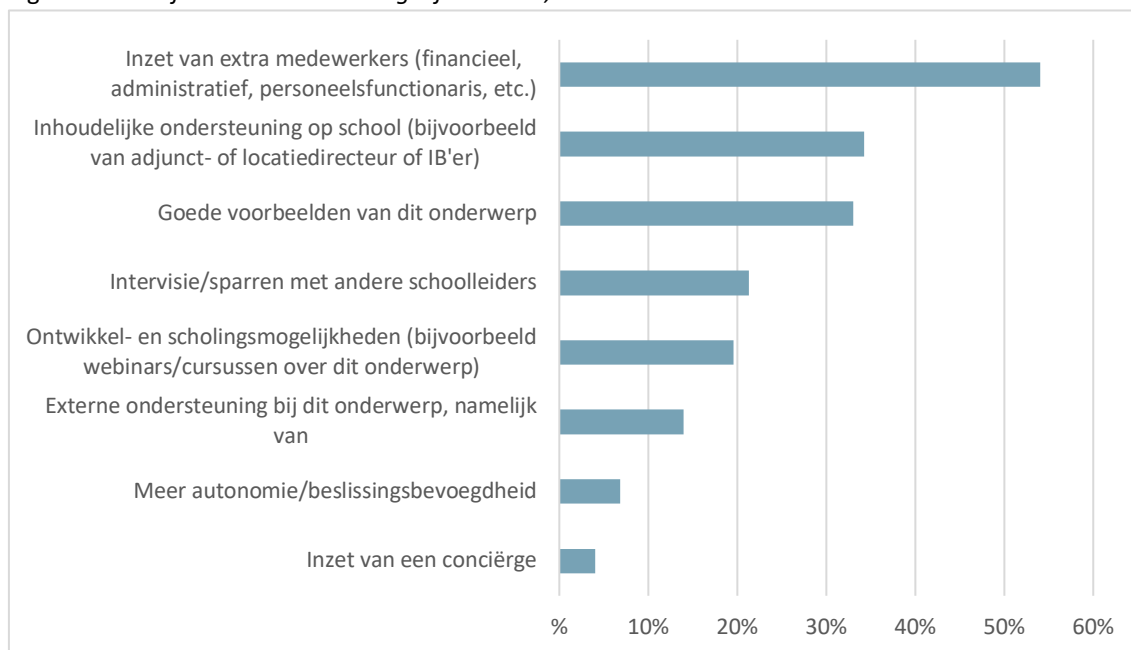
Tabel 3.4. *Ondersteuningsbehoefte van schoolleiders bij subsidies volgens andere betrokkenen*

	Schoolbestuurder (n=39)	HR-medewerker (n=23)	Intern begeleider (n=148)	Leerkracht (n=185)
Geïnformeerd blijven over nieuwe subsidies	85%	61%	74%	80%
Aanvragen van subsidies	77%	74%	70%	74%
(Financiële) verantwoording van subsidies	77%	61%	47%	38%
Deelname aan evaluaties van subsidies	26%	39%	22%	19%

### Ondersteuning bij subsidies

Gevraagd naar de wijze waarop ondersteuning zou kunnen plaatsvinden, geeft een meerderheid van de schoolleiders aan dat zij voor subsidies extra medewerkers willen inzetten. Enkele schoolleiders noemen als voorbeelden een subsidieaanvrager of -expert vanuit het stafbureau of bestuurskantoor en administratieve ondersteuning (zie Figuur 3.10). Deze verdiepende vraag is niet meegenomen in de vragenlijst voor de overige betrokkenen.

Figuur 3.10. *Wijze van ondersteuning bij subsidies, n=394*



Uit de focusgroepen met schoolleiders blijkt dat:

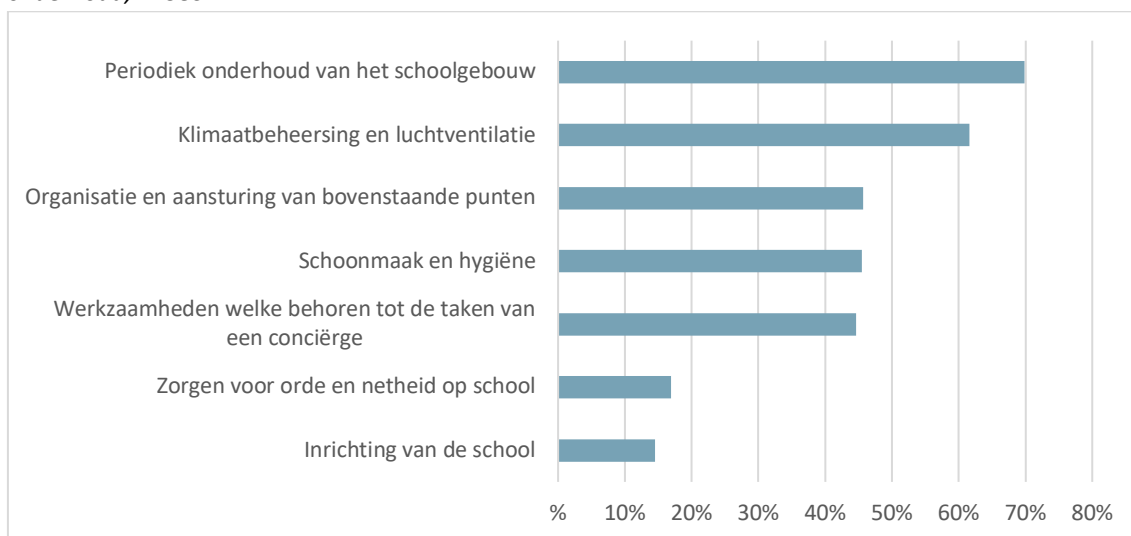
- schoolleiders gefrustreerd zijn over de tijdelijke aard van subsidies. Er is behoefte aan structurele bekostiging en oplossingen;

- sommige scholen over beduidend minder financiële middelen beschikken wanneer bepaalde subsidies niet worden toegekend. Hierdoor ontstaan verschillen tussen scholen. Een schoolleider geeft bijvoorbeeld aan geen subsidies te ontvangen, terwijl een school in de buurt met dezelfde leerlingpopulatie ze wel krijgt. Dit voelt oneerlijk;
- schoolleiders ondersteuning wensen op het gebied van subsidies. Het aanvragen van een subsidie en het verantwoorden kosten veel tijd;
- het bestuur een ondersteunende rol zou kunnen spelen hierin;
- schoolleiders de plannen die zij moeten schrijven rondom subsidies beschouwen als 'een papieren tijger'. Het voelt alsof er nauwelijks naar de plannen wordt gekeken, dus wat is het nut?

### **Huisvesting en onderhoud**

Ongeveer twee derde van de schoolleiders wenst meer ondersteuning op het gebied van huisvesting en onderhoud. Dit heeft met name betrekking op periodiek onderhoud van het schoolgebouw, en klimaatbeheersing en luchtventilatie (zie Figuur 3.11). Ook op andere aspecten van huisvesting en onderhoud heeft een deel van de schoolleiders behoefte aan ondersteuning (organisatie en aansturing, schoonmaak en hygiëne, werkzaamheden van conciërge). Aanvullend noemden enkele schoolleiders nieuwbouw en renovatie, verduurzaming van het gebouw en overleg en contracten met de gemeente.

Figuur 3.11. *Ondersteuningsbehoefte van schoolleiders op elementen (aspecten) van huisvesting en onderhoud, n=385*



Andere betrokkenen noemen dezelfde twee aspecten van huisvesting en onderhoud als de schoolleiders, waarop schoolleiders met name extra ondersteuning bij nodig zouden hebben, namelijk periodiek onderhoud van het schoolgebouw en klimaatbeheersing en luchtventilatie (zie Tabel 3.5). Daarnaast zien met name intern begeleiders en leerkrachten ook schoonmaak en hygiëne als belangrijk element. HR-medewerkers daarentegen leggen de nadruk meer op de organisatie en aansturing van alle punten. Relatief laag is de ingeschatte ondersteuningsbehoefte ten aanzien van zorgen voor orde en netheid op school en inrichting van de school, dit geldt zowel voor schoolleiders als voor andere betrokkenen.

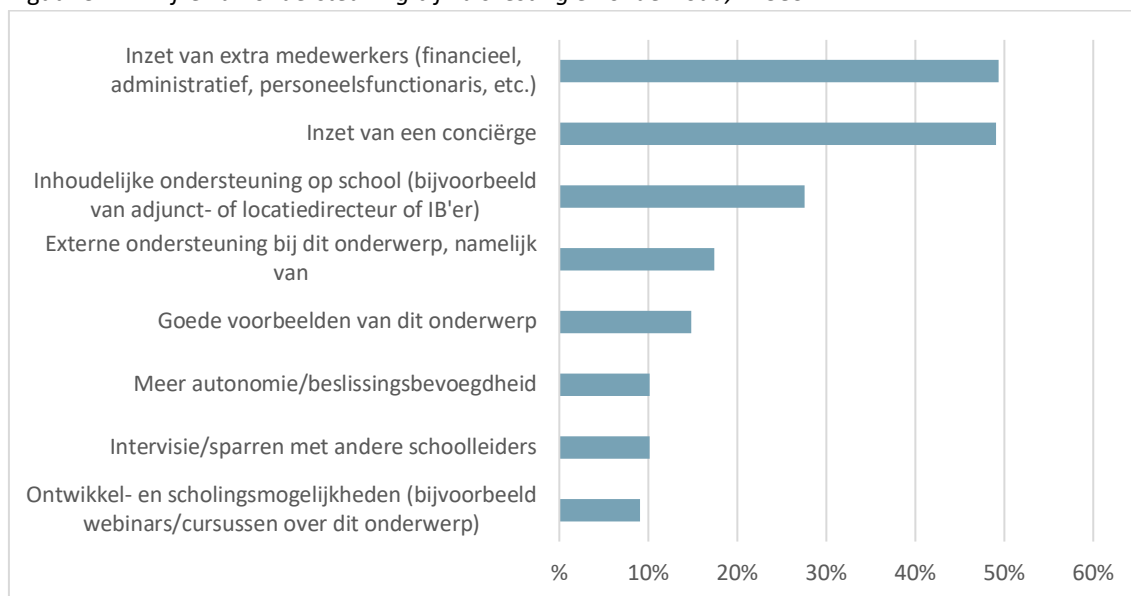
Tabel 3.5. *Ondersteuningsbehoefte van schoolleiders bij huisvesting en onderhoud volgens andere betrokkenen*

	Schoolbestuurder (n=43)	HR-medewerker (n=23)	Intern begeleider (n=143)	Leerkracht (n=209)
Periodiek onderhoud van het schoolgebouw	53%	57%	<b>65%</b>	<b>67%</b>
Schoonmaak en hygiëne	37%	52%	<b>59%</b>	<b>62%</b>
Zorgen voor orde en netheid op school	14%	22%	12%	15%
Klimaatbeheersing en luchtventilatie	<b>65%</b>	<b>70%</b>	<b>73%</b>	<b>70%</b>
Werkzaamheden welke behoren tot de taken van een conciërge	30%	30%	34%	31%
Inrichting van de school	16%	13%	11%	13%
Organisatie en aansturing van bovenstaande punten	42%	<b>65%</b>	41%	30%

### **Ondersteuning bij huisvesting en onderhoud**

Gevraagd naar de wijze waarop ondersteuning zou kunnen plaatsvinden, geven schoolleiders aan dat zij voor huisvesting en onderhoud een conciërge en/of andere medewerkers willen inzetten. Aanvullend noemden enkele schoolleiders bij externe ondersteuning een huisvestingsmanagers of iemand vanuit het bestuursbureau die dit uit handen kan nemen van de schoolleider (zie Figuur 3.12). Deze verdiepende vraag is niet meegenomen in de vragenlijst voor de overige betrokkenen.

Figuur 3.12. *Wijze van ondersteuning bij huisvesting en onderhoud, n=385*



Uit de focusgroepen met schoolleiders blijkt dat:

- het hebben van een conciërge als essentieel wordt gezien. 'Iedere school moet een conciërge hebben.' Op scholen waar dit niet het geval is, pakt de schoolleider tijdens de schooldag conciërgetaken op, omdat de leerkrachten dan bezig zijn. Zelfs op scholen met een conciërge ontkomt de schoolleider hier niet helemaal aan: hij of zij is toch meestal het eerste aanspreekpunt;
- sommige schoolleiders op bestuursniveau een klusjesman of een vergelijkbaar iemand tot hun beschikking hebben, maar dat de voorkeur uitgaat naar iemand die op school aanwezig is.

Uit de focusgroepen met andere betrokkenen blijkt dat:

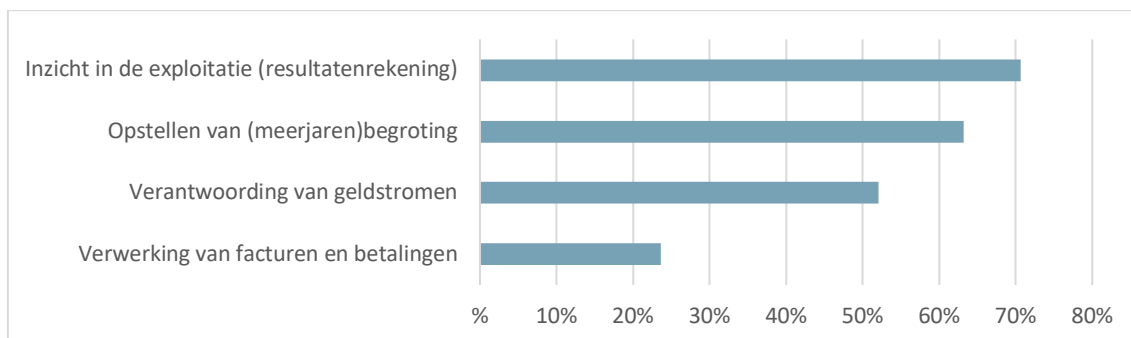
- bestuurders signaleren dat er behoefte is aan praktische ondersteuning;
- bestuurders een voltijd conciërge die een serieuze rol krijgt binnen de school, als zeer gewenst achten. Deze zou pedagogisch onderlegd moeten zijn en over de volgende kwaliteiten moeten beschikken: handigheid, tact, empathie en gastheerschap. Een knelpunt is dat sommige scholen dit momenteel niet kunnen betalen.

### **Financiële zaken**

Ongeveer drie vijfde van de schoolleiders wenst meer ondersteuning op het gebied van financiële zaken. Dit heeft met name betrekking op meer inzicht in de exploitatie, het opstellen van de (meerjaren)begroting en de verantwoording van geldstromen. Schoolleiders hebben minder behoefte aan ondersteuning bij het verwerken van facturen en betalingen (zie Figuur 3.13).

Nadere analyse laat zien dat schoolleiders van een locatie of een enkele school vaker behoefte hebben aan ondersteuning bij financiële zaken dan bovenschoolse schoolleiders, schoolleiders van meerdere scholen en directeur-bestuurders.

Figuur 3.13. *Ondersteuningsbehoefte van schoolleiders op elementen (aspecten) van financiële zaken, n=334*



Net als de schoolleiders zelf, signaleren de andere betrokkenen een ondersteuningsbehoefte bij het opstellen van de (meerjaren)begroting en inzicht in de exploitatie (zie Tabel 3.6). Verder schatten de andere betrokkenen net als de schoolleiders zelf de ondersteuningsbehoefte bij verwerking van facturen en betalingen relatief laag in.

