



Loopbanen van schoolleiders

Verkenning van belemmeringen en mogelijkheden voor
instroom, doorstroom en behoud

Loopbanen van schoolleiders

Verkenning van belemmeringen en mogelijkheden voor instroom, doorstroom en behoud

Uitgevoerd door: CAOP

Auteurs: Sifra van Zijtveld, Daniël van Hassel.

In opdracht van: Voion

Uitgave: april 2023

Voion

Postbus 556

2501 CN Den Haag

E-mail: info@voion.nl

www.voion.nl

Voion is zich volledig bewust van de taak zo betrouwbaar mogelijke informatie te verzorgen. Dit rapport is met de grootst mogelijke zorgvuldigheid samengesteld. Niettemin kan zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor eventueel voorkomende onjuistheden.

Inhoudsopgave

SAMENVATTING EN AANBEVELINGEN	4
1. INLEIDING	8
1.1. Achtergrond en aanleiding	8
1.2. Doel en onderzoeksvragen	8
1.3. Onderzoeksmethoden	9
1.4. Leeswijzer.....	10
2. START VAN DE LOOPBAAN: MOTIEVEN, VERWACHTINGEN, BELEMMERINGEN EN ONDERSTEUNING	11
2.1. Motieven voor het schoolleiderschap	11
2.2. Verwachtingen van het schoolleiderschap	12
2.3. Kansen en ondersteuning bij de loopbaan	13
2.4. Belemmeringen bij de loopbaan	15
2.5. Samenvatting en conclusies.....	16
3. LOOPBAAN EN ONTWIKKELING IN HUIDIGE FUNCTIE	17
3.1. Huidige functie en loopbaan van schoolleiders	17
3.2. Professionalisering: belang en deelname	17
3.3. Randvoorwaarden bij professionalisering: aanbod, tijd en motivatie	17
3.4. Gespreid leiderschap	19
3.5. Strategische beleidsvorming	21
3.6. Uitdagingen	22
3.7. Samenvatting en conclusies.....	22
4. AMBITIES VOOR DE VERDERE LOOPBAAN	24
4.1. Werkzaam blijven in huidige functie	24
4.2. Afbouwen richting pensioen	24
4.3. Overstappen naar andere sector.....	24
4.4. Doorgroeien naar andere (leidinggevende) functie	25
4.5. Samenvatting en conclusies.....	25
5. AANTREKKELIJKHEID BEROEP	27
5.1. Aantrekkelijkheid van het beroep schoolleider	27
5.2. Aandachtspunten om het beroep aantrekkelijker te maken	27
5.3. Samenvatting en conclusies.....	30
LITERATUUR	31
BIJLAGEN	32
1. Achtergrondkenmerken geïnterviewden.....	32
2. Interviewleidraad.....	32

Samenvatting en aanbevelingen

Achtergrond

Dit rapport gaat over de loopbanen van schoolleiders in het voortgezet onderwijs. In het licht van dreigende tekorten liet eerder onderzoek zien dat een substantieel deel van de leraren interesse heeft om schoolleider te worden. Zij zien dit als een interessante en uitdagende functie, die tevens maatschappelijk relevant is. Om de huidige en toekomstige schoolleiders te kunnen ondersteunen in hun professionele ontwikkeling, maar ook te kunnen behouden en aantrekken, is inzicht nodig in de carrièrepaden en ervaringen van schoolleiders.

Aanpak

In dit vervolgonderzoek zijn daarom interviews afgenomen met 15 schoolleiders. De resultaten uit dit onderzoek zijn daarmee niet te generaliseren naar de hele sector, maar geven een verdiepend inzicht in de loopbaanpaden en ervaringen van schoolleiders. Vanwege dezelfde reden, het relatief kleine aantal interviews, maken we geen onderscheid tussen de verschillende subgroepen schoolleiders.

Hieronder geven we aan de hand van de onderzoeksvragen de belangrijkste uitkomsten voor drie loopbaanfasen weer: 1) de start van de loopbaan, 2) de huidige functie en doorgroei en 3) de ambities voor de verdere loopbaan. Ten vierde gaan we in op de uitkomsten voor de aantrekkelijkheid van het beroep. Apart bij deze vier onderwerpen formuleren we aanbevelingen voor het stimuleren van instroom, (interne) doorstroom en behoud van (potentiële) schoolleiders.

1. Start loopbaan

Wat zijn motieven voor het schoolleiderschap en in hoeverre komen verwachtingen overeen met hoe de functie er in de praktijk uit ziet?

Uit de interviews blijkt dat schoolleiders kozen voor een leidinggevende functie vanwege hun behoefte aan: invloed op het organisatiebeleid, uitdaging en betekenisvol werk anders dan lesgeven.

Daarnaast hebben schoolleiders diverse verwachtingen voordat zij aan een leidinggevende functie begonnen. Veelal is gekozen voor de stap van leraar naar schoolleider om meer met de organisatie bezig te zijn. Maar er zijn ook aspecten van het werk die vooraf niet in die mate verwacht werden. Bijvoorbeeld beperkter tijd voor leerlingen, een meer formele omgeving en minder vrijheid in doen en laten. In het algemeen bleken de uitdagingen vaak groter en complexer dan verwacht.

Wat zijn de kansen en belemmeringen in de doorgroei naar het schoolleiderschap?

Er zijn geen verplichte scholings- en coachingstrajecten voor schoolleiders. Toch zijn er diverse scholingsmogelijkheden en wordt dit door besturen in meer of mindere mate aangeboden. Richting het schoolleiderschap zijn scholing, coaching, supervisie en intervisie, maar ook het ervaren vertrouwen vanuit de school of bestuur belangrijk als ondersteuning. Aan de andere kant hebben belemmeringen in de stap naar het schoolleiderschap vooral te maken met een (te) grote verantwoordelijkheid en de zwaarte van het

vak. Maar ook het afscheid nemen van het leraarschap en de ervaren weerstand van het eigen team wanneer men naar een leidinggevende functie doorgroeit op dezelfde school. Zij-instromende schoolleiders hebben te maken met specifieke belemmeringen. Zij ervaren weerstand van collega's vanwege hun beperkte ervaring in het onderwijs, en ervaren gebrek aan tijd om zich te ontwikkelen in de nieuwe functie.

1.1 Aanbevelingen start loopbaan

- Vergroot de instroom door in te zetten op pull-factoren
Schoolleiders kiezen voor een leidinggevende functie omdat zij: invloed willen hebben op het organisatiebeleid, de behoefte hebben aan uitdaging en betekenisvol werk willen doen anders dan lesgeven. Deze motieven verdienen specifieke aandacht in de werving van schoolleiders, zowel in de school als daarbuiten.
- Schep een realistisch beeld van wat het schoolleiderschap inhoudt
Verwachtingen die schoolleiders op voorhand hadden, komen niet altijd overeen met hoe de functie er in de praktijk uitziet. Het scheppen van een eerlijk en realistisch beeld op voorhand, en de mogelijkheden tot uitgebreide oriëntatie op het vak, voorkomt uitval op een later moment.
- Vergroot de instroom door kansen voor doorgroei te vergroten en belemmeringen te verkleinen
Scholing, supervisie, intervisie en ervaren vertrouwen blijken belangrijke kansen te zijn richting een leidinggevende functie. Het bestuur van de school heeft hierin een faciliterende en stimulerende rol. Hierop inzetten kan de instroom van schoolleiders vergroten. Tegelijkertijd is het nuttig om belemmeringen, zoals een te grote verantwoordelijkheid, zoveel mogelijk weg te nemen.

2. Huidige functie en doorgroei

Hoe zien de carrièrepaden van schoolleiders eruit?

De geïnterviewde schoolleiders zijn veelal begonnen als leraar, waarna ze doorgroeien naar een leidinggevende functie zoals teamleider, rector en/of bestuurder. De twee geïnterviewde zij-instromers zijn direct gestart met een leidinggevende functie vanuit een functie buiten het onderwijs. De zij-instromers kijken positief terug op hun overstap.

Schoolleiders ervaren diverse uitdagingen in hun functie. Deze gaan voornamelijk over het tekort aan personeel, maar ook het vinden van een goede werk- en privébalans.

Hoe werken schoolleiders aan hun professionalisering?

Schoolleiders erkennen het belang van professionele ontwikkeling. Voor professionele ontwikkeling gelden vier randvoorwaarden:

1. Mogelijkheden voor scholing binnen de school. Bijvoorbeeld: opleidingsacademie waarbinnen opleidingen en trainingen aangeboden worden, coaching en intervisie.
2. Mogelijkheden voor professionalisering buiten de school. Bijvoorbeeld een cursus of masteropleiding.
3. De beschikbare tijd.
4. Intrinsieke motivatie.

In hoeverre houden schoolleiders zich bezig met gespreid leiderschap en strategische beleidsvorming?

De afgelopen jaren is er in het onderwijs meer belangstelling ontstaan voor gespreid leiderschap. Gespreid leiderschap betekent dat het leiderschap niet alleen ligt bij de schoolleider, maar voor bepaalde thema's ook bij teamleden. Het merendeel van de geïnterviewden ziet dat gespreid leiderschap aanwezig is binnen de organisatie, bijvoorbeeld door teamleiders taken te laten delegeren aan leraren. Enkele schoolleiders zijn sceptisch over het thema.

Voor strategische beleidsvorming worden twee benaderingen genoemd: top-down en bottom-up. Bij top-down benadering bepalen de bestuurders en directeurs de richting van de organisatie, terwijl medewerkers lager in de organisatie dit uitvoeren. Top-down wordt door schoolleiders soms als noodzakelijk gezien om uitvoering te structureren. Tegelijk kan het belangrijk zijn om schoolleiders ruimte te bieden om zelf keuzes te maken en volstaat een bottom-up managementstijl beter. Hierbij hebben medewerkers een aandeel in het bepalen van doelen en beslissingen. Met name voor deze benadering komen uit de interviews verschillende voorbeelden.

2.1 Aanbeveling huidige functie en doorgroei

- Bestendig de randvoorwaarden voor professionalisering

Om tot professionalisering te komen zijn diverse randvoorwaarden van belang, denk aan scholing binnen en buiten de school, maar ook voldoende beschikbare tijd en intrinsieke motivatie. Zet in op deze randvoorwaarden om schoolleiders te stimuleren tot professionalisering.

3. Toekomstige loopbaan

Welke ambities hebben schoolleiders voor de toekomst?

Schoolleiders zijn bezig met hun eigen ontwikkeling en hun ambities voor de toekomst. Zij denken na over de wijze waarop zij het vervolg van hun loopbaan willen vormgeven. Schoolleiders noemen enkele opties:

1. Werkzaam blijven in huidige functie.
2. Afbouwen richting pensioen. Bijvoorbeeld door als ZZP'er te gaan werken of door les te gaan geven.
3. Overstappen naar andere sector. De meeste geïnterviewden geven aan graag in de sector te willen blijven werken, een enkeling ziet mogelijkheden in een andere sector, zoals het primair onderwijs.
4. Doorgroeien naar andere (leidinggevende) functie. Teamleiders overwegen de functie van rector en eindverantwoordelijk schoolleiders een bestuursfunctie. Een belemmering hierbij is dat de betrokkenheid bij de docenten en leerlingen wellicht minder wordt en de werkdruk hoger.

3.1 Aanbeveling toekomstige loopbaan

- Geef vorm aan flexibelere en hybride vormen van leiderschap om daarmee werkdruk te verlichten

Geïnterviewden ervaren het beroep van schoolleider als intensief. Dit gaat soms ten koste van een goede werk-privé balans. Voor schoolleiders is de werkdruk tevens een reden om niet door te groeien naar een hogere functie, zoals rector en bestuurder, en om het richting de pensioengerechtigde leeftijd rustiger aan te doen. Denk na over mogelijke flexibelere vormen van leiderschap, zoals bijvoorbeeld gedeeld leiderschap, om daarmee het vak te verlichten.

4. Aantrekkelijkheid

Wat zijn de mogelijkheden om instroom naar het beroep, behoud en interne doorstroom te bevorderen?

Schoolleiders ervaren hun werk als betekenisvol en inspirerend, maar zien ook knelpunten voor de aantrekkelijkheid van het beroep. Het belangrijkste knelpunt is het imago van schoolleider. Het onderwijs komt niet altijd positief in de media, maar ook het beeld dat onderwijspersoneel zelf uitstraalt kan volgens schoolleiders positiever. Daarnaast zijn schoolleiders van mening dat de inhoud van het schoolleidersvak meer bekend mag worden bij buitenstaanders.

Naast het verbeteren van het imago is de toeleiding van potentiële schoolleiders een punt van aandacht. Medewerkers in de school dienen voldoende kansen geboden te worden om te oriënteren op een leidinggevende functie en om intern door te stromen. Het bestuur van de school heeft hierin een faciliterende en stimulerende rol.

Nadat geïnteresseerden aan een leidinggevende functie beginnen, is er volgens de geïnterviewden onvoldoende begeleiding en ondersteuning. Meer aandacht hiervoor kan uitval voorkomen en bijdragen aan het behoud van schoolleiders.

4.1 Aanbevelingen aantrekkelijkheid

- Stimuleer imagoverbetering van het onderwijs en het vak van schoolleider

Het onderwijs, en specifiek het vak van schoolleider, staat niet altijd positief bekend. Het onderwijs heeft zelf een belangrijke taak in het uitstralen van een positief beeld, zowel in de klas en in de school maar ook naar buiten.

- Breng de zij-instromende schoolleider onder de aandacht

Voor het aantrekken van schoolleiders buiten het onderwijs geldt dat er nog veel winst te behalen valt. Neem eventuele formele belemmeringen weg, werk aan een open, ontvankelijke cultuur binnen de school en bied zij-instromers voldoende tijd om wegwijs te raken in de nieuwe functie. Daarnaast helpt ook het benadrukken van mogelijkheden en het vergroten van de aantrekkelijkheid van leidinggevende functies in het onderwijs, om leidinggevendenden vanuit andere sectoren te trekken.

- Geef aandacht aan begeleiding en ondersteuning (startende) schoolleiders

Er is nog niet altijd voldoende begeleiding en ondersteuning voor startende schoolleiders. Oplossingen hiervoor zijn bijvoorbeeld een (intern) leiderschaps- of kweekvijvertraject, intervisie of een buddy-systeem tussen schoolleiders, maar ook het organiseren van trainingen of studiedagen.

1. Inleiding

1.1. Achtergrond en aanleiding

Scholen hebben steeds meer moeite om voldoende en goed gekwalificeerde schoolleiders aan te trekken (Van Nuland en Van den Berg, 2021). Dit komt mede doordat een aanzienlijk deel van de scholen in het voortgezet onderwijs te maken heeft met een vergrijzend personeelsbestand. Dit speelt met name bij schoolleiders: een groot gedeelte van deze beroepsgroep zal in de komende jaren de sector gaan verlaten vanwege het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd. Dit leidt naast een grotere vervangingsvraag, ook voor het weglekken van ervaring en kennis.