Tabel 3.6. *Ondersteuningsbehoefte van schoolleiders bij financiële zaken volgens andere betrokkenen*

	Schoolbestuurder (n=45)	HR-medewerker (n=33)	Intern begeleider (n=137)	Leerkracht (n=191)
Opstellen van (meerjaren)begroting	73%	64%	64%	64%
Inzicht in de exploitatie (resultatenrekening)	73%	61%	60%	50%
Verwerking van facturen en betalingen	33%	24%	32%	24%
Verantwoording van geldstromen	58%	52%	52%	50%

### Ondersteuning bij financiële zaken

Gevraagd naar de wijze waarop ondersteuning zou kunnen plaatsvinden, geeft een meerderheid van de schoolleiders aan dat zij extra medewerkers willen inzetten (zie Figuur 3.14). Daarnaast zou ongeveer een derde van de schoolleiders behoefte hebben aan ontwikkel- en scholingsmogelijkheden of intervisie/sparren met andere schoolleiders. Aanvullend noemden enkele schoolleiders betere systemen om de financiële zaken in bij te houden en ondersteuning van het bestuursbureau. Deze verdiepende vraag is niet meegenomen in de vragenlijst voor de overige betrokkenen.

Figuur 3.14. *Wijze van ondersteuning bij financiële zaken, n=334*



Uit de focusgroepen met schoolleiders blijkt dat:

- zij ontevreden zijn met de huidige bekostiging van het onderwijs. Er is behoefte aan structurele bekostiging en aan meer financiële middelen;
- sommige schoolleiders worden ondersteund door de schoolorganisatie op het gebied van financiële zaken of hebben een administratief medewerker in dienst. Dat ervaren deze schoolleiders als helpend.

Uit de focusgroepen met andere betrokkenen blijkt dat:

- HR-medewerkers bij schoolleiders een behoefte aan competente administratieve ondersteuning signaleren;
- HR-medewerkers zien dat sommige schoolleiders het lastig vinden om zaken rondom financiële zaken uit handen te kunnen en durven geven;
- HR-medewerkers bij schoolleiders een behoefte aan financiële bijscholing zien. Sommige schoolleiders weten naar hun mening onvoldoende over financiële zaken, zoals begrotingen of het lezen van een balans.

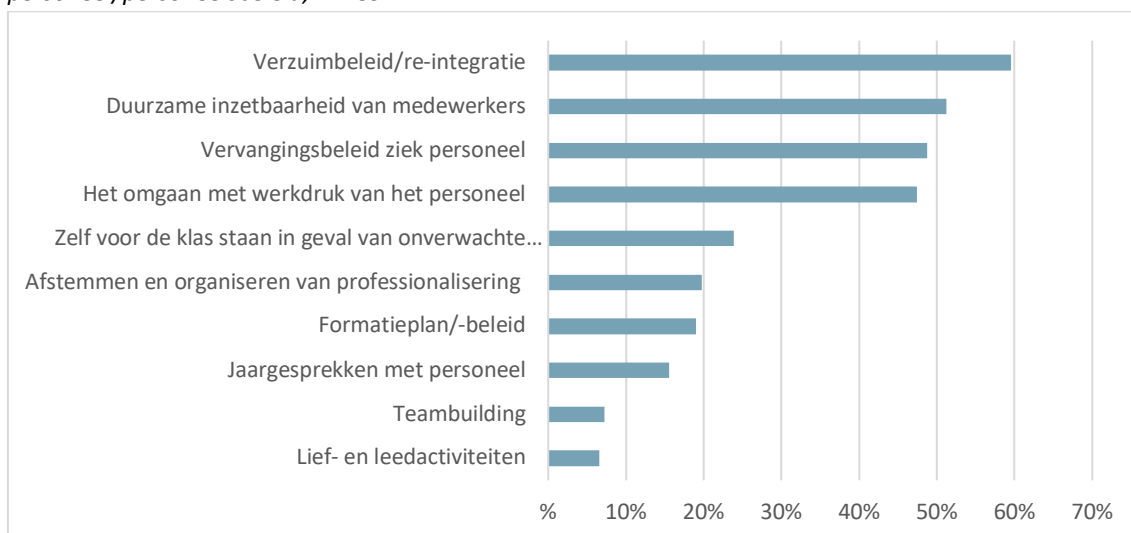
### **Personeel/personeelsbeleid**

Ongeveer de helft van de schoolleiders wenst meer ondersteuning op het gebied van personeel/personeelsbeleid. Dit gaat vooral om het verzuimbeleid/re-integratie en duurzame inzetbaarheid van medewerkers (zie Figuur 3.15). Aanvullend noemden enkele schoolleiders de wet- en regelgeving en het opstellen van contracten.

Nadere analyse laat zien dat schoolleiders met minder dan 1 jaar of 1-2 jaar ervaring meer behoefte hebben aan ondersteuning bij personeel/personeelsbeleid dan schoolleiders met meer jaren ervaring.



Figuur 3.15. *Ondersteuningsbehoefte van schoolleiders op elementen (aspecten) van personeel/personeelsbeleid, n=289*



Schoolbestuurders vinden net als de schoolleiders zelf, dat schoolleiders vooral extra ondersteuning zouden moeten krijgen bij het verzuimbeleid en re-integratie (zie Tabel 3.7). Intern begeleiders en leerkrachten zouden met name willen dat schoolleiders meer ondersteuning krijgen bij het omgaan met werkdruk van het personeel. HR-medewerkers signaleren naast deze aspecten van personeel/personeelsbeleid ook een ondersteuningsbehoefte bij de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Relatief laag is de ingeschatte ondersteuningsbehoefte bij lief- en leedactiviteiten en teambuilding, dat geldt zowel voor de schoolleiders als voor de andere betrokkenen.

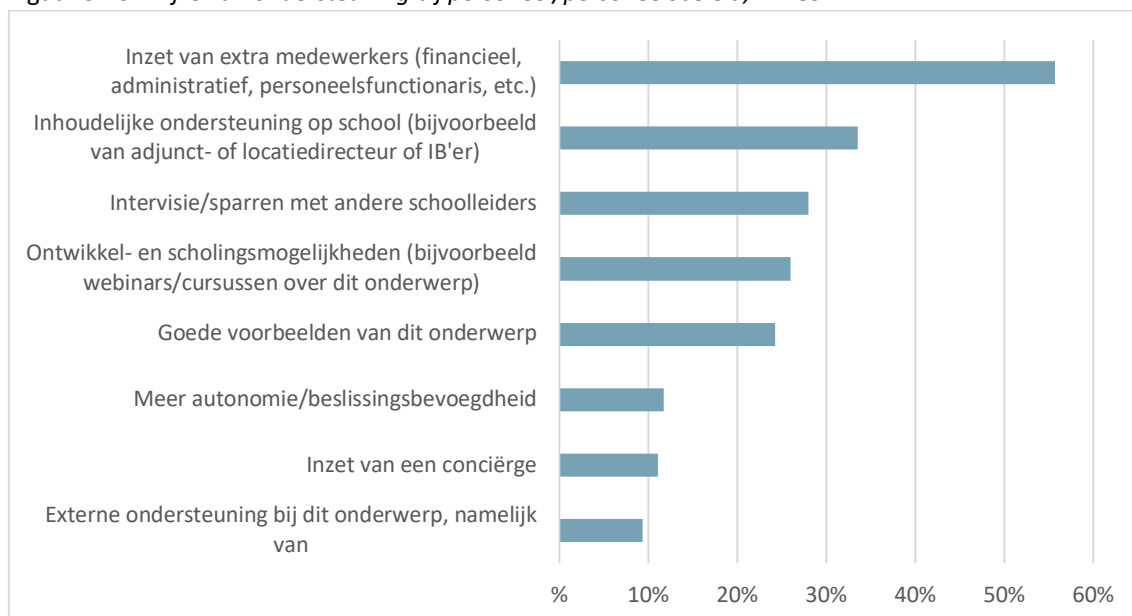
Tabel 3.7. *Ondersteuningsbehoefte van schoolleiders personeel/personeelsbeleid volgens andere betrokkenen*

	Schoolbestuurder (n=48)	HR-medewerker (n=30)	Intern begeleider (n=153)	Leerkracht (n=213)
Jaargesprekken met personeel	31%	27%	27%	36%
Verzuimbeleid/re-integratie	<b>79%</b>	<b>67%</b>	39%	33%
Vervangingsbeleid ziek personeel	40%	40%	48%	44%
Formatieplan/-beleid	40%	50%	29%	42%
Lief- en leedactiviteiten	2%	0%	8%	13%
Teambuilding	15%	27%	21%	31%
Duurzame inzetbaarheid van medewerkers	58%	<b>70%</b>	43%	50%
Het omgaan met werkdruk van het personeel	46%	<b>67%</b>	<b>59%</b>	<b>68%</b>
Zelf voor de klas staan in geval van onverwachte uitval leerkracht	23%	27%	27%	46%
Afstemmen en organiseren van professionalisering	35%	53%	37%	31%

### Ondersteuning bij personeel/personeelsbeleid

Gevraagd naar de wijze waarop ondersteuning zou kunnen plaatsvinden, geeft een meerderheid van de schoolleiders aan dat zij voor personeel/personeelsbeleid extra medewerkers zouden willen inzetten (zie Figuur 3.16). Schoolleiders noemden bij externe ondersteuning bijvoorbeeld HR op bestuursniveau of extern, ondersteuning van een recruiter of beleidsmedewerker bij werving en selectie en een centraal persoon (op bestuursniveau) die alles regelt omtrent vervanging. Deze verdiepende vraag is niet meegenomen in de vragenlijst voor de overige betrokkenen.

Figuur 3.16. Wijze van ondersteuning bij personeel/personeelsbeleid, n=289



Uit de focusgroepen met schoolleiders blijkt dat:

- de cao onduidelijkheden bevat over duurzame inzetbaarheid;
- verzuimmeldingen tijd kosten en onnodig werk opleveren (bijvoorbeeld wanneer er een plan moet worden geschreven voor een collega die haar been heeft gebroken en over twee weken weer kan lesgeven);
- er behoefte is aan ondersteuning op het gebied van ziekteverzuim, arbobeleid en andere administratieve taken (bijvoorbeeld in de vorm van een managementassistent) om de schoolleider te ontlasten;
- er behoefte is aan extra handen in de klas om leerkrachten te ondersteunen en daarmee indirect schoolleiders te ontlasten;
- sommige schoolleiders behoefte hebben aan een medewerker met ervaring die starters kan coachen;
- vanwege de doorstroom in personeel op scholen, schoolleiders telkens nieuwe mensen moeten meenemen in ontwikkelingen;
- schoolleiders veel tijd kwijt zijn aan het voeren van functionerings-, voortgangs- en planningsgesprekken. Een adjunct-directeur zou hierbij kunnen ondersteunen;
- extra directieleden aannemen gevoelig ligt, omdat schoolleiders liever de beschikbare fte's voor leerkrachten inzetten. Daarentegen vinden veel schoolleiders het wel prettig om taken en verantwoordelijkheden te kunnen delen met een extra directielid;
- schoolleiders vraagtekens plaatsen bij de huidige gang van zaken waarbij één schoolleider een groot team aanstuurt. In het zakenleven sturen managers kleinere teams aan. Door de grote teams is het niet mogelijk om alle teamleden goed 'te zien'.

Uit de focusgroepen met andere betrokkenen blijkt dat:

- bestuurders merken dat er behoefte is aan ondersteuning op HR-gebied. Enerzijds gaat het om werving en selectie, maar anderzijds om het beïnvloeden van en omgaan met het team en de dynamiek;

- bestuurders zien dat schoolleiders, mogelijk vanwege het ‘familiegevoel’ dat heerst op scholen, moeite hebben met het voeren van verzuimgesprekken met personeel;
- enkele bestuurders een kwaliteitsmedewerker hebben aangesteld om samen met de schoolleider aan de professionele cultuur op school te werken;
- HR-medewerkers een behoefte aan het uitbesteden van het regelen van vervanging zien, omdat schoolleiders momenteel altijd bereikbaar moeten zijn bij calamiteiten. Volgens hen zou het helpend zijn om dit bovenschools te regelen, maar is dit in de praktijk niet altijd mogelijk;
- er verschillen zijn in kwaliteiten van schoolleiders op het gebied van management en bedrijfsvoering. Volgens HR-medewerkers heeft dit aandacht, omdat bedrijfsvoering weinig aan bod komt tijdens de opleiding tot schoolleider.

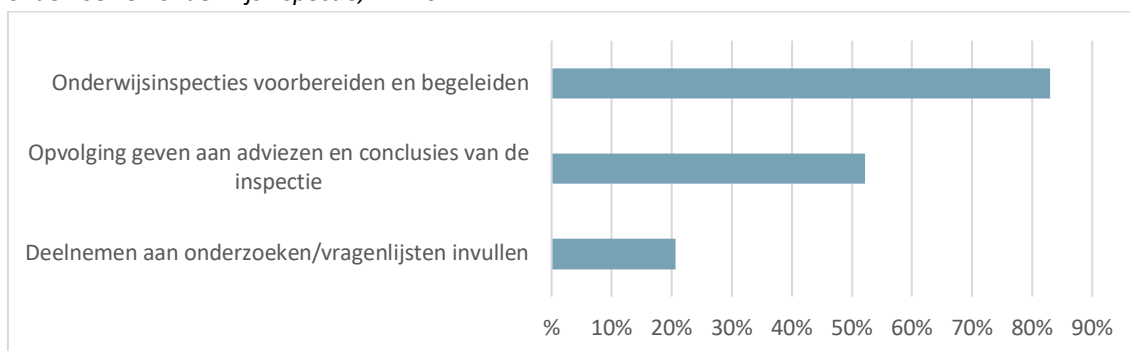
### Onderzoek en onderwijsinspectie

Ongeveer de helft van de schoolleiders wenst meer ondersteuning voor deelname aan onderzoek en de onderwijsinspectie. Dit heeft grotendeels betrekking op de onderwijsinspecties voorbereiden en begeleiden en daarnaast ook op het opvolging geven aan adviezen en conclusies van de Inspectie van het Onderwijs (zie Figuur 3.17). Aanvullend noemen enkele schoolleiders inzicht in de eisen van de Inspectie van het Onderwijs. Schoolleiders hebben relatief weinig behoefte aan ondersteuning bij deelname aan onderzoeken/vragenlijsten invullen.

Nadere analyse laat zien dat:

- schoolleiders in de leeftijdscategorie 25 t/m 34 jaar vaker behoefte hebben aan ondersteuning bij deelname aan onderzoek en onderwijsinspectie dan oudere schoolleiders;
- schoolleiders van grotere scholen (>100 leerlingen) meer behoefte hebben aan ondersteuning bij onderzoek en onderwijsinspectie dan schoolleiders van kleinere scholen;
- directeur-bestuurders minder behoefte hebben aan ondersteuning bij onderwijs en onderwijsinspectie dan schoolleiders met een ander verantwoordelijkheidsniveau.

Figuur 3.17. *Ondersteuningsbehoefte van schoolleiders op elementen (aspecten) van deelname aan onderzoek en onderwijsinspectie, n=276*



Andere betrokkenen signaleren dezelfde ondersteuningsbehoeften als de schoolleiders: zij zouden met name willen dat schoolleiders ondersteuning krijgen bij de onderwijsinspecties voorbereiden en begeleiden (zie Tabel 3.8). Daarnaast vinden andere betrokkenen ondersteuning bij het opvolging geven aan adviezen en conclusies van de Inspectie belangrijk.