Daarom heeft het kabinet in hun coalitieakkoord specifiek aandacht voor de positie en kwaliteit van schoolleiders (VO-academie, 2022). Hiertoe is in het onderwijsakkoord besloten om meer geld aan de professionalisering van schoolleiders in het voortgezet onderwijs te besteden (Rijksoverheid, 2022). Hiermee wil de regering een lerende cultuur creëren op elke school met als doel het verhogen van de onderwijskwaliteit, alsmede het aantrekken en behouden van schoolleiders en daarmee een mogelijke oplossing bieden aan het tekort aan schoolleiders.

Al eerder heeft Voion onderzoek gedaan naar de arbeidsmarkt voor schoolleiders in het voortgezet onderwijs (Van Nuland en Van den Berg, 2021). In het licht van dreigende tekorten ging dit onderzoek in op de vraag naar en het aanbod van nieuwe schoolleiders, maar ook op het imago van schoolleiders en de interesse voor het beroep. Hieruit komt onder andere naar voren dat het aantal vacatures voor directieleden stijgt. Verder is er vooral bij een substantieel deel van de leraren interesse om schoolleider te worden. Zij zien dit als een interessante en uitdagende functie, die tevens maatschappelijk relevant is. Om de huidige en toekomstige schoolleiders te kunnen ondersteunen in hun professionele ontwikkeling, maar ook te kunnen behouden en aantrekken, is echter meer inzicht nodig in de carrièrepaden en ervaringen van schoolleiders.

Definitie beroepsgroep schoolleiders

Bij dit onderzoek gaan we bij de beroepsgroep schoolleider uit van de definitie, zoals opgenomen in de Beroepsstandaard: *“Een schoolleider in het voortgezet onderwijs geeft onderwijskundig en/of organisatorisch leiding en draagt tevens personele verantwoordelijkheid in school. [...]”*. (SRVO, pag. 11). Er zijn diverse functiebenamingen, die onder schoolleider vallen. Bijvoorbeeld afdelingsleider, teamleider, (adjunct)directeuren en (con)rectoren.

1.2. Doel en onderzoeksvragen

Doel van dit onderzoek is kwalitatief inzicht te bieden in de loopbaanpaden van schoolleiders. Hoe verlopen loopbanen, wat zijn de belemmeringen en welke mogelijkheden zijn er om instroom, behoud en interne doorstroom te bevorderen. Met het oog op het (toenemende) tekort aan schoolleiders is het essentieel om kennis te hebben van deze push- en pullfactoren en de belemmeringen en drempels die schoolleiders kunnen ervaren in hun overstap naar een leidinggevende functie. Deze kennis biedt handvatten voor het effectief werven en behouden van schoolleiders, van zowel binnen als buiten de sector.

In dit onderzoek staan diverse onderzoeksvragen centraal, onderverdeeld in drie fasen van de loopbaan van schoolleiders: (1) start loopbaan, (2) huidige functie en (3) toekomst. Daarnaast besteden we apart aandacht aan het thema (4) aantrekkelijkheid. Hieronder geven we de onderzoeksvragen per thema weer.

1. Start loopbaan

- Wat zijn motieven voor het schoolleiderschap en in hoeverre komen verwachtingen vooraf overeen met hoe de functie er in de praktijk uit ziet?
- Wat zijn de kansen en belemmeringen in de doorgroei naar het schoolleiderschap?

2. Huidige functie en doorgroei

- Hoe zien de carrièrepaden van schoolleiders eruit?
- Hoe werken zij aan hun professionalisering?
- In hoeverre houden zij zich bezig met gespreid leiderschap en strategische beleidsvorming?

3. Toekomst

- Welke ambities hebben schoolleiders voor de toekomst?

4. Aantrekkelijkheid beroep schoolleider

- Wat zijn de mogelijkheden om instroom naar het beroep, behoud en interne doorstroom te bevorderen?

1.3. Onderzoeksmethoden

Om tot beantwoording van bovenstaande onderzoeksvragen te komen, is een literatuurverkenning uitgevoerd en zijn interviews met schoolleiders afgenomen.

Literatuurverkenning

Met een literatuurverkenning is bestaande kennis rond de carrièrepaden van schoolleiders in kaart gebracht. Deze literatuur is verwerkt in deze rapportage, maar ook gebruikt als achtergrondinformatie voor het opstellen van een leidraad voor de interviews met schoolleiders.

Interviews met schoolleiders

Via de nieuwsbrief, social media en het netwerk van Voion zijn schoolleiders uitgenodigd om deel te nemen aan een interview. Hierop kwamen 25 reacties binnen, waarna we de aanmelding gesloten hebben. We hebben vervolgens 15 schoolleiders geselecteerd en uitgenodigd om deel te nemen aan een één-op-één interview. Bij de selectie is rekening gehouden met de volgende criteria:

- Regio van de school;
- Onderwijstype dat de school aanbiedt;
- Functie: middenmanagers, eindverantwoordelijk schoolleider of bestuurders;
- Geslacht van de schoolleider;
- Herkomst van de schoolleider: leraren en zij-instromers.

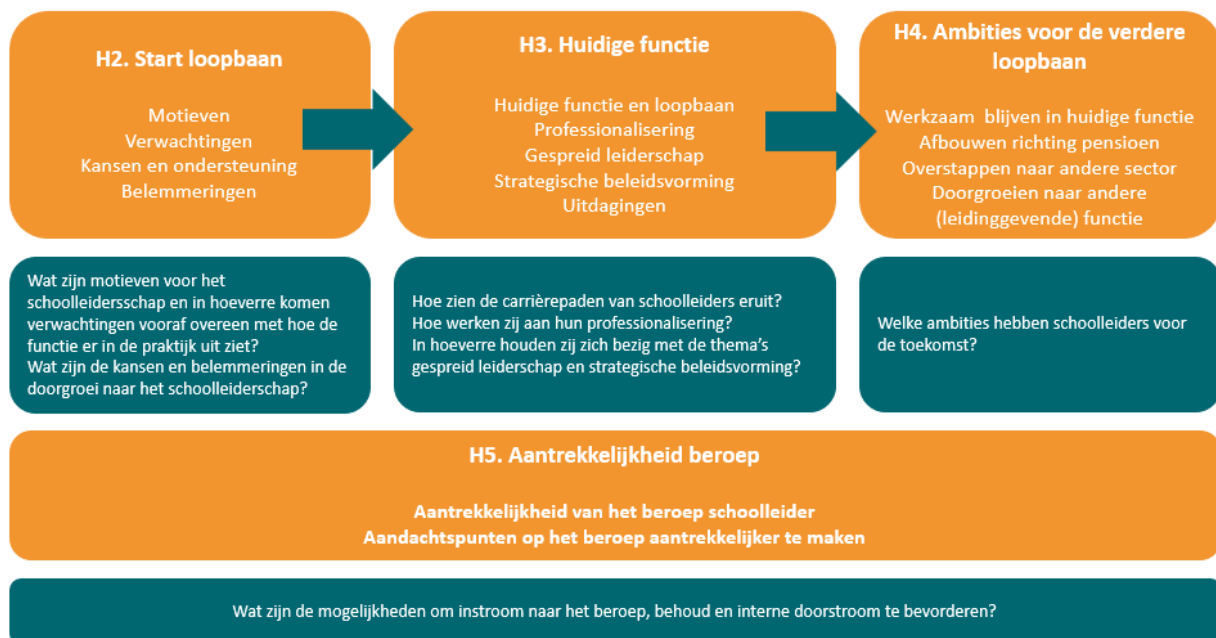
In de bijlage is informatie opgenomen over de achtergrondkenmerken van de geïnterviewde schoolleiders.