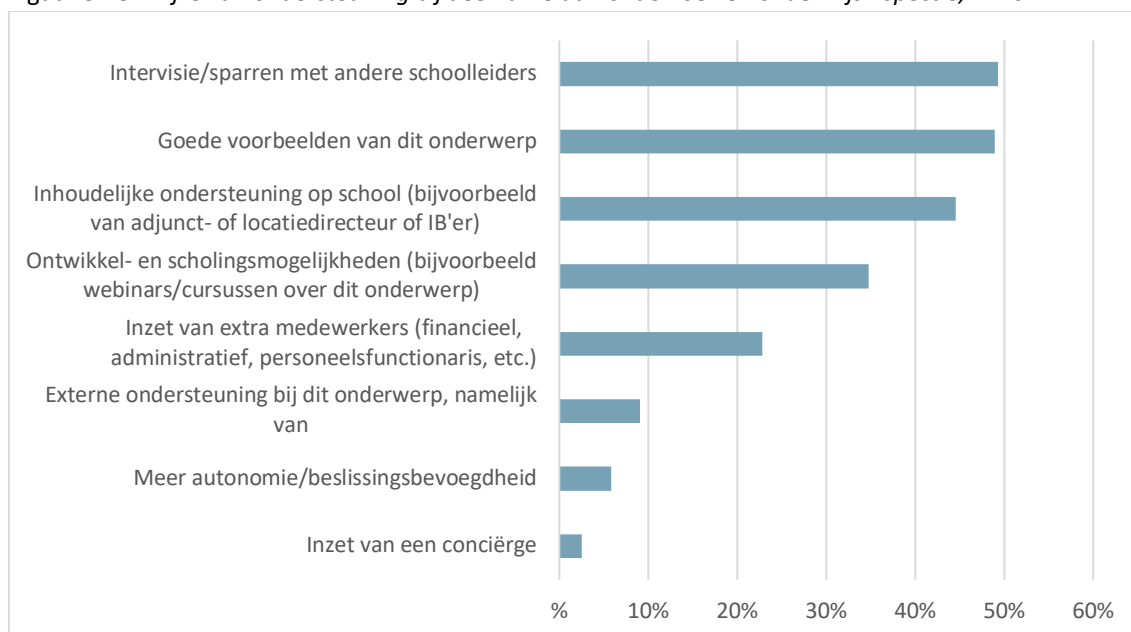
Tabel 3.8. *Ondersteuningsbehoefte van schoolleiders bij onderzoek en onderwijsinspectie volgens andere betrokkenen*

	Schoolbestuurder (n=30)	HR-medewerker (n=16)	Intern begeleider (n=115)	Leerkracht (n=117)
Deelnemen aan onderzoeken/vragenlijsten invullen	23%	31%	10%	15%
Onderwijsinspecties voorbereiden en begeleiden	<b>77%</b>	<b>81%</b>	<b>78%</b>	<b>72%</b>
Opvolging geven aan adviezen en conclusies van de inspectie	60%	75%	62%	58%

### Ondersteuning bij deelname aan onderzoek en onderwijsinspectie

Gevraagd naar de wijze waarop ondersteuning zou kunnen plaatsvinden, geven schoolleiders aan dat zij voor deelname aan onderzoek en de onderwijsinspectie vooral behoefte hebben aan intervisie/sparren met andere schoolleiders en goede voorbeelden van dit onderwerp (zie Figuur 3.18). Aanvullend noemen enkele schoolleiders dat ze meer ondersteuning en begeleiding vanuit het bestuur zouden willen krijgen. Deze verdiepende vraag is niet meegenomen in de vragenlijst voor de overige betrokkenen.

Figuur 3.18. *Wijze van ondersteuning bij deelname aan onderzoek en onderwijsinspectie, n=267*



Uit de focusgroep met schoolleiders blijkt dat:

- enkele schoolleiders of collega's binnen het team druk ervaren vanuit de Inspectie van het Onderwijs. Men wil het goed doen, maar door het lerarentekort is het soms lastig om de onderwijskwaliteit te waarborgen;
- men meer begeleiding wenst vanuit 'de overheid' bij grote veranderingen, zoals de recente veranderingen rondom het inspectiekader. Schoolleiders wensen meer informatie vanuit het ministerie over verwachtingen ten aanzien van scholen en over de aspecten waar bij een inspectiebezoek naar gekeken wordt.

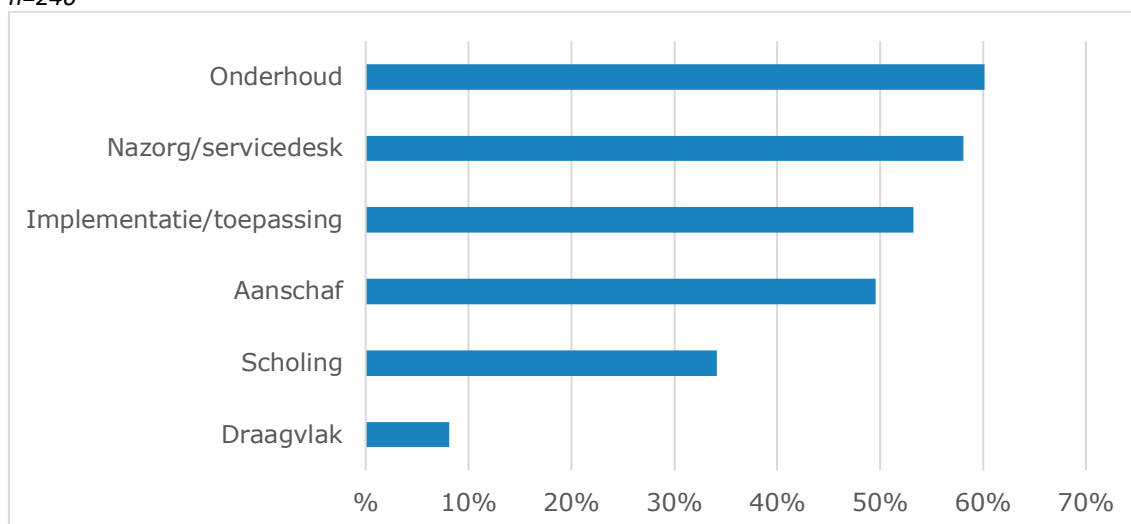
### ICT-systemen

Ongeveer twee vijfde van de schoolleiders wenst meer ondersteuning op het gebied van ICT-systemen. Dit heeft met name betrekking op de elementen onderhoud, nazorg/servicedesk en implementatie/toepassing (zie Figuur 3.19). Aanvullend hierop noemden enkele schoolleiders het omgaan met AVG, AI en ICT-beleid en de ICT-vaardigheden van zichzelf en het team.

Nadere analyse laat zien dat:

- schoolleiders in de leeftijdscategorieën 45-54 jaar en 55 jaar of ouder meer behoefte hebben aan ondersteuning bij ICT-systemen dan schoolleiders jonger dan 45 jaar;
- bovenschoolse schoolleiders minder behoefte hebben aan ondersteuning bij ICT-systemen dan schoolleiders van een enkele school of meerdere scholen of directeur-bestuurders.

Figuur 3.19. *Ondersteuningsbehoefte van schoolleiders op elementen (aspecten) van ICT-systemen, n=246*



De meeste andere betrokkenen vinden dat schoolleiders met name extra ondersteuning zouden moeten krijgen bij de implementatie/toepassing, hoewel ook op de andere aspecten van ICT een ondersteuningsbehoefte wordt gesignaleerd (aanschaf, onderhoud, nazorg en servicedesk). Relatief laag is de ingeschatte ondersteuningsbehoefte bij scholing en draagvlak op het terrein van ICT (zie Tabel 3.9).

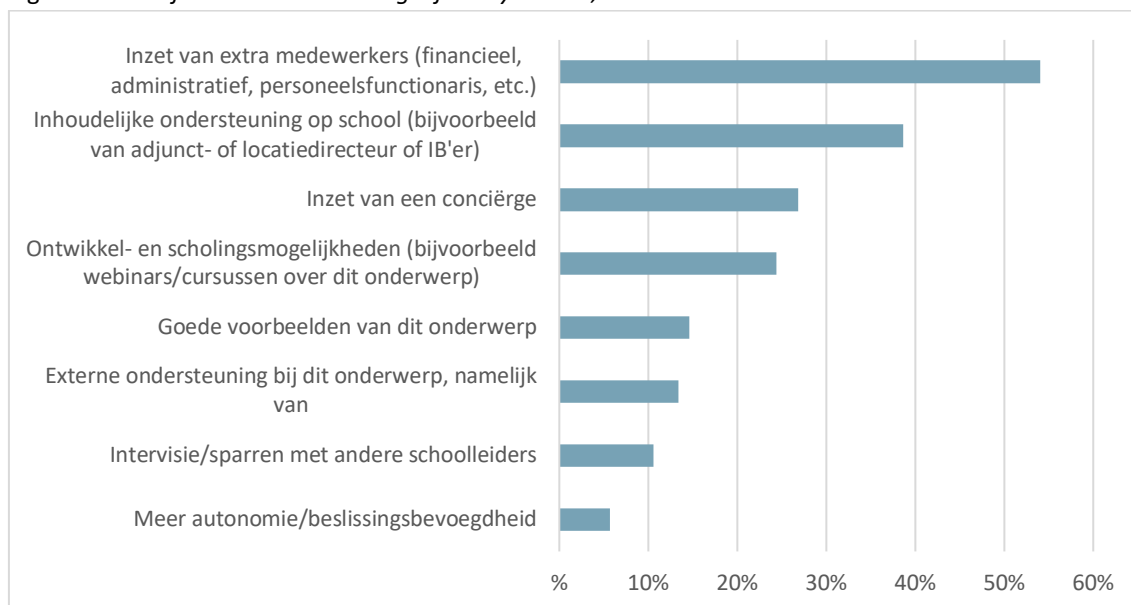
Tabel 3.9. Ondersteuningsbehoefte van schoolleiders bij ICT-systemen volgens andere betrokkenen

	Schoolbestuurder (n=38)	HR-medewerker (n=20)	Intern begeleider (n=91)	Leerkracht (n=137)
Aanschaf	50%	35%	48%	52%
Onderhoud	63%	40%	60%	57%
Implementatie/toepassing	<b>71%</b>	<b>75%</b>	58%	<b>64%</b>
Nazorg/servicedesk	45%	50%	<b>70%</b>	45%
Scholing	45%	40%	24%	33%
Draagvlak	16%	25%	10%	17%

### Ondersteuning bij ICT-systemen

Gevraagd naar de wijze waarop ondersteuning zou kunnen plaatsvinden, geeft een meerderheid van de schoolleiders aan dat zij extra medewerkers willen inzetten bij ICT-systemen (zie Figuur 3.20). Schoolleiders noemen als voorbeeld van externe ondersteuning met name een ICT-specialist. Deze verdiepende vraag is niet meegenomen in de vragenlijst voor de overige betrokkenen.

Figuur 3.20. Wijze van ondersteuning bij ICT-systemen, n=246



Uit de focusgroepen met schoolleiders blijkt aanvullend dat:

- enkele respondenten ICT-programma's als tijdrovend ervaren;
- zij naast bovenstaande antwoordopties ook graag ondersteuning zouden willen op het gebied van omgaan met sociale media. Als voorbeelden noemen schoolleiders dat ouders online negatieve berichten posten over de school en dat leerlingen online met veel in aanraking komen, dat zij vervolgens meenemen naar school.

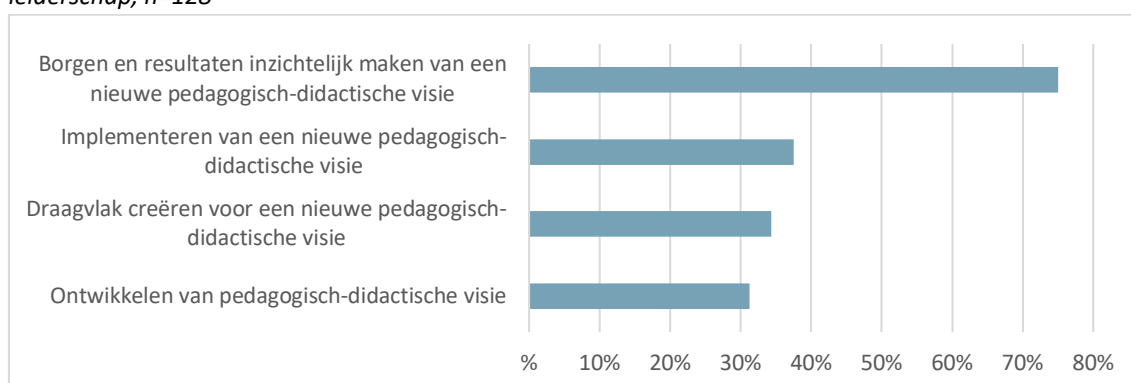
### Onderwijskundig leiderschap

Ongeveer een vijfde van de schoolleiders wenst meer ondersteuning op het gebied van onderwijskundig leiderschap. Dit heeft met name betrekking op het borgen en resultaten inzichtelijk maken van een nieuwe pedagogisch-didactische visie (zie Figuur 3.21). Daarnaast zijn er ook schoolleiders die een ondersteuningsbehoefte hebben bij het ontwikkelen en implementeren van en draagvlak creëren voor een nieuwe pedagogisch-didactische visie.

Nadere analyses laten zien dat:

- met name schoolleiders in de leeftijdscategorie 25 t/m 34 jaar behoefte hebben aan ondersteuning bij onderwijskundig leiderschap in vergelijking met oudere schoolleiders. Ook schoolleiders met minder ervaring (<1 jaar of 1-2 jaar ervaring) hebben meer behoefte aan ondersteuning bij onderwijskundig leiderschap in vergelijking met schoolleiders met meer ervaring;
- bovenschoolse schoolleiders minder behoefte hebben aan ondersteuning bij onderwijskundig leiderschap in vergelijking met schoolleiders van een of meerdere scholen;
- schoolleiders van grotere scholen (>100 leerlingen) meer behoefte hebben aan ondersteuning bij onderwijskundig leiderschap dan schoolleiders van kleinere scholen.

Figuur 3.21. *Ondersteuningsbehoefte van schoolleiders op elementen (aspecten) van onderwijskundig leiderschap, n=128*



Net als schoolleiders zelf, vinden andere betrokkenen dat de schoolleiders met name extra ondersteuning zouden moeten krijgen bij het borgen en resultaten inzichtelijk maken van een nieuwe pedagogisch-didactische visie als onderdeel van onderwijskundig leiderschap. Daarnaast signaleren zij ook op de andere aspecten van onderwijskundig leiderschap een ondersteuningsbehoefte (zie Tabel 3.10).



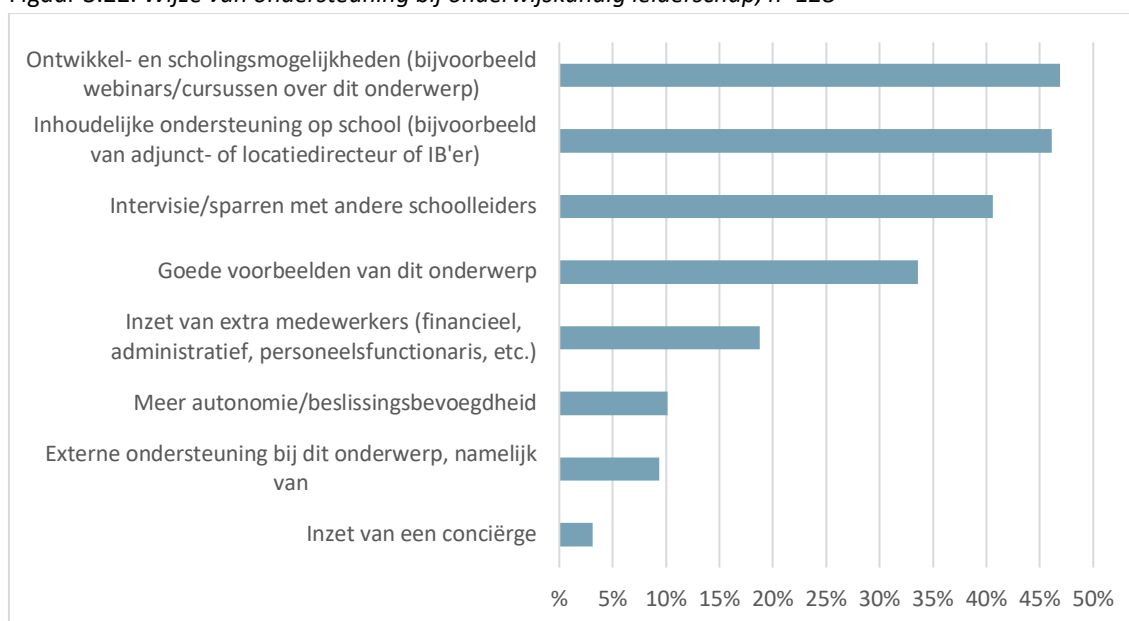
Tabel 3.10. *Ondersteuningsbehoefte van schoolleiders bij onderwijskundig leiderschap volgens andere betrokkenen*

	Schoolbestuurder (n=33)	HR-medewerker (n=16)	Intern begeleider (n=115)	Leerkracht (n=117)
Ontwikkelen van pedagogisch-didactische visie	67%	42%	39%	42%
Draagvlak creëren voor een nieuwe pedagogisch-didactische visie	42%	37%	43%	52%
Implementeren van een nieuwe pedagogisch-didactische visie	45%	42%	53%	40%
Borgen en resultaten inzichtelijk maken van een nieuwe pedagogisch-didactische visie	<b>85%</b>	<b>74%</b>	<b>76%</b>	<b>73%</b>

### Ondersteuning bij onderwijskundig leiderschap

Gevraagd naar de wijze waarop ondersteuning zou kunnen plaatsvinden, geven schoolleiders bij onderwijskundig leiderschap aan dat zij met name behoefte hebben aan ontwikkel- en scholingsmogelijkheden en inhoudelijke ondersteuning op school (zie Figuur 3.22). Aanvullend hierop noemen enkele schoolleiders dat ze meer tijd hiervoor nodig hebben en meer ondersteuning vanuit staf/MT. Deze verdiepende vraag is niet meegenomen in de vragenlijst voor de overige betrokkenen.

Figuur 3.22. *Wijze van ondersteuning bij onderwijskundig leiderschap, n=128*



Uit de focusgroepen met schoolleiders blijkt dat schoolleiders het betreuren dat zij te weinig tijd hebben voor onderwijskundig leiderschap. Zij moeten zich namelijk te veel bezighouden met prangende zaken zoals het regelen van vervanging, maar ook met administratieve taken en het regelen van andere randzaken.

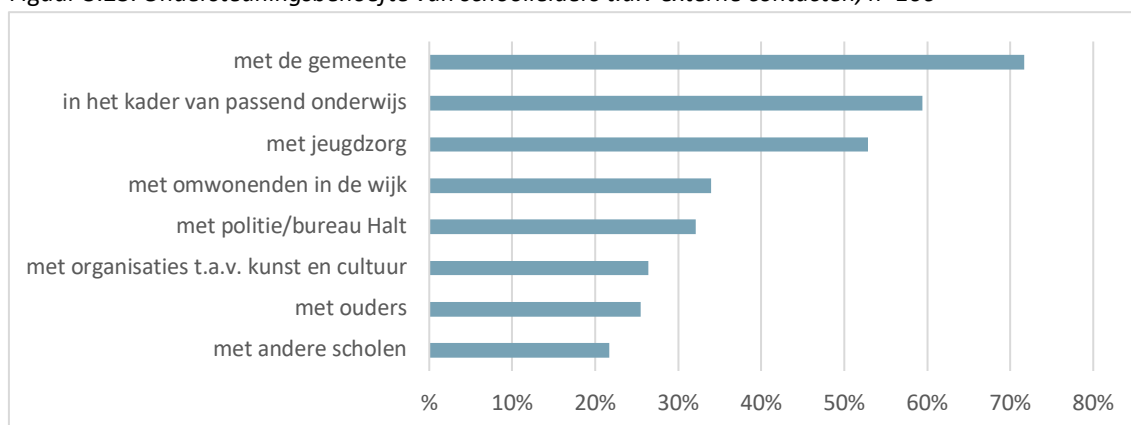
Uit de focusgroepen met andere betrokkenen blijkt dat:

- volgens bestuurders met name jonge, startende en zij-instromende schoolleiders behoefte hebben aan ondersteuning bij onderwijskundig leiderschap. Met name zij-instromers hebben hulp nodig op het gebied van onderwijsinhoudelijke kennis. Zij hebben hierdoor moeite met het aansturen van processen in de school;
- bestuurders nadenken over manieren om startende en zij-instromende schoolleiders beter of op een andere manier te begeleiden. Enkele voorbeelden die worden genoemd, zijn het koppelen van een startende schoolleider aan een ervaren schoolleider en het aanbieden van coaching voor jonge directeuren die het te graag goed willen doen en hierdoor te hard werken.

#### **Externe contacten (met partners in de omgeving van de school)**

Ongeveer een vijfde van de schoolleiders wenst meer ondersteuning op het gebied van externe contacten. Dit heeft met name betrekking op contacten met de gemeente, in het kader van passend onderwijs en met de jeugdzorg (zie Figuur 3.23). Desalniettemin heeft een deel van de schoolleiders ook behoefte aan ondersteuning bij de andere partners in de omgeving van de school (omwonenden in de wijk, politie/bureau Halt, organisaties voor kunst en cultuur, ouders, andere scholen).

Figuur 3.23. *Ondersteuningsbehoefte van schoolleiders t.a.v externe contacten, n=106*



De andere betrokkenen noemen dezelfde drie externe contacten als de schoolleiders als belangrijkste ondersteuningsbehoefte, namelijk de gemeente, in het kader van passend onderwijs en met de jeugdzorg. Daarnaast signaleren met name schoolbestuurders ook een ondersteuningsbehoefte bij contacten met andere scholen. Relatief laag is de ingeschatte ondersteuningsbehoefte van andere betrokkenen bij contacten met organisaties voor kunst en cultuur (zie Tabel 3.11).

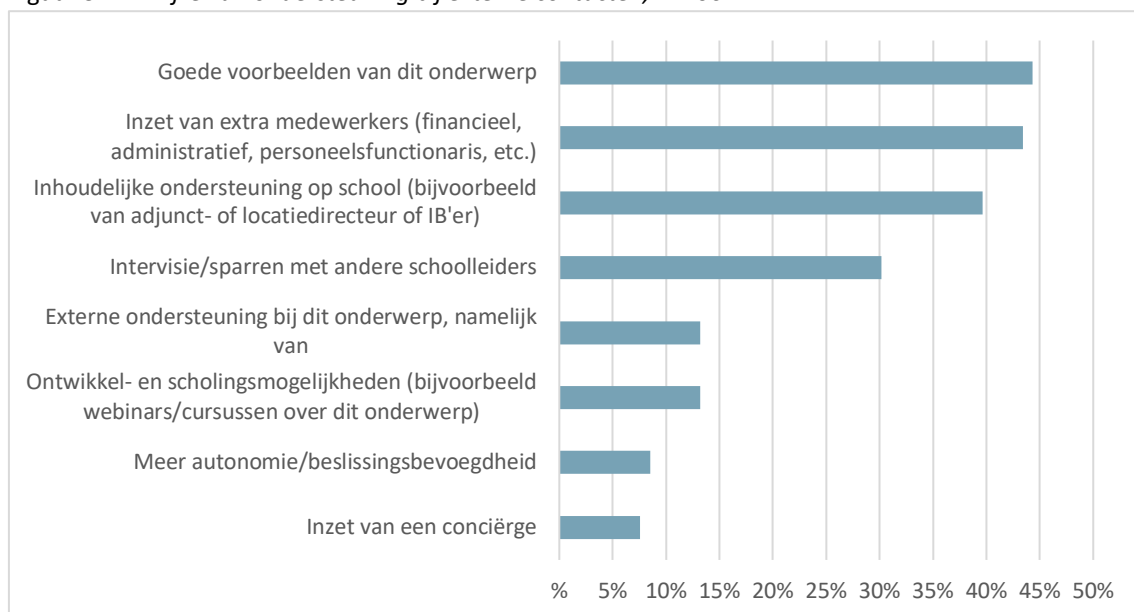
Tabel 3.11. *Ondersteuningsbehoefte van schoolleiders bij externe contacten volgens andere betrokkenen*

	Schoolbestuurder (n=14)	HR-medewerker (n=13)	Intern begeleider (n=25)	Leerkracht (n=52)
met de gemeente	64%	<b>62%</b>	<b>60%</b>	54%
in het kader van passend onderwijs	<b>79%</b>	<b>54%</b>	<b>56%</b>	<b>62%</b>
met andere scholen	57%	8%	16%	37%
met ouders	29%	38%	20%	35%
met organisaties t.a.v. kunst en cultuur	14%	23%	12%	21%
met omwonenden in de wijk	21%	23%	28%	15%
met jeugdzorg	<b>71%</b>	46%	<b>60%</b>	40%
met politie/bureau Halt	29%	15%	24%	23%

### Ondersteuning bij externe contacten

Gevraagd naar de wijze waarop ondersteuning zou kunnen plaatsvinden, geven schoolleiders aan dat zij bij externe contacten vooral goede voorbeelden van dit onderwerp zouden willen en extra medewerkers willen inzetten (zie Figuur 3.24). Aanvullend noemen enkele schoolleiders bij externe ondersteuning de ondersteuning van een brugfunctionaris. Deze verdiepende vraag is niet meegenomen in de vragenlijst voor de overige betrokkenen.

Figuur 3.24. *Wijze van ondersteuning bij externe contacten, n=106*



Uit de focusgroepen met schoolleiders blijkt dat:

- in het contact met externen veel wordt gevraagd van de schoolleider;
- op het gebied van contact met externen over zorgkwesties de intern begeleider veel kan betekenen;
- er behoefte is aan iemand (een conciërge of een administratief medewerker) die de telefoon opneemt of de deur opendoet;
- er bij sommige schoolleiders behoefte is aan meer samenwerking met andere scholen (bijvoorbeeld door dezelfde methodes en aanmeldformulieren te gebruiken);
- brugfunctionarissen als helpend worden gezien. Schoolleiders die beschikken over een brugfunctionaris ervaren dat deze persoon werk uit handen kan nemen in het kader van passend onderwijs;
- er behoefte is aan iemand met een 'management-achtige rol' die taken op zich neemt en de schoolleider werk uit handen neemt bijvoorbeeld door de contacten met de wijk en de gemeente te onderhouden. Dit is niet alleen goed voor de schoolleider omdat die zich kan focussen op andere taken, maar ook voor het team: hun vragen worden sneller beantwoord omdat niet alles via de schoolleider gaat;
- er sprake is van versnippering. Schoolleiders hebben veel contact met externen. Sommige schoolleiders werken met veel verschillende samenwerkingsverbanden samen die elk hun eigen regelingen en procedures hanteren. Bepaalde zaken zouden regionaal of landelijk duidelijker kunnen worden gemaakt.

Uit de gesprekken met andere betrokkenen blijkt dat:

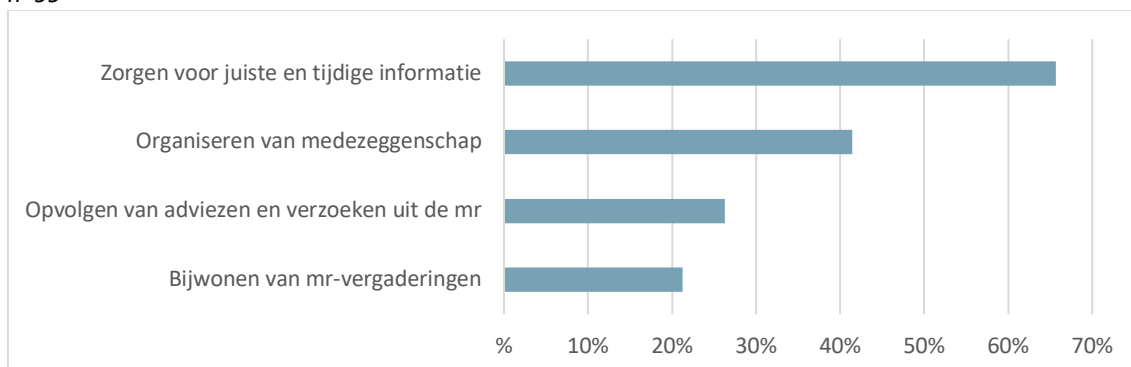
- bestuurders ook merken dat schoolleiders meer te maken hebben met mondige ouders en dat er behoefte is aan ondersteuning. Eén bestuurder biedt ondersteuning door zelf eerder in te grijpen. Een ander bestuur heeft mensen met een juridische achtergrond ingeschakeld waar schoolleiders contact mee kunnen opnemen: 'Dit is een hotline geworden. Directeuren vinden het fijn hierover te sparren, hier zit behoefte.'
- bestuurders van mening zijn dat er behoefte is aan meer stabiliteit binnen 'bestuurdersland'. De vele wisselingen zorgen voor onrust.

### **Medezeggenschap**

Ongeveer een vijfde van de schoolleiders wenst meer ondersteuning op het gebied van medezeggenschap. Dit heeft met name betrekking op het zorgen voor juiste en tijdige informatie (zie Figuur 3.25). Daarnaast heeft een deel van de schoolleiders behoefte aan ondersteuning bij het organiseren van de medezeggenschap. Aanvullend hierop noemen enkele schoolleiders de wet- en regelgeving met betrekking tot medezeggenschap en meer duidelijkheid over taken van de MR en directie. Relatief weinig schoolleiders hebben ondersteuning nodig bij adviezen en verzoeken uit de MR en voor het bijwonen van MR-vergaderingen.

Nadere analyse laat zien dat schoolleiders van een enkele of meerdere scholen meer behoefte hebben aan ondersteuning bij medezeggenschap dan bovenschoolse schoolleiders.

Figuur 3.25. Ondersteuningsbehoefte van schoolleiders op elementen (aspecten) van medezeggenschap, n=99



Net als schoolleiders vinden HR-medewerkers, intern begeleiders en leerkrachten het vooral belangrijk dat schoolleiders meer ondersteuning krijgen bij het zorgen voor juiste en tijdige informatie. Schoolbestuurders daarentegen signaleren met name een ondersteuningsbehoefte bij het organiseren van de medezeggenschap. Relatief laag is de ingeschatte ondersteuningsbehoefte voor het bijwonen van MR-vergaderingen (zie Tabel 3.12).

Tabel 3.12. Ondersteuningsbehoefte van schoolleiders bij medezeggenschap volgens andere betrokkenen

	Schoolbestuurder (n=15)	HR-medewerker (n=7)	Intern begeleider (n=21)	Leerkracht (n=52)
Organiseren van medezeggenschap	80%	14%	33%	29%
Zorgen voor juiste en tijdige informatie	67%	86%	38%	75%
Bijwonen van MR-vergaderingen	7%	0%	19%	25%
Opvolgen van adviezen en verzoeken uit de MR	60%	57%	33%	60%

### Ondersteuning bij medezeggenschap

Gevraagd naar de wijze waarop ondersteuning zou kunnen plaatsvinden, geven de meeste schoolleiders aan dat ze bij medezeggenschap goede voorbeelden willen van dit onderwerp en ontwikkel- en scholingsmogelijkheden. Daarnaast heeft een deel van de schoolleiders behoefte aan intervisie/sparren met andere schoolleiders (zie Figuur 3.26). Deze verdiepende vraag is niet meegenomen in de vragenlijst voor de overige betrokkenen.