De interviews duurden maximaal een uur en vonden plaats via beeldbellen, met uitzondering van 1 interview dat op locatie is uitgevoerd. Bij de gesprekken is een interviewleidraad gebruikt, waardoor alle interviews volgens dezelfde semigestructureerde¹ wijze zijn afgenomen en de antwoorden van de respondenten goed te vergelijken zijn. De interviews zijn vervolgens per thema uitgewerkt en geanalyseerd.

De resultaten zijn gebaseerd op een relatief beperkt aantal schoolleiders en zijn daarmee niet te generaliseren voor de gehele sector vo. Wel vormen de resultaten van dit onderzoek een kwalitatieve verdieping op de onderzoeksvragen, dat handvatten geeft voor het beleid rond het aantrekken en behouden van schoolleiders. Vanwege dezelfde reden, het relatief kleine aantal interviews, maken we geen onderscheid tussen de verschillende groepen schoolleiders.

1.4. Leeswijzer

In de volgende figuur is de inhoud en samenhang van de verschillende hoofdstukken samengevat.



Figuur 1 – Samenhang onderzoeksonderwerpen en opbouw van het rapport

In de hoofdstukken 2 t/m 5 zijn interviewfragmenten opgenomen waaraan een respondentnummer is toegevoegd. Een overzicht met respondentnummers en de (anonieme) achtergrondkenmerken zijn terug te vinden in de bijlage. De resultaten hebben vooral betrekking op schoolleiders die zijn doorgestroomd vanuit het leraarschap in het vo. Twee van de 15 schoolleiders zijn ingestroomd vanuit een andere sector, specifieke resultaten hiervan zijn opgenomen in aparte kaders.

¹ De volgorde waarin de vragen gesteld worden zijn flexibel en afhankelijk van de gegeven antwoorden van de respondent.

2. Start van de loopbaan: motieven, verwachtingen, belemmeringen en ondersteuning

In dit hoofdstuk belichten we de start van de loopbaan van schoolleiders aan de hand van de antwoorden uit de interviews. Allereerst gaan we in op de vraag wat schoolleiders heeft gemotiveerd om in deze functie te gaan werken. Vervolgens beschrijven we de verwachtingen die zij vooraf van het schoolleiderschap hadden en in hoeverre deze naar hun ervaring zijn uitgekomen. Afsluitend gaan we in op de kansen en ondersteuning die zij kregen om schoolleider te worden, maar ook op de ervaren belemmeringen.²

2.1. Motieven voor het schoolleiderschap

Uit eerder onderzoek van Voion (Van Nuland en Van den Berg, 2021) blijkt veel belangstelling voor het schoolleiderschap: onder leraren in het vo, maar ook onder leidinggevenden buiten het onderwijs. De motivatie van docenten om schoolleider te willen worden, is het hebben van meer invloed op het beleid en de kwaliteit van het onderwijs, naast dat zij het een interessante en uitdagende functie vinden. Uit de interviews met schoolleiders komen de volgende motieven: het willen hebben van invloed op het organisatiebeleid, behoefte aan uitdaging en het hebben van betekenisvol werk anders dan lesgeven.

Invloed op het organisatiebeleid

Uit de interviews blijkt de behoefte om invloed te hebben op het organisatiebeleid een breed gedeeld motief om schoolleider te worden. Hierbij kan het gaan om verschillende achterliggende mechanismes, namelijk dat zij:

- van nature de neiging hebben om organisatorisch zaken te willen verbeteren en zichzelf steeds de vraag te stellen: Waarom doen we het zoals we het doen?
- leergierig zijn en graag willen weten hoe processen werken en zich daarmee bemoeien.
- zien dat huidige processen niet goed lopen en besluiten schoolleider te worden om dat te veranderen. Een afdelingsleider bovenbouw vwo (respondent 4) illustreert:

“Ik ben 15 jaar docent geweest en ik heb veel opmerkingen over wat niet goed gaat.

Dan moet ik er zelf iets aan gaan doen. “

Behoeftte aan uitdaging

De behoefte aan wat anders, een nieuwe uitdaging, komt in meerdere interviews naar voren. Regelmatig hebben de schoolleiders maar kort als leraar gewerkt en kwam al snel de ambitie om schoolleider te worden. Daaraan ligt het volgende ten grondslag:

- Het gevoel dat de huidige functie als leraar te snel zal gaan vervelen.
- Het idee dat zij de eigen kwaliteiten onvoldoende kwijt kunnen in het leraarschap en daarmee de behoefte aan een andere functie waarin die kwaliteiten (beter) benut kunnen worden.

² De bevindingen in dit hoofdstuk zijn gebaseerd op de percepties van de geïnterviewde schoolleiders en zijn niet te generaliseren naar de hele sector.

Betekenisvol werk anders dan lesgeven

In de antwoorden komt regelmatig terug dat de geïnterviewden het onderwijs zijn ingegaan om maatschappelijk betekenisvol werk te kunnen doen. Daarbij werd gevoeld dat alleen het lesgeven niet voldoende was om aan die maatschappelijke taak te voldoen. De schoolleiders wilden zich op een andere manier inzetten voor de organisatie en de leerlingen om wie het gaat. Het schoolleiderschap is daarmee aangegaan vanuit idealisme om leerlingen verder te helpen. Een geïnterviewde afdelingsdirecteur (respondent 6) omschrijft het als volgt:

“Ik vind het mooie dat je als schoolleider met mensen werkt en dat je vanaf een andere plek dan voor de klas wat voor leerlingen kan betekenen. [...] Ik merk dat ik als directeur ook op een ander vlak, bijvoorbeeld met gemeenten of met andere externen [...] iets voor leerlingen kan betekenen [...] als de hulpvragen groter zijn.”

2.2. Verwachtingen van het schoolleiderschap

Naast achterliggende motieven spelen ook de verwachtingen van schoolleiders een rol bij de uiteindelijke keuze voor deze functie. In hoeverre zijn deze verwachtingen uitgekomen? In de interviews worden drie aspecten van het werk genoemd, die schoolleiders vooraf anders ingeschat hadden. Hierbij gaat het om het in mindere mate met leerlingen bezig zijn en minder vrijheid hebben dan verwacht, maar ook dat de omgeving en uitdagingen onverwacht complex waren. Hoewel de praktijk dus op deze punten voor een deel van de geïnterviewden anders was, zijn dit vooral constatering zonder waardeoordeel. Andere verwachtingen zijn voor schoolleiders wel uitkomen.

Minder met leerlingen bezig zijn

Veelal is gekozen voor een stap van leraar naar schoolleider juist om meer met de organisatie bezig te kunnen zijn. Dat neemt niet weg dat het contact met leerlingen nog steeds erg gewaardeerd wordt. Het is ook niet ongewoon dat een schoolleider naast organisatorische zaken een, weliswaar beperkt, deel voor de klas blijft staan of op een andere manier met leerlingen te maken heeft. Echter, vooral enkele teamleiders geven in de interviews aan dat zij hadden verwacht nog meer met leerlingen bezig te zijn, dan uiteindelijk het geval is. Een teamleider (respondent 12) zegt daarover:

“Je verwacht misschien dat je als teamleider meer met leerlingen bezig bent. Maar op hoofdlijnen ben je met je team bezig om richting leerlingen de goede dingen te doen. Nu realiseer ik mij dat meer dan voordat ik teamleider was.”