Figuur 3.26. Wijze van ondersteuning bij medezeggenschap, n=99



### 3.4 Managementstatuut

Meer dan de helft van de schoolleiders vindt dat hun taken en verantwoordelijkheden duidelijk beschreven zijn in het managementstatuut van hun organisatie. Ongeveer 14 procent is niet bekend met het managementstatuut en 6 procent geeft aan dat de organisatie geen (werkend) managementstatuut heeft (zie Tabel 3.13).

De helft van de respondenten die over een managementstatuut beschikt, geeft aan dat de taken en verantwoordelijkheden uit de functieomschrijving overeenkomt met het managementstatuut. Een derde staat hier neutraal tegenover en ongeveer 15 procent van de schoolleiders vindt dat de taken (helemaal) niet overeenkomen met het managementstatuut (zie Tabel 3.13).

Tabel 3.13. Duidelijkheid en herkenbaarheid van rol schoolleiders in het Managementstatuut (n=567)

	Helemaal niet	Niet	Neutraal	Wel	Helemaal wel
Zijn uw taken en verantwoordelijkheden duidelijk beschreven in het managementstatuut van uw organisatie?	1,6%	5,0%	15,6%	41,4%	16,8%
Komen de taken en verantwoordelijkheden uit uw functieomschrijving overeen met het managementstatuut?	1,5%	13,2%	34,2%	43,0%	8,1%

## 4. Referenties

- Adriaens, H. en Den Uijl, M. (2024). *Arbeidsmarkttramingen onderwijs 2024*. Tilburg: Centerdata.
- Griep, E.N., De Vries, Ruijs, N., Van Klaveren, C. en De Wolf, I. (2024). *Not as simple as ABC: Unraveling the complexities of teacher attrition and retention in an urban setting*. Draft, LerarenLab, Geciteerd in: De Wolf, I. (2024).
- De Wolf, I. (2024). *Het belang van de schoolleiding*. Wetenschapscollege Aob. Gedownload op 20-11-2024, van <https://www.onderwijskennis.nl/bijeenkomsten/wetenschapscollege-het-belang-van-de-schoolleiding>
- Inspectie van het Onderwijs. (2024). De staat van het onderwijs. Gedownload op 1-5-2024, van <https://www.onderwijsinspectie.nl/documenten/rapporten/2024/04/17/rapport-de-staat-van-het-onderwijs-2024>
- Ministerie van OCW. Trendrapportage Arbeidsmarkt Leraren po, vo en mbo 2022 (december 2022). Gedownload op 1-5-2024, van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2022/12/05/trendrapportage-arbeidsmarkt-leraren-po-vo-en-mbo-2022>
- Ministerie van OCW. Trendrapportage Arbeidsmarkt Leraren po, vo en mbo 2023 (december 2023). Gedownload op 1-5-2024, van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2023/12/15/bijlage-3-1-trendrapportage-arbeidsmarkt-leraren-2023>
- NZA (2023). *Stand van de Zorg NZA 2024*. Utrecht. Gedownload op 22-11-2024, van [https://puc.overheid.nl/nza/doc/PUC\\_775407\\_22/](https://puc.overheid.nl/nza/doc/PUC_775407_22/)
- Sapulete, S. en Vrielink, S. (2020). In-, door- en uitstroom van schoolleiders. ECORYS en MOOZ in opdracht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen: Rotterdam en Utrecht.
- Schoolleidersregister PO. (2020). Beroepsstandaard Schoolleiders PO. Gedownload op 1-5-2024, van <https://www.schoolleidersregisterpo.nl/documenten/publicaties/2020/12/10/beroepsstandaard-schoolleiders-po>
- Sociale partners. (2023). Onderhandelaarsakkoord CAO PO 2023-2024. Gedownload op 1-5-2024, van <https://www.poraad.nl/arbeidszaken-bedrijfsvoering/arbeidsvoorwaarden/cao-primair-onderwijs/onderhandelaarsakkoord-cao>
- SER (2023). *Waardevol werk: publieke dienstverlening onder druk. Oplossingsrichtingen voor de arbeidsmarktkrapte*. Den Haag. Gedownload op 22-11-2024, van <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2023/arbeidsmarktkrapte-publieke-sectoren.pdf?la=nl&hash=1AC2405F04EC64ED9FC9FFE159DD5B3C>
- Van den Berg, D., Van den Berg, D., en Scheeren, J. (2019) *Verkenning schoolleiders: verkenning naar de vraag en het aanbod aan schoolleiders in het primair onderwijs*. Arbeidsmarktplatform PO.
- Van den Heuvel, S. en De Vroome, E. (2023). *Werkdruk in het onderwijs*. Leiden.
- Van Miltenburg, N., Van der Putten, R. en Van den Berg, D. (2022). Werven en behouden van schoolleiders. Arbeidsmarktplatform PO.

# Bijlage 1 Vragenlijst schoolleiders

Signalen uit de beroepspraktijk van schoolleiders wijzen erop dat schoolleiders met uiteenlopende uitdagingen te maken hebben die impact hebben op de aantrekkelijkheid van de functie schoolleider. Welke uitdagingen dat precies zijn is niet goed duidelijk. Inzicht hierin is nodig om (aankomende) schoolleiders hierop voor te bereiden en hier de juiste arbeidsvoorwaarden voor te bieden.

Kortom: wat maakt het werk van schoolleider aantrekkelijk en welke uitdagingen biedt de functie?

Naast schoolleiders zelf, bevragen we ook betrokkenen die veel met schoolleiders samenwerken om een compleet beeld te krijgen, zoals bestuurders, leraren, ouders en onderwijsondersteunend personeel.

Wij stellen het op prijs wanneer u de enquête doorzet naar collega's op uw school of in uw netwerk. Dit is de link naar de enquête voor schoolleiders: <https://oberon.survalyzer.eu/jwaobgmmjw?l=nl> en dit is de link naar de enquête voor andere betrokkenen: <https://oberon.survalyzer.eu/vhpeuctnwt?l=nl>

Wij waarderen uw deelname aan deze vragenlijst.

We starten de vragenlijst met enkele achtergrondvragen.

Tot welke leeftijdscategorie behoort u?

- Jonger dan 25 jaar
- 25 t/m 34 jaar
- 35 t/m 44 jaar
- 45 t/m 54 jaar
- 55 jaar of ouder

## **Definitie schoolleider**

In de nieuwe geactualiseerde beroepsstandaard voor schoolleiders wordt leiding geven aan scholen opgevat als het vermogen om invloed uit te oefenen op medewerkers (leraren en (onderwijs-)ondersteunend personeel) van de organisatie en andere belanghebbenden (ouders, zorgverleners, maatschappelijke instellingen, bedrijven) om zo de visie en doelen van deze organisatie, het verzorgen van kwalitatief goed onderwijs aan kinderen, te realiseren.

Wat is uw functie als schoolleider?

- Directeur
- Directeur-bestuurder
- Adjunct-directeur
- Locatiedirecteur/ locatieleider
- Interim directeur
- Anders, namelijk:



---

Hoeveel jaar bent u tot op heden in totaal werkzaam als schoolleider in het primair onderwijs?

- Minder dan 1 jaar
- 1-2 jaar
- 3-5 jaar
- 6-10 jaar
- 11-15 jaar
- 16-20 jaar
- Meer dan 20 jaar

Hoeveel jaar bent u tot op heden werkzaam in het onderwijs?

- Minder dan 1 jaar
- 1-2 jaar
- 3-5 jaar
- 6-10 jaar
- 11-15 jaar
- 16-20 jaar
- Meer dan 20 jaar

Wat is het verantwoordelijkheidsniveau van uw functie?

- Vestiging/locatie (binnen brinnummer)
  - School
  - Bovenschools
  - Meerdere scholen
  - Directeur-bestuurder (1-pitter)
  - Anders, namelijk:
- 

Op welk van de onderstaande onderwerpen zou u als schoolleider (meer of beter) ondersteund of gefaciliteerd willen worden? Kies maximaal de **vijf belangrijkste** onderwerpen.

	Wel	Niet
ICT-systemen	-	-
Financiële zaken	-	-
Personeel/personeelsbeleid	-	-
Huisvesting en onderhoud	-	-
Onderwijskundig leiderschap	-	-
Subsidies	-	-
Onderzoek en onderwijsinspectie	-	-
Medezeggenschap	-	-
Externe contacten (met partners in de omgeving van de school)	-	-

Zijn er nog andere onderwerpen waarop u meer of beter ondersteund of gefaciliteerd zou willen worden?

---

U heeft aangegeven dat u meer/beter ondersteund wilt worden bij ICT-systemen. Op welk onderdeel/welke onderdelen heeft dit specifiek betrekking? (meerdere antwoordopties toegestaan)

- Aanschaf
  - Onderhoud
  - Implementatie/toepassing
  - Nazorg/servicedesk
  - Scholing
  - Draagvlak
  - Anders, namelijk:
- 

Wat voor soort ondersteuning zou u helpen bij ICT-systemen?

- Ontwikkel- en scholingsmogelijkheden (bijvoorbeeld webinars/cursussen over dit onderwerp)
  - Inhoudelijke ondersteuning op school (bijvoorbeeld van adjunct- of locatiedirecteur of ib'er)
  - Inzet van extra medewerkers (financieel, administratief, personeelsfunctionaris, etc.)
  - Inzet van een conciërge
  - Goede voorbeelden van dit onderwerp
  - Intervisie/sparren met andere schoolleiders
  - Externe ondersteuning bij dit onderwerp, namelijk van:
- 

- Meer autonomie/beslissingsbevoegdheid
  - Anders, namelijk:
- 

U heeft aangegeven dat u meer/beter ondersteund wilt worden bij financiële zaken. Op welk onderdeel/welke onderdelen heeft dit specifiek betrekking? (meerdere antwoordopties toegestaan)

- Opstellen van (meerjaren)begroting
  - Inzicht in de exploitatie (resultatenrekening)
  - Verwerking van facturen en betalingen
  - Verantwoording van geldstromen
  - Anders, namelijk:
- 

Wat voor soort ondersteuning zou u helpen bij financiële zaken?

- Ontwikkel- en scholingsmogelijkheden (bijvoorbeeld webinars/cursussen over dit onderwerp)
  - Inhoudelijke ondersteuning op school (bijvoorbeeld van adjunct- of locatiedirecteur of ib'er)
  - Inzet van extra medewerkers (financieel, administratief, personeelsfunctionaris, etc.)
  - Inzet van een conciërge
  - Goede voorbeelden van dit onderwerp
  - Intervisie/sparren met andere schoolleiders
  - Externe ondersteuning bij dit onderwerp, namelijk van:
- 

- Meer autonomie/beslissingsbevoegdheid
  - Anders, namelijk:
-

U heeft aangegeven dat u meer/beter ondersteund wilt worden bij personeel/personeelsbeleid. Op welk onderdeel/welke onderdelen heeft dit specifiek betrekking? (meerdere antwoordopties toegestaan)

- Jaargesprekken met personeel
  - Verzuimbeleid/re-integratie
  - Vervangingsbeleid ziek personeel
  - Formatieplan/-beleid
  - Lief- en leedactiviteiten
  - Teambuilding
  - Duurzame inzetbaarheid van medewerkers
  - Het omgaan met werkdruk van het personeel
  - Zelf voor de klas staan in geval van onverwachte uitval leerkracht
  - Afstemmen en organiseren van professionalisering
  - Anders, namelijk:
- 

Wat voor soort ondersteuning zou u helpen bij personeel/personeelsbeleid?

- Ontwikkel- en scholingsmogelijkheden (bijvoorbeeld webinars/cursussen over dit onderwerp)
  - Inhoudelijke ondersteuning op school (bijvoorbeeld van adjunct- of locatiedirecteur of ib'er)
  - Inzet van extra medewerkers (financieel, administratief, personeelsfunctionaris, etc.)
  - Inzet van een conciërge
  - Goede voorbeelden van dit onderwerp
  - Intervisie/sparren met andere schoolleiders
  - Externe ondersteuning bij dit onderwerp, namelijk van:
- 
- Meer autonomie/beslissingsbevoegdheid
  - Anders, namelijk:
- 

U heeft aangegeven dat u meer/beter ondersteund wilt worden bij huisvesting en onderhoud. Op welk onderdeel/welke onderdelen heeft dit specifiek betrekking? (meerdere antwoordopties toegestaan)

- Periodiek onderhoud van het schoolgebouw
  - Schoonmaak en hygiëne
  - Zorgen voor orde en netheid op school
  - Klimaatbeheersing en luchtventilatie
  - Werkzaamheden welke behoren tot de taken van een conciërge
  - Inrichting van de school
  - Organisatie en aansturing van bovenstaande punten
  - Anders, namelijk:
- 

Wat voor soort ondersteuning zou u helpen bij huisvesting en onderhoud?

- Ontwikkel- en scholingsmogelijkheden (bijvoorbeeld webinars/cursussen over dit onderwerp)
- Inhoudelijke ondersteuning op school (bijvoorbeeld van adjunct- of locatiedirecteur of ib'er)

- Inzet van extra medewerkers (financieel, administratief, personeelsfunctionaris, etc.)
  - Inzet van een conciërge
  - Goede voorbeelden van dit onderwerp
  - Intervisie/sparren met andere schoolleiders
  - Externe ondersteuning bij dit onderwerp, namelijk van:
- 
- Meer autonomie/beslissingsbevoegdheid
  - Anders, namelijk:
- 

U heeft aangegeven dat u meer/beter ondersteund wilt worden bij onderwijskundig leiderschap. Op welk onderdeel/welke onderdelen heeft dit specifiek betrekking? (meerdere antwoordopties toegestaan)

- Ontwikkelen van pedagogisch-didactische visie
  - Draagvlak creëren voor een nieuwe pedagogisch-didactische visie
  - Implementeren van een nieuwe pedagogisch-didactische visie
  - Borgen en resultaten inzichtelijk maken van een nieuwe pedagogisch-didactische visie
  - Anders, namelijk:
- 

Wat voor soort ondersteuning zou u helpen bij onderwijskundig leiderschap?

- Ontwikkel- en scholingsmogelijkheden (bijvoorbeeld webinars/cursussen over dit onderwerp)
  - Inhoudelijke ondersteuning op school (bijvoorbeeld van adjunct- of locatiedirecteur of ib'er)
  - Inzet van extra medewerkers (financieel, administratief, personeelsfunctionaris, etc.)
  - Inzet van een conciërge
  - Goede voorbeelden van dit onderwerp
  - Intervisie/sparren met andere schoolleiders
  - Externe ondersteuning bij dit onderwerp, namelijk van:
- 
- Meer autonomie/beslissingsbevoegdheid
  - Anders, namelijk:
- 

U heeft aangegeven dat u meer/beter ondersteund wilt worden bij subsidies. Op welk onderdeel/welke onderdelen heeft dit specifiek betrekking? (meerdere antwoordopties toegestaan)

- Geïnformeerd blijven over nieuwe subsidies
  - Aanvragen van subsidies
  - (Financiële) verantwoording van subsidies
  - Deelname aan evaluaties van subsidies
  - Anders, namelijk:
- 

Wat voor soort ondersteuning zou u helpen bij subsidies?

- Ontwikkel- en scholingsmogelijkheden (bijvoorbeeld webinars/cursussen over dit onderwerp)
- Inhoudelijke ondersteuning op school (bijvoorbeeld van adjunct- of locatiedirecteur of ib'er)

- Inzet van extra medewerkers (financieel, administratief, personeelsfunctionaris, etc.)
  - Inzet van een conciërge
  - Goede voorbeelden van dit onderwerp
  - Intervisie/sparren met andere schoolleiders
  - Externe ondersteuning bij dit onderwerp, namelijk van:
- 
- Meer autonomie/beslissingsbevoegdheid
  - Anders, namelijk:
- 

U heeft aangegeven dat u meer/beter ondersteund wilt worden bij onderzoek en onderwijsinspectie. Op welk onderdeel/welke onderdelen heeft dit specifiek betrekking? (meerdere antwoordopties toegestaan)

- Deelnemen aan onderzoeken/vragenlijsten invullen
  - Onderwijsinspecties voorbereiden en begeleiden
  - Opvolging geven aan adviezen en conclusies van de inspectie
  - Anders, namelijk:
- 

Wat voor soort ondersteuning zou u helpen bij onderzoek en onderwijsinspectie?

- Ontwikkel- en scholingsmogelijkheden (bijvoorbeeld webinars/cursussen over dit onderwerp)
  - Inhoudelijke ondersteuning op school (bijvoorbeeld van adjunct- of locatiedirecteur of ib'er)
  - Inzet van extra medewerkers (financieel, administratief, personeelsfunctionaris, etc.)
  - Inzet van een conciërge
  - Goede voorbeelden van dit onderwerp
  - Intervisie/sparren met andere schoolleiders
  - Externe ondersteuning bij dit onderwerp, namelijk van:
- 
- Meer autonomie/beslissingsbevoegdheid
  - Anders, namelijk:
- 

U heeft aangegeven dat u meer/beter ondersteund wilt worden bij medezeggenschap. Op welk onderdeel/welke onderdelen heeft dit specifiek betrekking? (meerdere antwoordopties toegestaan)

- Organiseren van medezeggenschap
  - Zorgen voor juiste en tijdige informatie
  - Bijwonen van mr-vergaderingen
  - Opvolgen van adviezen en verzoeken uit de mr
  - Anders, namelijk:
- 

Wat voor soort ondersteuning zou u helpen bij medezeggenschap?

- Ontwikkel- en scholingsmogelijkheden (bijvoorbeeld webinars/cursussen over dit onderwerp)
- Inhoudelijke ondersteuning op school (bijvoorbeeld van adjunct- of locatiedirecteur of ib'er)
- Inzet van extra medewerkers (financieel, administratief, personeelsfunctionaris, etc.)

- Inzet van een conciërge
- Goede voorbeelden van dit onderwerp
- Intervisie/sparren met andere schoolleiders
- Externe ondersteuning bij dit onderwerp, namelijk van:

- 
- Meer autonomie/beslissingsbevoegdheid
  - Anders, namelijk:
- 

U heeft aangegeven dat u meer/beter ondersteund wilt worden bij externe contacten. Op welk onderdeel/welke onderdelen heeft dit specifiek betrekking? (meerdere antwoordopties toegestaan)

- met de gemeente
  - in het kader van passend onderwijs
  - met andere scholen
  - met ouders
  - met organisaties t.a.v. kunst en cultuur
  - met omwonenden in de wijk
  - met jeugdzorg
  - met politie/bureau Halt
  - anders, namelijk:
- 

Wat voor soort ondersteuning zou u helpen bij externe contacten?

- Ontwikkel- en scholingsmogelijkheden (bijvoorbeeld webinars/cursussen over dit onderwerp)
- Inhoudelijke ondersteuning op school (bijvoorbeeld van adjunct- of locatiedirecteur of ib'er)
- Inzet van extra medewerkers (financieel, administratief, personeelsfunctionaris, etc.)
- Inzet van een conciërge
- Goede voorbeelden van dit onderwerp
- Intervisie/sparren met andere schoolleiders
- Externe ondersteuning bij dit onderwerp, namelijk van:

- 
- Meer autonomie/beslissingsbevoegdheid
  - Anders, namelijk:
- 

Zijn uw taken en verantwoordelijkheden duidelijk beschreven in het managementstatuut van uw organisatie?

- Helemaal niet
- Niet
- Neutraal
- Wel
- Helemaal wel
- We hebben geen (werkend) managementstatuut.
- Ik ben niet bekend met een managementstatuut.

Komen de taken en verantwoordelijkheden uit uw functieomschrijving overeen met het managementstatuut?

- Helemaal niet
- Niet
- Neutraal
- Wel
- Helemaal wel

Het onderwijs verandert en daarmee ook de functie en rol van de schoolleider. Onderstaande vragen gaan om de veranderingen in de verschillende leiderschapspraktijken op basis van de beroepsstandaard.

De geactualiseerde beroepsstandaard gaat uit van een integrale benadering op leiderschap waarin een set van vijf generieke leiderschapspraktijken of “activiteiten” centraal staan.

**Visiegericht werken** – Deze leiderschapspraktijk gaat over het werken vanuit een heldere en waardengerichte visie op onderwijs en opvoeding, wat inspirerend en motiverend werkt en leerkrachten helpt betekenis te geven aan hun werk. Denk aan activiteiten als: het ontwikkelen en communiceren van een gedeelde visie op onderwijs en opvoeding, het creëren van gedeelde doelen en het stimuleren van vernieuwing (bijvoorbeeld in het kader van digitalisering).

Hoe beoordeelt u de ontwikkeling van de onderstaande taken voor u als schoolleider in de afgelopen vijf jaar?

	Veel minder belangrijk	Minder belangrijk	Ongeveer gelijk	Belangrijker	Veel belangrijker
Het ontwikkelen en communiceren van een gedeelde visie op onderwijs en opvoeding	-	-	-	-	-
Het creëren van gedeelde doelen en het bevorderen van de acceptatie ervan	-	-	-	-	-
Het anticiperen op noodzakelijke veranderingen en het stimuleren van vernieuwing en innovatie	-	-	-	-	-

**Ontwikkelen van mensen** – Deze leiderschapspraktijk gaat over het beïnvloeden van de opvattingen, de houding en het handelen van leraren en (onderwijs-)ondersteunend personeel. Denk aan activiteiten als: het hebben van hoge prestatieverwachtingen van leerkrachten, het optreden als een rolmodel voor ze en het geven van individuele steun, aandacht en ondersteuning zodat ze zich kunnen blijven ontwikkelen.

Hoe beoordeelt u de ontwikkeling van de onderstaande taken voor u als schoolleider in de afgelopen vijf jaar?

	Veel minder belangrijk	Minder belangrijk	Ongeveer gelijk	Belangrijker	Veel belangrijker
Het hebben van hoge prestatieverwachtingen van het onderwijspersoneel	-	-	-	-	-
Het bevorderen dat onderwijspersoneel reflecteert op hun opvattingen, houding en handelen	-	-	-	-	-
Er zijn voor het onderwijspersoneel en mensen individuele steun, tijd en aandacht geven	-	-	-	-	-
Onderwijspersoneel de mogelijkheid geven om zich te ontwikkelen	-	-	-	-	-
Het optreden als een rolmodel voor onderwijspersoneel	-	-	-	-	-

**Ontwikkelen van de organisatie** – Deze leiderschapspraktijk richt zich op de inrichting van de school als een professionele organisatie. Dit doet de schoolleider door het ontwikkelen en uitvoeren van integraal beleid gericht op het in samenhang afstemmen van doelen, middelen en tijdspad. Denk aan activiteiten als: het schoolbeleid afstemmen op beschikbare middelen en het strategisch beleid van het bestuur, het versterken van de samenwerking met het bestuur en binnen het team en het innoveren van de organisatie.

Hoe beoordeelt u de ontwikkeling van de onderstaande taken voor u als schoolleider in de afgelopen vijf jaar?

	Veel minder belangrijk	Minder belangrijk	Ongeveer gelijk	Belangrijker	Veel belangrijker
Het voeren van integraal beleid en afstemmen van middelen om de doelen van de organisatie binnen een gestelde tijd te realiseren	-	-	-	-	-
Het zorgen voor een goede	-	-	-	-	-



afstemming  
tussen het  
schoolbeleid en  
het strategisch  
beleid van het  
bestuur en het  
versterken van de  
relatie met het  
bestuur als  
werkgever

Het stimuleren  
van professionele  
samenwerking,  
kennisdeling en  
gedeelde  
besluitvorming

- - - - -

Het versterken  
van de  
professionele  
cultuur en het  
onderling  
vertrouwen in het  
team

- - - - -

Het  
herontwerpen,  
veranderen en  
innoveren van de  
organisatie en

- - - - -

Het omgaan met  
crisissituaties en  
ongeplande  
veranderingen

- - - - -

**Leidinggeven aan de kwaliteit van het onderwijs** – Bij deze leiderschapspraktijk gaat het erom dat schoolleiders ervoor zorgen dat er goed onderwijs aan leerlingen verzorgd kan worden. Denk aan activiteiten als: het evalueren van de basiskwaliteit, zorgdragen voor een veilig en ondersteunend pedagogisch klimaat en ervoor zorgen dat het personeel hun werk goed kan doen.

Hoe beoordeelt u de ontwikkeling van de onderstaande taken voor u als schoolleider in de afgelopen vijf jaar ?

	Veel minder belangrijk	Minder belangrijk	Ongeveer gelijk	Belangrijker	Veel belangrijker
Het systematisch en planmatig evalueren van de basiskwaliteit	-	-	-	-	-
Het ontwikkelen van ambities en eigen	-	-	-	-	-

kwaliteiten van onderwijs					
Het bevorderen van een goed pedagogisch klimaat en het organiseren van een samenhangend curriculum, lesaanbod en leermiddelen	-	-	-	-	-
Het bemensen van het onderwijsprogramma	-	-	-	-	-
Het ondersteunen van leerkrachten en het creëren van randvoorwaarden zodat onderwijspersoneel hun werk kunnen doen	-	-	-	-	-

**Investeren in goede relaties met de omgeving** – Deze leiderschapspraktijk richt zich op het opbouwen, onderhouden en verder ontwikkelen van goede relaties met ouders, de wijk, gemeenten en zorginstellingen. Denk aan activiteiten als: het investeren in relaties met ouders en het versterken van de wijk als een goede leefomgeving voor leerlingen en het onderhouden van relaties met andere partijen zoals samenwerkingsverbanden, zorginstellingen, jeugdhulpverlening, andere scholen, gemeenten en het lokale bedrijfsleven.

Hoe beoordeelt u de ontwikkeling van de onderstaande taken voor u als schoolleider in de afgelopen vijf jaar?

	Veel minder belangrijk	Minder belangrijk	Ongeveer gelijk	Belangrijker	Veel belangrijker
Het investeren in relaties met ouders	-	-	-	-	-
Het investeren in versterking van de wijk	-	-	-	-	-
Het investeren in relaties met samenwerkingsverbanden, zorginstellingen, jeugdhulpverlening, scholen, de gemeente en het lokale bedrijfsleven	-	-	-	-	-
Het afstemmen van het beleid van de school op lokaal en landelijk beleid	-	-	-	-	-
Het aangaan van een dialoog met betrokkenen in de omgeving en het	-	-	-	-	-

afleggen van  
verantwoording voor het  
gevoerde beleid van de  
school

---

Welke andere dan de hiervoor genoemde taken of activiteiten zijn de afgelopen jaren veel belangrijker geworden? (Niet verplicht)

---

Hoe beoordeelt u de aantrekkelijkheid van uw werk als schoolleider kijkend naar de ontwikkeling in uw functie in de afgelopen 5 jaar?

- Minder aantrekkelijk
- Niet minder en ook niet meer aantrekkelijk
- Aantrekkelijker

Welke ontwikkeling in het bijzonder heeft uw werk aantrekkelijker gemaakt? (kies maximaal 3 antwoorden)

Deze antwoordopties zijn hetzelfde bij de doorvraag 'aantrekkelijker' en 'minder aantrekkelijk'. Mogelijk zijn sommige onderstaande antwoordopties hierdoor minder passend.

- Zorgen rondom leerachterstanden (onder andere als gevolg van corona)
  - Onvervulde vacatures (werving, sollicitatierondes, vervanging regelen, begeleiding zij-instromers, tijdelijk onbevoegden op een groep, etc.)
  - Ziekteverzuim leerkrachten (vervanging regelen, groepen verdelen, taken overnemen)
  - Leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van leren
  - Leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van gedrag
  - Eenduidigheid van teamafspraken
  - Begeleiding nieuwe collega's, invallers en stagiaires
  - Vergaderen
  - Organiseren en voorbereiden van activiteiten die niet bij het curriculum horen (bijvoorbeeld studiedagen, vergaderingen)
  - Onderwijsontwikkeling/-vernieuwing
  - Professionalisering/cursussen/trainingen/studiedagen
  - Verantwoording (intern en extern)
  - Scholen hebben meer maatschappelijke taken (bijvoorbeeld om een vindplaats te zijn voor de jeugdhulpverlening)
  - Schoolleiders worden meer betrokken bij beleidsontwikkeling (bijvoorbeeld het ontwikkelen van een strategische visie of personeelsbeleid)
  - Samenwerken/communicatie met externe(n) (partijen) (bijvoorbeeld ouders, schoolbestuur, de wijk, andere scholen en organisaties binnen en buiten het onderwijs)
  - Technologisering (bijvoorbeeld ICT speelt een grotere rol in onderwijsvernieuwingen)
  - Schaalvergroting in het onderwijs (bijvoorbeeld de toename van het aantal leerlingen per school/vestiging, bestuurlijke fusies of school-/vestigingsfusies)
  - Anders, namelijk:
-

Welke ontwikkeling in het bijzonder heeft uw werk minder aantrekkelijk gemaakt? (kies maximaal 3 antwoorden)

Deze antwoordopties zijn hetzelfde bij de doorvraag 'aantrekkelijker' en 'minder aantrekkelijk'. Mogelijk zijn sommige onderstaande antwoordopties hierdoor minder passend.

- Zorgen rondom leerachterstanden (onder andere als gevolg van corona)
  - Onvervulde vacatures (werving, sollicitatierondes, vervanging regelen, begeleiding zij-instromers, tijdelijk onbevoegden op een groep, etc.)
  - Ziekteverzuim leerkrachten (vervanging regelen, groepen verdelen, taken overnemen)
  - Leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van leren
  - Leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van gedrag
  - Eenduidigheid van teamafspraken
  - Begeleiding nieuwe collega's, invallers en stagiaires
  - Vergaderen
  - Organiseren en voorbereiden van activiteiten die niet bij het curriculum horen (bijvoorbeeld studiedagen, vergaderingen)
  - Onderwijsontwikkeling/-vernieuwing
  - Professionalisering/cursussen/trainingen/studiedagen
  - Verantwoording (intern en extern)
  - Scholen hebben meer maatschappelijke taken (bijvoorbeeld om een vindplaats te zijn voor de jeugdhulpverlening)
  - Schoolleiders worden meer betrokken bij beleidsontwikkeling (bijvoorbeeld het ontwikkelen van een strategische visie of personeelsbeleid)
  - Samenwerken/communicatie met externe(n) (partijen) (bijvoorbeeld ouders, schoolbestuur, de wijk, andere scholen en organisaties binnen en buiten het onderwijs)
  - Technologisering (bijvoorbeeld ICT speelt een grotere rol in onderwijsvernieuwingen)
  - Schaalvergroting in het onderwijs (bijvoorbeeld de toename van het aantal leerlingen per school/vestiging, bestuurlijke fusies of school-/vestigingsfusies)
  - Anders, namelijk:
- 

Tot slot volgen nog enkele achtergrondvragen.

Wat is uw werktijdfactor?