Een formelere werkomgeving: minder vrijheid, op woorden passen

Meerdere geïnterviewden geven aan dat zij vooral in het begin moesten wennen aan de meer formele omgeving waarin zij hun werk uitvoeren. Vooraf werd dit niet altijd zo ingeschat. Hiermee samenhangend wordt ook aangegeven dat er minder vrijheid in de dagelijkse praktijk wordt ervaren dan zij als leraar gewend waren.

Dit lijkt ook af te hangen van het type schoolleider. Hoe meer verantwoordelijkheid er wordt ervaren, hoe meer er het besef is dat voorzichtigheid in doen en laten geboden is. Beslissingen hebben consequenties voor het onderwijs, maar ook voor individuen. Bijvoorbeeld wanneer de keuze gemaakt moet worden om afscheid te nemen van personeel. De geïnterviewde rector (respondent 5) beschrijft dit als volgt:

“Als ik iets besluit, dan is dat ook meteen zo. Dat betekent dat ik daar ook heel voorzichtig mee ben. Dus waar ik als afdelingsleider nog wel de randen goed kon opzoeken, is dat nu als rector wel een stuk lastiger. Dat is een beperking van de macht die je hebt.”

Een complexe uitdaging, die tijd vraagt

Met name de geïnterviewde eindverantwoordelijk schoolleiders geven aan dat zij verwacht hadden voor de nodige uitdagingen te komen staan. Die uitdagingen bleken vervolgens vaak complexer te zijn dan verwacht. Hierbij worden bijvoorbeeld algemene sociaal-culturele veranderingen genoemd, zoals ouders die minder tijd hebben en leerlingen die meer “aan hun lot worden overgelaten”. Maar ook de mentaliteit van het personeel, bijvoorbeeld dat zij niet voldoende veranderingsgezind zouden zijn.

2.3. Kansen en ondersteuning bij de loopbaan

Formeel bestaan er geen verplichte scholings- en coachingstrajecten voor schoolleiders. Toch is diverse ondersteuning hierop beschikbaar en wordt dit door scholen in meer of mindere mate aangeboden. Hieronder komen verschillende kansen en ondersteuningsmogelijkheden aan bod die schoolleiders hebben ervaren bij hun stap naar het schoolleiderschap. Naast scholing en coaching blijken supervisie, intervisie, maar ook het ervaren vertrouwen vanuit de school of bestuur belangrijke ondersteuning te zijn in de toeleiding naar een leidinggevende functie in het onderwijs. Ook tijdens het schoolleiderschap ervaren schoolleiders veel steun aan opleiding en scholing die ze kunnen volgen. In het volgende hoofdstuk komen we uitgebreid terug op de professionalisering van schoolleiders.

Scholing op eigen initiatief

Meerdere schoolleiders geven aan dat zij geen verplichte scholing voor het schoolleiderschap hebben gevolgd, maar dat zij dit zelf proactief hebben opgezocht. Dit gaat bijvoorbeeld om de *Master of Education and Management*, maar ook volgden zij opleidingen zoals bedrijfskunde of verdiepten zij zich in specifieke onderwerpen, zoals ICT of (integraal) personeelsbeleid. Deze opleidingen zijn gericht op toekomstig eindverantwoordelijk schoolleiders.

Coaching en ontwikkelassessment

Ook zijn er voorbeelden van schoolleiders die vanuit de schoolorganisatie coaching kregen aangereikt of daarop werden gewezen. Het gaat dan vaak om maatwerk. Meerdere schoolleiders geven aan dat er eerst aan hen werd gevraagd te reflecteren op wat zij nodig hadden om zich te ontwikkelen, waarna tips voor specifieke coaching werden uitgewisseld. Een geïnterviewde rector (respondent 1) zegt:

“Bij de huidige school kreeg ik meteen een coach aangewezen vanuit het bestuur en een studiedag met de directeuren. [...] Ik werd erg gesteund in ‘ga eerst de analyse doen en bepalen wat je belangrijk vindt om te ontwikkelen’.”

Een andere schoolleider geeft aan dat het initiatief vooral bij jezelf moet liggen om de ondersteuning te krijgen die je nodig hebt. Bijvoorbeeld door zelf een ontwikkelassessment te doen en inzicht te krijgen in je sterke en zwakke punten, zodat je daarop gericht de ondersteuning kunt zoeken.

Supervisie en intervisie

De coaching en begeleiding van schoolleiders wordt door de geïnterviewde schoolleiders als belangrijk ervaren. Zowel tijdens de opstap naar schoolleider als gedurende de uitvoering van deze functie. Concreet gaat het bijvoorbeeld om regelmatige overleggen met collega-schoolleiders om bepaalde complexe vragen te bespreken.

Vertrouwen en autonomie

In bijna alle gesprekken komt impliciet of expliciet terug dat het ervaren vertrouwen vanuit de directie en/of bestuur essentieel is geweest om schoolleider te worden en daar ook mee door te gaan. Schoolleiders ervaren belangrijke kansen te hebben gekregen van collega's in sleutelposities, waardoor het hen gelukt is om door te groeien naar een leidinggevende functie. Zo werd een geïnterviewde gevraagd zijn afdelingsleider te vervangen, die tijdelijk het werk niet kon uitvoeren. Voor anderen deed de kans om afdelingsleider te worden zich voor op het moment van een fusie.

Naast vertrouwen hoort ook autonomie om het werk naar eigen inzicht in te vullen. Hierop aanvullend geeft een schoolleider aan dat de erkenning van expertise belangrijk wordt gevonden, van zowel directie en bestuur maar ook van andere collega's. Een geïnterviewde rector (respondent 11) geeft aan:

“Ik werd erkend in mijn expertise en kreeg steun van mijn toenmalige directeur en mijn collega's en kreeg toen ook meteen coaching bij de stichting.”

Invloed sociale omgeving

Ook blijkt uit diverse gesprekken dat de sociale omgeving invloed heeft gehad bij de keuze voor het schoolleiderschap. Hierbij kan het gaan om collega's om hen heen die aangaven dat het schoolleiderschap bij de betreffende persoon zou kunnen passen. Deze gesprekken hielpen bij de beslissing om op een vacature voor schoolleider te reageren. Ook de contacten in de privésfeer kunnen invloed hebben, vertelt een geïnterviewde locatiedirecteur (respondent 14):

“Mijn vader was directeur van de school en ook mijn moeder werkte in het onderwijs. Daardoor besloot ik ook om het onderwijs in te gaan.”

2.4. Belemmeringen bij de loopbaan

Schoolleiders hebben in meer of mindere mate belemmeringen ervaren in hun stap naar het schoolleiderschap. Deze belemmeringen bespreken we hieronder.

Te grote stap

Een te grote verantwoordelijkheid kan een belemmering zijn. De functie van schoolleider wordt als veeleisend ervaren. Een van de schoolleiders geeft als voorbeeld dat de rol als eindverantwoordelijk schoolleider te veel vroeg, mede doordat diegene terechtkwam in een fusie. Een andere schoolleider noemt ook dat het nemen van te grote carrièrestappen tegen je kan werken.

Idee van definitief afscheid docentschap

Ook het idee dat je met het schoolleiderschap definitief afscheid neemt van het lesgeven wordt gezien als een drempel. Dit zou volgens een geïnterviewde een verkeerd beeld zijn. Er zijn immers voorbeelden van schoolleiders die nog altijd lesgeven of later besluiten toch weer de stap naar het docentschap te nemen.