De werktijdfactor geeft aan wat de hoogte van uw aanstelling is en hoeveel uren u moet werken.

Werktijdfactor = het geheel aantal aanstellingsuren per week/40.

Tip: het staat op uw loonstrook!

Rekenvoorbeeld: stel u werkt (formeel) per week 3 dagen van 8 uur, dan is uw werktijdfactor (24/40) 0,60.

- 0-0,20
- 0,21-0,40
- 0,41-0,60
- 0,61-0,80
- 0,81-1,00
- 1,01-1,20

Wat is uw salarisschaal?

- D11

- D12
- D13
- D14
- D15
- A10
- A11
- A12
- A13
- Anders, namelijk:

- 
- Dat zeg ik liever niet

Hoe groot is het totaal aantal leerlingen waaraan u als schoolleider leiding geeft?

- Minder dan 50 leerlingen
- 50-100 leerlingen
- 101-250 leerlingen
- 251-400 leerlingen
- 401-600 leerlingen
- Meer dan 600 leerlingen

Onder welk schooltype valt de school waaraan u leiding geeft?

- Regulier basisonderwijs
- Speciaal basisonderwijs
- Speciaal onderwijs
- Een combinatie van regulier onderwijs met speciaal(basis)onderwijs
- Een combinatie van speciaal(basis)onderwijs
- Anders, namelijk:

In welke regio staat de school/staan de scholen waaraan u leiding geeft?

- G5 (Amsterdam, Utrecht, Rotterdam, Den Haag, Almere)
- Ander stedelijk gebied
- Niet-stedelijk gebied

Hoeveel scholen vallen onder het schoolbestuur waarvoor u werkt?

- 1 school
- 2-5 scholen
- 6-10 scholen
- 11-15 scholen
- 16-30 scholen
- Meer dan 30 scholen

Tot welke denominatie behoort de school waar u schoolleider bent?

- Algemeen bijzonder (Dalton-, Montessori- en Jenaplanscholen, vrije scholen)
- Openbaar
- Katholiek
- Protestants-christelijk

- Confessioneel overig (interconfessioneel, islamitisch, joods, joods-orthodox en hindoeïstisch)
- Samenwerking (door samenvoeging zowel openbaar als bijzonder onderwijs)
- Overig

Welke hoogst afgeronde opleiding heeft u gevolgd m.b.t. uw functie als schoolleider?

- Middenmanagement
- Schoolleider basisbekwaam
- Schoolleider vakbekwaam
- Universitaire master (WO), namelijk:

\_\_\_\_\_

- Ik volg momenteel de opleiding tot schoolleider.

Graag willen we met een aantal schoolleiders doorpraten over de ontwikkelingen in het beroep van schoolleider. In deze gesprekken willen we een verdieping aanbrengen op de onderwerpen in deze vragenlijst. Indien u bereid bent om aan zo'n online-gesprek deel te nemen, wilt u dan hieronder uw e-mailadres invullen.

NB: Uw e-mailadres wordt alleen gebruikt om u uit te nodigen voor de groeps gesprekken en wordt losgekoppeld van uw antwoorden.

Wilt u deelnemen aan een groeps gesprek over de onderwerpen in deze vragenlijst?

- Ja, mijn e-mailadres is:

\_\_\_\_\_

- Nee

Hartelijk dank voor uw deelname. Uw antwoorden zijn verstuurd.

# Bijlage 2 Vragenlijst schoolleiders

## Introductie

Het Arbeidsmarktplatform primair onderwijs doet in opdracht van de cao-tafel po onderzoek naar de uitdagingen, werkcontext en de verwachtingen van schoolleiders, hun werkgevers en andere relevante actoren over de functie van schoolleider en de ondersteuning die zij nodig hebben om hun werk goed te kunnen doen.

Het onderzoek bestaat uit een enquête en interviews met schoolleiders en andere personen binnen de school die met schoolleiders te maken hebben. U heeft onlangs de enquête ingevuld, waarvoor hartelijk dank.

In de enquête heeft u aangegeven dat u bereid bent om een in een focusgroep (samen met andere deelnemers) nader met ons van gedachten te wisselen over de uitdagingen en verwachtingen waarmee schoolleiders in hun werk te maken hebben en hoe zij hierin ondersteund zouden kunnen worden.

Voor een nauwkeurige verwerking van uw antwoorden, willen wij het gesprek graag opnemen. De opname wordt direct gewist nadat wij het interview hebben verwerkt tot een interviewverslag. Uw antwoorden zijn vertrouwelijk. Het eindrapport bevat geen tot de persoon herleidbare antwoorden.

## Onderwerpen

In dit groepsgesprek gaan wij in op de volgende drie hoofdthema's:

1. De **aantrekkelijkheid** van de functie van schoolleider
2. De **uitdagingen en ontwikkelingen** waar de schoolleider mee te maken heeft
3. Eventuele behoefte aan **ondersteuning** in het werk van de schoolleider

## HET GESPREK

### Even voorstellen (10 minuten)

1. Vragen naar naam, functie, school, aantal jaren schoolleider.
2. Kunt u kort toelichten waarom u zich heeft opgegeven voor deelname aan dit gesprek? (*per persoon 1 minuut*).

### Thema 1: de aantrekkelijkheid van de functie van schoolleider (20 – 25 minuten)

3. Als u de aantrekkelijkheid van uw functie als schoolleider zou beoordelen met een rapportcijfer, welk cijfer is dat dan?

*Instructie: gespreksleider vraagt aan alle deelnemers om – gelijktijdig- via de chatfunctie een cijfer te geven.*

4. Kunt u kort toelichten welk aspecten voor u het meest bepalend zijn voor het rapportcijfer dat u heeft gegeven?

*Instructie gespreksleider:*

- *Elke deelnemer licht het gegeven rapportcijfer toe. Aandacht voor positieve en kritische geluiden.*
- *Plenaire reactie van deelnemers op elkaars rapportcijfer en genoemde aspecten*

### **Thema 2: Uitdagingen en ontwikkelingen (20 -25 minuten)**

5. Is de aantrekkelijkheid van uw functie als schoolleider de afgelopen 5 jaar toe- of afgenomen?  
*Instructie: gespreksleider vraagt aan de deelnemers om aan te geven of de aantrekkelijkheid van de functie van schoolleider is a) afgenomen, b) toegenomen, c) gelijk gebleven, d) geen mening. Degene die vinden dat de aantrekkelijkheid is afgenomen steken (in Teams) een handje op. Als dat er geen zijn, dan vragen of degene die vinden dat de aantrekkelijkheid is toegenomen een handje opsteken. Enz.*
6. a. Aan deelnemers die vinden dat de aantrekkelijkheid van de schoolleidersfunctie is *afgenomen*:  
Welke *ontwikkelingen* hebben hieraan bijgedragen?  
- Aan de overige deelnemers vragen of zij zich hierin herkennen.
- c. Aan deelnemers die vinden dat de aantrekkelijkheid van de schoolleidersfunctie is *toegenomen*:  
Welke *ontwikkelingen* hebben hieraan bijgedragen?  
- Aan de overige deelnemers vragen of zij zich hierin herkennen.

### **Thema 3: Behoeftte aan ondersteuning van de schoolleider (20 - 25 minuten)**

7. a. Word u op dit moment ondersteund in uw werk als schoolleider? *Plenair.*  
b. Zo ja, voor welke taken wordt u ondersteund en door wie of wat wordt u ondersteund? *Plenair.*  
c. Zou u ondersteuning of meer ondersteuning willen voor uw taken als schoolleider?  
*Instructie: gespreksleider vraagt aan alle deelnemers om aan te geven of zij behoefte hebben aan meer ondersteuning. Handje opsteken in Teams.*  
c. Voor welke taken van uw functie zou u (meer) ondersteuning willen?  
d. Hoe zou die ondersteuning er uit kunnen of moeten zien?
8. Wilt u – afsluitend – nog opmerkingen maken over de functie van schoolleider die nog niet aan bod zijn geweest? **(10 minuten)**

*Hartelijk dank voor uw medewerking aan dit gesprek.*

*We houden u op de hoogte als het eindrapport beschikbaar is.*



# Bijlage 3 Achtergrondkenmerken schoolleiders

## Tot welke leeftijdscategorie behoort u?

	Aantal respondenten
25 t/m 34 jaar	18
35 t/m 44 jaar	141
45 t/m 54 jaar	200
55 jaar of ouder	206

## Hoeveel jaar bent u tot op heden in totaal werkzaam als schoolleider in het primair onderwijs?

	Aantal respondenten
Minder dan 1 jaar	19
1-2 jaar	51
3-5 jaar	126
6-10 jaar	140
11-15 jaar	67
16-20 jaar	58
Meer dan 20 jaar	106

## Hoeveel jaar bent u tot op heden werkzaam in het onderwijs?

	Aantal respondenten
Minder dan 1 jaar	3
1-2 jaar	2
3-5 jaar	8
6-10 jaar	26
11-15 jaar	62
16-20 jaar	93
Meer dan 20 jaar	373

### Wat is het verantwoordelijkheidsniveau van uw functie?

	Aantal respondenten
Vestiging/locatie (binnen brinnummer)	37
School	401
Bovenschools	13
Meerdere scholen	67
Directeur-bestuurder (1-pitter)	22
Overig	27

### Hoe groot is het totaal aantal leerlingen waaraan u als schoolleider leiding geeft?

	Aantal respondenten
Minder dan 50 leerlingen	4
50-100 leerlingen	34
101-250 leerlingen	245
251-400 leerlingen	166
401-600 leerlingen	85
Meer dan 600 leerlingen	32

### Van hoeveel scholen bent u schoolleider?

	Aantal respondenten
1	477
2	64
3	14
4	2
5	4
Meer dan 5	4

### Onder welk schooltype valt de school waaraan u leiding geeft?

	Aantal respondenten
Regulier basisonderwijs	470
Speciaal basisonderwijs	17
Speciaal onderwijs	22
Een combinatie van regulier onderwijs met speciaal(basis)onderwijs	5
Een combinatie van speciaal(basis)onderwijs	9
Overig	43

### Tot welke denominatie behoort de school waar u schoolleider bent?

	Aantal respondenten
Algemeen bijzonder (Dalton-, Montessori- en Jenaplanscholen, vrije scholen)	61
Openbaar	150
Katholiek	160
Protestants-christelijk	128
Confessioneel overig (interconfessioneel, islamitisch, joods, joods-orthodox en hindoeïstisch)	18
Samenwerking (door samenvoeging zowel openbaar als bijzonder onderwijs)	22
Overig	26

### In welke regio staat de school/staan de scholen waaraan u leiding geeft?

	Aantal respondenten
G5 (Amsterdam, Utrecht, Rotterdam, Den Haag, Almere)	98
Ander stedelijk gebied	220
Niet-stedelijk gebied	247

### Hoeveel scholen vallen onder het schoolbestuur waarvoor u werkt?

	Aantal respondenten
1 school	34
2-5 scholen	31
6-10 scholen	57
11-15 scholen	136
16-30 scholen	204
Meer dan 30 scholen	103

### Welke hoogst afgeronde opleiding heeft u gevolgd m.b.t. uw functie als schoolleider?

	Aantal respondenten
Middenmanagement	5
Schoolleider basisbekwaam	40
Schoolleider vakbekwaam	427
Universitaire master (WO), namelijk	88
Ik volg momenteel de opleiding tot schoolleider.	5

### Wat is uw werktijdfactor?

	Aantal respondenten
0,21-0,40	1
0,41-0,60	19
0,61-0,80	114
0,81-1,00	371
1,01-1,20	61

#### Wat is uw salarisschaal?

	Aantal respondenten
D11	15
D12	363
D13	130
D14	7
D15	2
A11	8
A12	14
A13	3
Anders, namelijk	19
Dat zeg ik liever niet	4

# Bijlage 4 Achtergrondkenmerken andere betrokkenen

## Hoeveel jaar bent u tot op heden werkzaam in het onderwijs?

	Schoolbestuurder	HR-medewerker	Intern begeleider	Leerkracht
Minder dan 1 jaar	1	1	0	0
1-2 jaar	6	4	0	1
3-5 jaar	8	7	6	14
6-10 jaar	7	9	24	47
11-15 jaar	12	5	51	60
16-20 jaar	7	5	52	90
Meer dan 20 jaar	43	13	188	240

## Hoe groot is het totaal aantal leerlingen op de school/scholen waarvoor u werkzaam bent?

	Schoolbestuurder	HR-medewerker	Intern begeleider	Leerkracht
Minder dan 50 leerlingen	1	0	5	5
50-100 leerlingen	1	0	26	36
101-250 leerlingen	17	6	165	217
251-400 leerlingen	15	2	82	131
401-600 leerlingen	4	4	37	49
Meer dan 600 leerlingen	46	32	6	14

## In welke regio staat de school/staan de scholen waar u werkt?

	Schoolbestuurder	HR-medewerker	Intern begeleider	Leerkracht
G5 (Amsterdam, Utrecht, Rotterdam, Den Haag, Almere)	16	11	63	78
Ander stedelijk gebied	31	14	125	147
Niet-stedelijk gebied	37	19	133	227

### Onder welk schooltype valt de school waar u werkt?

	Intern begeleider	Leerkracht
Regulier basisonderwijs	302	424
Speciaal basisonderwijs	1	8
Speciaal onderwijs	0	8
Een combinatie van regulier onderwijs met speciaal(basis)onderwijs	2	3
Een combinatie van speciaal(basis)onderwijs	0	0
Overig	6	9

### Tot welke denominatie behoort de school waar u werkt?

	Schoolbestuurder	HR-medewerker	Intern begeleider	Leerkracht
Algemeen bijzonder (Dalton-, Montessori- en Jenaplanscholen, vrije scholen)	23	8	67	69
Openbaar	16	7	82	144
Katholiek	9	5	80	115
Protestants-christelijk	10	7	73	97
Confessioneel overig (interconfessioneel, islamitisch, joods, joods-orthodox en hindoeïstisch)	8	1	18	24
Samenwerking (door samenvoeging zowel openbaar als bijzonder onderwijs)	0	0	1	1
Overig	0	0	0	2

### Hoeveel scholen vallen onder het schoolbestuur waarvoor u werkt?

	Schoolbestuurder	HR-medewerker	Intern begeleider	Leerkracht
1 school	18	1	19	26
2-5 scholen	9	4	17	18
6-10 scholen	11	9	37	70
11-15 scholen	16	12	56	126
16-30 scholen	26	11	138	149
Meer dan 30 scholen	4	7	54	63

**In welke groep(en) bent u werkzaam?**

	Leerkracht
Groep 1/2	90
Groep 3	94
Groep 4	79
Groep 5	79
Groep 6	75
Groep 7	81
Groep 8	97

# Bijlage 5 Resultaten andere betrokkenen – ontwikkelingen

## Visiegericht werken

			Veel minder belangrijk	Minder belangrijk	Ongeveer gelijk	Belangrijker	Veel belangrijker	Weet ik niet
Functie	Schoolbestuurder	Het ontwikkelen en communiceren van een gedeelde visie op onderwijs en opvoeding	,0%	,0%	17,4%	42,0%	40,6%	,0%
		Het creëren van gedeelde doelen en het bevorderen van de acceptatie ervan	,0%	1,4%	18,8%	31,9%	47,8%	,0%
		Het anticiperen op noodzakelijke veranderingen en het stimuleren van vernieuwing en innovatie	,0%	1,4%	24,6%	26,1%	47,8%	,0%
	HR-medewerker	Het ontwikkelen en communiceren van een gedeelde visie op onderwijs en opvoeding	,0%	3,1%	12,5%	40,6%	40,6%	3,1%
		Het creëren van gedeelde doelen en het bevorderen van de acceptatie ervan	,0%	,0%	6,3%	40,6%	50,0%	3,1%



		Het anticiperen op noodzakelijke veranderingen en het stimuleren van vernieuwing en innovatie	,0%	,0%	12,5%	40,6%	43,8%	3,1%
	Intern begeleider	Het ontwikkelen en communiceren van een gedeelde visie op onderwijs en opvoeding	,6%	2,9%	16,5%	37,8%	40,3%	1,9%
		Het creëren van gedeelde doelen en het bevorderen van de acceptatie ervan	,6%	1,6%	21,6%	38,1%	36,5%	1,6%
		Het anticiperen op noodzakelijke veranderingen en het stimuleren van vernieuwing en innovatie	1,0%	2,5%	19,4%	40,6%	35,2%	1,3%
	Leerkracht	Het ontwikkelen en communiceren van een gedeelde visie op onderwijs en opvoeding	,7%	2,7%	26,8%	44,9%	22,2%	2,7%
		Het creëren van gedeelde doelen en het bevorderen van de acceptatie ervan	,2%	3,9%	25,4%	47,6%	18,8%	4,1%
		Het anticiperen op noodzakelijke veranderingen en het stimuleren van vernieuwing en innovatie	,5%	3,0%	22,9%	46,5%	24,0%	3,2%

### Ontwikkelen van mensen

			Veel minder belangrijk	Minder belangrijk	Ongeveer gelijk	Belangrijker	Veel belangrijker	Weet ik niet
Functie	Schoolbestuurder	Het hebben van hoge prestatieverwachtingen van het onderwijspersoneel	1,4%	,0%	34,8%	43,5%	20,3%	,0%

		Het bevorderen dat onderwijspersoneel reflecteert op hun opvattingen, houding en handelen	,0%	1,4%	23,2%	42,0%	33,3%	,0%
		Er zijn voor het onderwijspersoneel en mensen individuele steun, tijd en aandacht geven	,0%	,0%	34,8%	34,8%	30,4%	,0%
		Onderwijspersoneel de mogelijkheid geven om zich te ontwikkelen	,0%	,0%	39,1%	39,1%	21,7%	,0%
		Het optreden als een rolmodel voor onderwijspersoneel	,0%	1,4%	50,7%	27,5%	18,8%	1,4%
	HR-medewerker	Het hebben van hoge prestatieverwachtingen van het onderwijspersoneel	,0%	3,1%	15,6%	50,0%	25,0%	6,3%
		Het bevorderen dat onderwijspersoneel reflecteert op hun opvattingen, houding en handelen	,0%	,0%	9,4%	37,5%	46,9%	6,3%
		Er zijn voor het onderwijspersoneel en mensen individuele steun, tijd en aandacht geven	,0%	,0%	34,4%	25,0%	34,4%	6,3%
		Onderwijspersoneel de mogelijkheid geven om zich te ontwikkelen	,0%	,0%	31,3%	31,3%	31,3%	6,3%
		Het optreden als een rolmodel voor onderwijspersoneel	,0%	,0%	31,3%	34,4%	28,1%	6,3%
	Intern begeleider	Het hebben van hoge prestatieverwachtingen van het onderwijspersoneel	,6%	3,8%	29,8%	40,0%	24,8%	1,0%
		Het bevorderen dat onderwijspersoneel reflecteert op hun opvattingen, houding en handelen	,6%	6,0%	19,7%	40,3%	32,4%	1,0%

		Er zijn voor het onderwijspersoneel en mensen individuele steun, tijd en aandacht geven	1,6%	7,0%	32,1%	34,3%	24,4%	,6%
		Onderwijspersoneel de mogelijkheid geven om zich te ontwikkelen	,3%	2,9%	38,7%	34,6%	22,9%	,6%
		Het optreden als een rolmodel voor onderwijspersoneel	2,2%	7,9%	50,8%	23,2%	14,9%	1,0%
	Leerkracht	Het hebben van hoge prestatieverwachtingen van het onderwijspersoneel	1,8%	5,3%	37,3%	36,8%	16,9%	1,8%
		Het bevorderen dat onderwijspersoneel reflecteert op hun opvattingen, houding en handelen	2,1%	4,1%	28,4%	46,5%	17,2%	1,8%
		Er zijn voor het onderwijspersoneel en mensen individuele steun, tijd en aandacht geven	4,1%	9,8%	29,7%	32,3%	22,2%	1,8%
		Onderwijspersoneel de mogelijkheid geven om zich te ontwikkelen	1,6%	5,0%	37,8%	39,1%	14,4%	2,1%
		Het optreden als een rolmodel voor onderwijspersoneel	3,0%	12,6%	51,7%	21,3%	8,9%	2,5%

### Ontwikkelen van de organisatie

			Veel minder belangrijk	Minder belangrijk	Ongeveer gelijk	Belangrijker	Veel belangrijker	Weet ik niet
Functie	Schoolbestuurder	Het voeren van integraal beleid en afstemmen van middelen om de doelen van de organisatie binnen een gestelde tijd te realiseren	,0%	1,4%	37,7%	42,0%	18,8%	,0%

		Het zorgen voor een goede afstemming tussen het schoolbeleid en het strategisch beleid van het bestuur en het versterken van de relatie met het bestuur als werkgever	,0%	2,9%	27,5%	42,0%	27,5%	,0%
		Het stimuleren van professionele samenwerking, kennisdeling en gedeelde besluitvorming	,0%	,0%	27,5%	44,9%	27,5%	,0%
		Het versterken van de professionele cultuur en het onderling vertrouwen in het team	,0%	,0%	14,5%	50,7%	34,8%	,0%
		Het herontwerpen, veranderen en innoveren van de organisatie en	1,4%	4,3%	39,1%	43,5%	11,6%	,0%
		Het omgaan met crisissituaties en ongeplande veranderingen	,0%	2,9%	29,0%	44,9%	23,2%	,0%
	HR-medewerker	Het voeren van integraal beleid en afstemmen van middelen om de doelen van de organisatie binnen een gestelde tijd te realiseren	,0%	,0%	25,0%	43,8%	25,0%	6,3%
		Het zorgen voor een goede afstemming tussen het schoolbeleid en het strategisch beleid van het bestuur en het versterken van de relatie met het bestuur als werkgever	,0%	3,1%	3,1%	50,0%	37,5%	6,3%
		Het stimuleren van professionele samenwerking, kennisdeling en gedeelde besluitvorming	,0%	3,1%	12,5%	28,1%	50,0%	6,3%
		Het versterken van de professionele cultuur en het onderling vertrouwen in het team	,0%	3,1%	6,3%	34,4%	50,0%	6,3%

		Het herontwerpen, veranderen en innoveren van de organisatie en	,0%	6,3%	21,9%	46,9%	18,8%	6,3%
		Het omgaan met crisissituaties en ongeplande veranderingen	,0%	3,1%	34,4%	31,3%	25,0%	6,3%
	Intern begeleider	Het voeren van integraal beleid en afstemmen van middelen om de doelen van de organisatie binnen een gestelde tijd te realiseren	,0%	1,9%	34,9%	40,0%	20,0%	3,2%
		Het zorgen voor een goede afstemming tussen het schoolbeleid en het strategisch beleid van het bestuur en het versterken van de relatie met het bestuur als werkgever	,0%	2,9%	29,2%	43,2%	21,6%	3,2%
		Het stimuleren van professionele samenwerking, kennisdeling en gedeelde besluitvorming	,6%	4,8%	25,4%	44,8%	23,2%	1,3%
		Het versterken van de professionele cultuur en het onderling vertrouwen in het team	1,0%	3,2%	24,1%	38,1%	32,7%	1,0%
		Het herontwerpen, veranderen en innoveren van de organisatie en	,3%	5,1%	30,8%	44,4%	16,8%	2,5%
		Het omgaan met crisissituaties en ongeplande veranderingen	,0%	4,8%	35,2%	31,4%	26,3%	2,2%
	Leerkracht	Het voeren van integraal beleid en afstemmen van middelen om de doelen van de organisatie binnen een gestelde tijd te realiseren	,2%	3,0%	36,8%	38,2%	14,9%	6,9%
		Het zorgen voor een goede afstemming tussen het schoolbeleid en het strategisch beleid van het	,7%	5,9%	37,8%	31,6%	16,2%	7,8%

	bestuur en het versterken van de relatie met het bestuur als werkgever							
	Het stimuleren van professionele samenwerking, kennisdeling en gedeelde besluitvorming	1,1%	3,0%	30,2%	46,2%	16,0%	3,4%	
	Het versterken van de professionele cultuur en het onderling vertrouwen in het team	2,1%	4,3%	25,9%	38,9%	26,8%	2,1%	
	Het herontwerpen, veranderen en innoveren van de organisatie en	,9%	8,7%	32,0%	42,3%	11,4%	4,6%	
	Het omgaan met crisissituaties en ongeplande veranderingen	1,1%	5,9%	36,6%	36,8%	15,1%	4,3%	

#### Leidinggeven aan de kwaliteit van het onderwijs

		Veel minder belangrijk	Minder belangrijk	Ongeveer gelijk	Belangrijker	Veel belangrijker	Weet ik niet	
Functie	Schoolbestuurder	Het systematisch en planmatig evalueren van de basiskwaliteit	,0%	,0%	27,5%	47,8%	24,6%	,0%
		Het ontwikkelen van ambities en eigen kwaliteiten van onderwijs	,0%	,0%	33,3%	43,5%	23,2%	,0%
		Het bevorderen van een goed pedagogisch klimaat en het organiseren van een samenhangend curriculum, lesaanbod en leermiddelen	,0%	,0%	52,2%	33,3%	14,5%	,0%
		Het bemensen van het onderwijsprogramma	,0%	,0%	23,2%	39,1%	36,2%	1,4%
		Het ondersteunen van leerkrachten en het creëren van randvoorwaarden	,0%	,0%	23,2%	47,8%	29,0%	,0%

		zodat onderwijspersoneel hun werk kunnen doen						
HR-medewerker		Het systematisch en planmatig evalueren van de basiskwaliteit	,0%	,0%	37,5%	40,6%	15,6%	6,3%
		Het ontwikkelen van ambities en eigen kwaliteiten van onderwijs	,0%	,0%	21,9%	53,1%	18,8%	6,3%
		Het bevorderen van een goed pedagogisch klimaat en het organiseren van een samenhangend curriculum, lesaanbod en leermiddelen	,0%	,0%	28,1%	50,0%	15,6%	6,3%
		Het bemensen van het onderwijsprogramma	,0%	,0%	6,3%	43,8%	43,8%	6,3%
		Het ondersteunen van leerkrachten en het creëren van randvoorwaarden zodat onderwijspersoneel hun werk kunnen doen	,0%	,0%	25,0%	40,6%	28,1%	6,3%
Intern begeleider		Het systematisch en planmatig evalueren van de basiskwaliteit	,0%	3,2%	35,9%	34,9%	25,7%	,3%
		Het ontwikkelen van ambities en eigen kwaliteiten van onderwijs	,3%	3,8%	27,6%	42,2%	24,1%	1,9%
		Het bevorderen van een goed pedagogisch klimaat en het organiseren van een samenhangend curriculum, lesaanbod en leermiddelen	,0%	5,1%	35,6%	32,7%	26,0%	,6%
		Het bemensen van het onderwijsprogramma	,6%	1,0%	25,4%	33,0%	39,4%	,6%
		Het ondersteunen van leerkrachten en het creëren van randvoorwaarden	1,9%	6,0%	30,8%	34,9%	25,7%	,6%

		zodat onderwijspersoneel hun werk kunnen doen						
	Leerkracht	Het systematisch en planmatig evalueren van de basiskwaliteit	1,6%	3,2%	31,8%	40,0%	21,1%	2,3%
		Het ontwikkelen van ambities en eigen kwaliteiten van onderwijs	,9%	5,0%	30,7%	46,0%	15,1%	2,3%
		Het bevorderen van een goed pedagogisch klimaat en het organiseren van een samenhangend curriculum, lesaanbod en leermiddelen	1,6%	5,0%	30,0%	41,0%	20,6%	1,8%
		Het bemensen van het onderwijsprogramma	,7%	2,7%	27,7%	35,9%	30,0%	3,0%
		Het ondersteunen van leerkrachten en het creëren van randvoorwaarden zodat onderwijspersoneel hun werk kunnen doen	2,7%	8,2%	28,6%	35,9%	22,4%	2,1%

### Investeren in goede relaties met de omgeving

			Veel minder belangrijk	Minder belangrijk	Ongeveer gelijk	Belangrijker	Veel belangrijker	Weet ik niet
Functie	Schoolbestuurder	Het investeren in relaties met ouders	0%	0%	30%	39%	30%	0%
		Het investeren in versterking van de wijk	0%	4%	33%	45%	17%	0%
		Het investeren in relaties met samenwerkingsverbanden, zorginstellingen, jeugdhulpverlening, scholen, de gemeente en het lokale bedrijfsleven	0%	1%	23%	43%	32%	0%



		Het afstemmen van het beleid van de school op lokaal en landelijk beleid	0%	6%	43%	43%	7%	0%
		Het aangaan van een dialoog met betrokkenen in de omgeving en het afleggen van verantwoording voor het gevoerde beleid van de school	0%	3%	35%	42%	20%	0%
	HR-medewerker	Het investeren in relaties met ouders	0%	0%	50%	31%	9%	9%
		Het investeren in versterking van de wijk	0%	3%	41%	41%	6%	9%
		Het investeren in relaties met samenwerkingsverbanden, zorginstellingen, jeugdhulpverlening, scholen, de gemeente en het lokale bedrijfsleven	0%	3%	22%	41%	22%	13%
		Het afstemmen van het beleid van de school op lokaal en landelijk beleid	0%	9%	44%	38%	0%	9%
		Het aangaan van een dialoog met betrokkenen in de omgeving en het afleggen van verantwoording voor het gevoerde beleid van de school	0%	6%	38%	41%	6%	9%
	Intern begeleider	Het investeren in relaties met ouders	0%	3%	42%	34%	20%	1%
		Het investeren in versterking van de wijk	1%	10%	45%	28%	12%	3%
		Het investeren in relaties met samenwerkingsverbanden, zorginstellingen, jeugdhulpverlening, scholen, de gemeente en het lokale bedrijfsleven	1%	5%	44%	33%	15%	2%
		Het afstemmen van het beleid van de school op lokaal en landelijk beleid	1%	8%	50%	31%	8%	3%

		Het aangaan van een dialoog met betrokkenen in de omgeving en het afleggen van verantwoording voor het gevoerde beleid van de school	1%	6%	39%	38%	12%	3%
Leerkracht		Het investeren in relaties met ouders	1%	3%	37%	39%	18%	1%
		Het investeren in versterking van de wijk	3%	19%	42%	24%	9%	4%
		Het investeren in relaties met samenwerkingsverbanden, zorginstellingen, jeugdhulpverlening, scholen, de gemeente en het lokale bedrijfsleven	1%	6%	38%	38%	14%	3%
		Het afstemmen van het beleid van de school op lokaal en landelijk beleid	1%	8%	52%	27%	5%	6%
		Het aangaan van een dialoog met betrokkenen in de omgeving en het afleggen van verantwoording voor het gevoerde beleid van de school	3%	6%	48%	29%	8%	6%



## Contact

### Postadres

Postbus 556

2501 CN Den Haag

### Bezoekadres

Lange Voorhout 13

2514 EA Den Haag

T 070 376 57 70

[www.arbeidsmarktplatformpo.nl](http://www.arbeidsmarktplatformpo.nl)

[info@arbeidsmarktplatformpo.nl](mailto:info@arbeidsmarktplatformpo.nl)