Doorgroeien docent naar schoolleider op zelfde school kan lastig zijn

Twee schoolleiders geven aan dat het doorgroeien van docent naar teamleider of van teamleider naar eindverantwoordelijk schoolleider binnen dezelfde school voor hen niet goed heeft uitgekapt. Zo wordt door een teamleider (respondent 4) aangegeven dat dit door het team niet werd gewaardeerd:

“Eerst ben je een van ons en nu ga jij vertellen hoe we het gaan doen. Dat werkt niet. Dus je moet teamleider worden op een andere locatie binnen hetzelfde bestuur.”

Maar ook kan het zijn dat de schoolleider zelf meer moeite heeft met de rol, omdat er door de collega's met wie je eerst samenwerkte toch anders tegen je wordt aangekeken in deze positie. Een rector (respondent 1) zegt hierover:

“Ik had zelf moeite met mijn rol. Ik was docent en opeens had ik een andere rol en ik realiseerde me niet wat dat dan betekent voor je plek in de school. [...] Je bent onderdeel van de directie en krijgt daarmee dus andere stickers opgeplakt of je dat nou leuk vindt of niet.”

Beurs voor scholing schoolleiders

Niet altijd is er binnen de scholen budget om alle schoolleiders de benodigde ontwikkelmogelijkheden te bieden. Ook dat kan een drempel zijn. Een van de schoolleiders pleit daarom voor een beurs voor schoolleiders in lijn met de lerarenbeurs³.

³ De schoolleidersbeurs komt in 2023 beschikbaar (OCW, 2022).

Belemmeringen voor de zij-instromende schoolleider

Schoolleiders die van buiten de sector onderwijs zijn ingestroomd, hebben te maken met specifieke uitdagingen. Allereerst betreft het de weerstand die zij vanuit collega's ervaren, vanwege hun gebrek aan ervaring met het onderwijsveld. Een geïnterviewde teamleider (respondent 9) illustreert:

“In eerste instantie kwam er veel weerstand vanuit het team, omdat ik als zij-instromer binnenkwam. Die weerstand heeft een jaar geduurd. Dat hoorde ik via via, maar soms ook direct in mijn gezicht: En wie ben jij dan om mij te vertellen wat ik moet doen? Als ik van tevoren had geweten dat die weerstand er was had ik het alsnog gedaan. Als ik iets wil bereiken [...] dan zet ik er mijn tanden in.”

Naast de weerstand die zij-instromers kunnen ervaren, wordt het gebrek aan tijd om te groeien in het vak genoemd als belemmering. Met name zij-instromers ervaren meer tijd nodig te hebben om de functie goed te kunnen uitvoeren en zich daarin te ontwikkelen. Ook geeft een geïnterviewde rector aan dat binnen de schoolorganisatie van zij-instromers een lesbevoegdheid wordt geëist. De geïnterviewde ziet dit als een grote belemmering voor zij-instromers, omdat zij voor deze bevoegdheid twee jaar onderwijs moeten volgen. Een rector (respondent 5) legt uit:

“Ik heb nu iemand die jarenlang directeur is geweest bij de Rabobank en nu schoolleider wil worden. Hij moet nu eerst twee jaar zijn bevoegdheid gaan halen. Dat is verloren tijd, want hij gaat nooit docent worden.”

2.5. Samenvatting en conclusies

Uit dit hoofdstuk komen de volgende hoofdpunten:

- **Motieven om voor het schoolleiderschap te kiezen:**
Invloed willen hebben op het organisatiebeleid, de behoefte aan uitdaging en betekenisvol werk willen doen anders dan lesgeven.
- **Verwachtingen:**
Enkele aspecten van het werk hebben schoolleiders vooraf anders ingeschat. Minder dan verwacht zijn ze nog bezig met leerlingen en de omgeving is formeler en complexer dan verwacht.
- **Kansen en ondersteuning:**
Schoolleiders hebben diverse vormen van ondersteuning ervaren: de ruimte om op eigen initiatief scholing te kunnen volgen, coaching en ontwikkelassessments, supervisie en intervisie, maar ook vertrouwen en autonomie om beslissingen te kunnen nemen.
- **Belemmeringen:**
Deze lijken persoonsafhankelijk. Zo zijn er voorbeelden van eindverantwoordelijk schoolleiders die later een stap terugdeden en teamleider werden. Of schoolleiders die moeite hadden om definitief afscheid te nemen van het docentschap. Maar ook het niet kunnen doorgroeien van docent naar schoolleider op dezelfde school en beperkte financiële middelen voor ontwikkeling van schoolleiders.

3. Loopbaan en ontwikkeling in huidige functie

In dit hoofdstuk gaan we in op de huidige functie van de geïnterviewde schoolleiders. Hoe ziet hun loopbaan en huidige functie eruit? Hoe werken zij aan hun professionalisering en wat zijn de kansen en belemmeringen daarbij?⁴

3.1. Huidige functie en loopbaan van schoolleiders

Uit eerder onderzoek van Van Nuland en Van den Berg (2021) blijkt dat een groot gedeelte van de nieuwe schoolleiders start vanuit een baan in het voortgezet onderwijs. Ook de geïnterviewde schoolleiders zijn veelal begonnen als leraar. Ze hebben tussen de 20 en 40 jaar ervaring in het voortgezet onderwijs. Zij zijn begonnen als leraar, veelal in het basis- en voortgezet onderwijs en het mbo, en hebben een bevoegdheid voor diverse vakken, bijvoorbeeld voor Engels, Nederlands, wiskunde en theologie. De twee geïnterviewde zij-instromers zijn hier logischerwijs een uitzondering op. Hun ervaringen zijn in dit hoofdstuk in aparte kaders opgenomen.

Zij-instromers en hun loopbaan

Een deel van de geïnterviewde schoolleiders is als zij-instromer ingestroomd in het onderwijs. Zij zijn direct als leidinggevende begonnen na hun overstap naar het onderwijs. Uit de interviews blijkt dat de geïnterviewde zij-instromers positief terugkijken op hun overstap. Het kostte hen in het begin misschien extra werk, maar ze hebben de overstap met succes kunnen maken. Een geïnterviewde zij-instromende schoolleider (respondent 9):

“Het was een grote stap, maar het is eigenlijk wel heel erg leuk. Ik ben uitgenodigd voor een gesprek en ben gaan kijken op de school waar ik stage heb gelopen. En toen klikte het goed met de rector en ook met de conrector. Ze zeiden dat ik maar moest komen en dat we dan wel gingen kijken hoe we dat precies zouden gaan invullen.”

3.2. Professionalisering: belang en deelname

Vrijwel alle schoolleiders erkennen het belang van professionele ontwikkeling als schoolleider (Van der Aa et.al., 2017). Daarnaast blijkt dat een grote meerderheid van de schoolleiders in Nederland heeft deelgenomen aan een of meerdere professionaliseringsactiviteiten of van plan is dit te gaan doen. Een zeer beperkt deel (vijf procent) ondernam geen activiteiten. De schoolleiders die we interviewden erkennen evenwel het belang van professionalisering, zijn hiermee bezig en noemen diverse belangrijke randvoorwaarden.

3.3. Randvoorwaarden bij professionalisering: aanbod, tijd en motivatie

In de interviews worden vier randvoorwaarden voor professionalisering genoemd. In willekeurige volgorde zijn dat:

⁴ De bevindingen in dit hoofdstuk zijn gebaseerd op de percepties van de geïnterviewde schoolleiders en zijn niet te generaliseren naar de hele sector.

- 1) mogelijkheden voor scholing binnen en
- 2) buiten de school,
- 3) de beschikbare tijd en
- 4) intrinsieke motivatie.

Randvoorwaarde 1: Mogelijkheden voor professionalisering binnen de school

Schoolleiders hebben binnen de scholen diverse mogelijkheden om zich te professionaliseren. Uit de interviews komen de volgende voorbeelden:

- **Opleidingsacademie**

De meeste betrokken scholen hebben een schoolacademie die opleidingen aanbiedt zoals trainingen op het gebied van strategisch leiderschap, persoonlijk leiderschap en onderwijskundig leiderschap. Ze kunnen ook getraind worden volgens een training-trainer model, zodat ze zelf trainingen kunnen geven.

- **Coachen**

De meeste schoolleiders die we interviewden, hebben een coach of mentor. Dit initiatief bood, en biedt nog steeds, kritische steun aan alle schoolleiders. Coaches kunnen een integrale rol spelen bij het ondersteunen van schoolleiders, ongeacht waar die schoolleiders zich in hun loopbaan bevinden.

- **Sparren met collega's**

Het is een van de belangrijkste adviezen die nieuwe leiders van hun senioren krijgen:

"De teamleiders die onder mij vallen geef ik nu ook aan om te sparren met collega's van andere scholen zodat hun horizon verbreedt" (respondent 11), en het is ook het makkelijkste, het kan net zo eenvoudig zijn als de telefoon pakken en een gesprek voeren met een collega van dezelfde of een andere school."

Alle geïnterviewden denken dat het op deze manier uitwisselen van ideeën en ervaringen erg nuttig is.

- **Intervisiegroep**

Intervisie is volgens de geïnterviewden een van de beste manieren om op de hoogte te blijven van de actualiteit in het onderwijs en met hulp van collega's te kijken hoe het past bij de school. Een intervisiegroep komt regelmatig bijeen om een bepaald onderwerp te bespreken. Respondent 3 illustreert:

"Ik zit in een bestuurdersnetwerk, dus we komen 4 keer per jaar twee dagen bij elkaar en dan bespreken we thema's als diversiteit en dan gaan we dat met een externe bespreken."

Randvoorwaarde 2: Mogelijkheden voor professionalisering buiten de school

Ook buiten de school zijn er mogelijkheden om opleidingen voor schoolleider te volgen. Uit de interviews komen de volgende voorbeelden naar voren:

- **Opleiding tot schoolleider**

Een deel van de geïnterviewden volgde verschillende cursussen en trainingen om voorbereid te zijn op hun nieuwe uitdaging. Een daarvan is de opleiding tot schoolleider, maar ook bijvoorbeeld een opleiding aan de Nederlandse School voor Onderwijsmanagement (NSO) of de Vo Managementcoach opleiding van de VO-raad. Het kan interessant zijn om scholing te volgen met deelnemers met verschillende

achtergronden. Een schoolleider (respondent 15) geeft aan:

"Ik heb een paar jaar geleden de Comeniusopleiding gevolgd, de nationale leiderschapsopleiding, met mensen vanuit allerlei sectoren. Dit was heel zinnig en verfrissend. Je moet als schoolleider zelf een actieve rol aannemen als je door wilt groeien".

- **Masteropleidingen**

Geïnterviewden hebben diverse vervolgopleidingen gevolgd op master-niveau om hun functie goed ten uitvoer te kunnen brengen. Het type master varieerde: sommigen volgden de Master of Education and Management, de WO-mastermanagement van TIAS, Master Science en Education and Communication. Een schoolleider illustreert (respondent 6):

"Toen ik teamleider werd heb ik ook een prima master gevolgd, gewoon onderwijskunde. Ik heb een universitaire master afgerond aan de MEM in Amsterdam. Ik vond dat ik dat moest doen omdat ik onderdeel werd van de directie."

Randvoorwaarde 3: Beschikbare tijd

Een fulltimebaan en tegelijkertijd de professionalisering in de gaten houden, vereisen planning en prioritering. De beschikbare tijd is dan een drempel. Een ervaren schoolleider (respondent 9) zegt hierover:

"Vaak moet je er tijd en ruimte voor maken. Het is er vaak wel bovenop, in je eigen tijd. Als het gaat over je eigen ontwikkeling, dan moet je zelf ook investeren. Dus het is geen gegeven dat je daar extra tijd voor moet krijgen. In de normjaartaak staan ook uren voor professionalisering."

Een master doen in combinatie met werk vergt echter veel hard werken en geduld, ook al betaalt de school soms de kosten van de studie, het werk moet door de schoolleider worden geregeld. Een directeur (respondent 8):

"De investering voor een master, zowel qua tijd als qua geld, is heel groot. Dan moet je wel zeker weten dat je dat gaat doen. Ik heb echt veel schoolleiders gezien die zijn afgehaakt".

Randvoorwaarde 4: Motivatie van schoolleiders zelf

Schoolleiders zien het belang in van professionalisering. Ze vinden echter ook dat het in algemene zin bij schoolleiders meer vanuit intrinsieke motivatie moet komen. Als het op groei aankomt, zouden schoolleiders er vaak in moeten willen investeren en daar de vruchten van willen plukken. Dat betekent niet alleen inschrijven voor een cursus om hun beroep up-to-date te houden.

3.4. Gespreid leiderschap

De afgelopen jaren is er in het onderwijs steeds meer aandacht ontstaan voor gespreid leiderschap (VO-academie, 2020). Gespreid leiderschap betekent dat het leiderschap niet alleen ligt bij de schoolleider, maar ook teamleden kunnen op een bepaald thema leiderschap hebben. Het is een manier om professionalisering

van het schoolpersoneel te bevorderen met als uiteindelijke doel de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren.

Gespreid leiderschap goed aanwezig

Op basis van vertrouwen in de leraar proberen teamleiders taken te delegeren aan leraren die bereid zijn om deze uit te voeren. Conrectoren en rectoren betrekken op hun beurt teamleiders bij het plannen van beleid en uitvoering. Een conrector (respondent 2) zegt daarover:

“Dat is prettiger, voelt meer als co-creatie. Ik denk dat we daar wel stappen in gemaakt hebben.”

Een teamleider (respondent 9) legt de op zijn school gevolgde werkwijze voor gespreid leiderschap uit met praktijkcoördinatoren van alle niveaus van het secundair onderwijs, die allemaal in een klein managementteam zitten met de directeur. De bedoeling van de school is volgens deze respondent:

“[...] de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie leggen. Dat gaat heel erg goed.

Een andere directeur (respondent 7) zegt dat ze op de school hebben geïnvesteerd in het trainen van persoonlijk leiderschap en teamdynamiek, om gespreid leiderschap te bevorderen:

“Het past bij onze visie dat wij verantwoordelijkheden laag in de organisatie leggen, dus we geven vertrouwen aan de mensen op de werkvloer. Die willen we ruimte geven om de dingen te doen die voor leerlingen nodig zijn.”

Wel zorgen zij er op scholen voor dat het gespreid leiderschap begeleid en verantwoord verloopt. In dat geval kan gespreid leiderschap goed werken.

Gespreid leiderschap in dialoog

Een rector (respondent 5) uitte bezorgdheid over het onderwerp aangezien er veel verschillende invalshoeken zijn in het besluitvormingsproces:

“Besluiten zijn ook moeilijk, en je hebt veel verschillende invalshoeken. Ga dat maar eens met gespreid leiderschap doen. Ik heb nog niet gezien dat dat goed werkt, dus ik ben er sceptisch over.”

Een andere geuite zorg is dat gedistribueerd leiderschap de processtroom in de organisatie kan verstoren, in die zin dat docenten taken gaan uitvoeren waarvoor zij niet zijn aangesteld. Onderwijs is hun primaire taak, niet het vormgeven van beleid. Respondent 5:

“Leiderschap is een vak, en docentschap is ook een vak. De afdelingsleiders bij ons geven ook geen les. Er zijn weinig mensen die dat allebei kunnen en goed kunnen blijven doen”.

Echter zijn er ook schoolleiders, die liever zelf controle houden. Een geïnterviewde (respondent 4) stelt:

"In mijn huidige school is het zo dat de rector alles controleert wat je doet en ook graag tegen je zegt wat je volgende stap moet zijn, dus dat is wat minder gespreid en dat is lastig, vind ik."

3.5. Strategische beleidsvorming

Met strategische beleidsvorming wordt de koers van de onderwijsorganisatie voor de komende jaren bepaald. Hierbij gaat het zowel om de missie en visie van de organisatie als de doelen en hoe die te bereiken⁵. Bij dit laatste gaat het om strategische planning, dat belangrijk is bij de ontwikkeling van de school en om met veranderingen in de samenleving om te gaan. Er bestaat brede overeenstemming over het feit dat alle belanghebbenden betrokken moeten worden bij de ontwikkeling van strategisch beleid van de school⁶. Het gaat dan bijvoorbeeld om medewerkers, ouders, leerlingen, maar ook stakeholders buiten de school. Uit de interviews blijken twee concrete benaderingen bij strategische beleidsvorming: top-down en bottom-up.

Top-Down Managementbenadering

Een deel van de geïnterviewden ervaart dat er binnen hun organisatie gewerkt wordt met een top-down managementstijl. Hierbij bepalen de bestuurders en directeuren in belangrijke mate de richting van de organisatie, terwijl medewerkers lager in de organisatie de uitvoer op zich nemen. Een van hen stelt (respondent 5):

"We zijn nu zo groot dat de bestuurders met enige regelmaat zelf besluiten nemen zonder te overleggen."

Dezelfde schoolleider legt uit dat alleen wordt gevraagd om nauwkeurig omschreven taken zo snel, consistent en robotachtig mogelijk uit te voeren. Dat wordt niet als probleem ervaren, omdat deze benadering soms nodig is. Tegelijk kan het ook belangrijk zijn om schoolleiders voldoende professionele ruimte te bieden om zelf keuzes te maken.

Bottom-up managementbenadering

Bij een bottom-up managementstijl wordt rekening gehouden met de feedback van medewerkers en hebben medewerkers een aandeel in doelen en beslissingen. Uit de interviews komen verschillende voorbeelden naar voren van een bottom-up managementstijl. Bijvoorbeeld wanneer teamleiders verantwoordelijkheden dragen voor de strategische beleidsvorming van de school, specifiek het schrijven van een plan van aanpak wat daarna besproken wordt met de directeur en het bestuur. Een van de geïnterviewde directeuren (respondent 11) licht de verantwoordelijkheden van de teamleiders bij strategische beleidsvorming toe als:

"We stellen doelen vast en kijken waar deze nog niet gehaald zijn, bijvoorbeeld als het gaat om

⁵ Bron: <https://www.cpow.nl/onze-organisatie/strategisch-beleid/>, geraadpleegd maart 2023.

⁶ Zie bijvoorbeeld: <https://www.schooleducationgateway.eu/nl/pub/resources/toolkitsforschools/subarea.cfm?sa=7&c=826> en <https://verus.nl/uploads/files/strategisch-partnerschap-in-de-praktijk.pdf>, geraadpleegd maart 2023.

leerresultaten zoals spelling. De teamleider gaat met de taalcoördinator het gesprek aan en samen kijken ze naar het taalbeleidsplan van die locatie. Op basis van analyse wordt een actieplan gemaakt voor het schooljaar.”

En een andere schoolleider geeft aan dat de school deel uitmaakt van een stichting van 10 scholen. Volgens de directeur worden er op stichtingsniveau een aantal onderwerpen gefaciliteerd of bepaald. Maar zoveel mogelijk wordt alles wat met strategische beleidsvorming te maken heeft decentraal gedaan. Het idee is dat dit elke school helpt een eigen identiteit te behouden. Een schoolleider (respondent 13) ligt toe:

“alles wat de rector met zijn team zelf kan bepalen, doet hij eigenlijk zelf.”

Tot slot geeft een deel van de geïnterviewden aan verantwoordelijk te zijn voor de strategische beleidsvorming met andere delen van de school als organisatie, zoals regiegroepen met collega-directeuren en stafleden.

3.6. Uitdagingen

Schoolleiders ervaren diverse uitdagingen in hun huidige functie. Deze gaan voornamelijk over het tekort aan personeel. Maar ook andere uitdagingen worden genoemd.

Voldoende gekwalificeerd personeel

Het tekort aan gekwalificeerd onderwijspersoneel is groeiend. Ook de geïnterviewde schoolleiders worden geconfronteerd met dit probleem. De krapte op de arbeidsmarkt wordt door schoolleiders ervaren als hun grootste uitdaging.

Benodigde cultuurverandering

Culturomslag wordt op verschillende manieren bij verschillende geïnterviewden schoolleiders als uitdaging genoemd. Voor een bestuurder was het de dominante mannelijke cultuur in het onderwijs, vooral op hogere managementniveaus. Het aantal vrouwelijke bestuurders is namelijk nog maar minimaal. Een andere bestuurder ziet de verregaande digitalisering in de samenleving als grote uitdaging in het onderwijs.

Emotionele tol en werkstress

Schoolleiders ervaren hun functie als intensief en zwaar. Niet in de laatste plaats omdat zij te maken hebben met de gevolgen van urgente problemen in de samenleving, zoals de coronapandemie, maar ook bijvoorbeeld wanneer zij te maken krijgen met ziekte of overlijden van een leerling of personeelslid. Het vinden van een balans tussen werk en privé, is een van de uitdagingen waarmee schoolleiders dagelijks worden geconfronteerd.

3.7. Samenvatting en conclusies

Uit dit hoofdstuk komen de volgende hoofdpunten:

- **Huidige functie en loopbaan van schoolleiders**

De carrièrepaden van de geïnterviewde schoolleiders zijn uiteenlopend verlopen. Wel zijn de meeste geïnterviewde schoolleiders begonnen als leraar.

- **Professionalisering**

Geïnterviewde schoolleiders zijn daar waar mogelijk actief met hun professionalisering bezig. Wel gelden er een aantal randvoorwaarden, namelijk: voldoende professionaliseringsmogelijkheden binnen en buiten de school, beschikbare tijd en intrinsieke motivatie van de schoolleider.

- **Gespreid leiderschap**

Uit de interviews komen verschillende voorbeelden van gespreid leiderschap op verschillende niveaus naar voren, waarbij taken bijvoorbeeld worden gedelegeerd van rectoren naar teamleiders en van teamleiders naar leraren.

- **Strategische beleidsvorming**

Uit de interviews komen twee concrete benaderingen bij strategische beleidsvorming: top-down en bottom-up. Geïnterviewden noemen voorbeelden van beide benaderingen.

- **Uitdagingen**

Schoolleiders hebben te maken met diverse uitdagingen. De belangrijkste is het gebrek aan voldoende gekwalificeerd personeel.

4. Ambities voor de verdere loopbaan

Uit de interviews komt naar voren dat schoolleiders actief bezig zijn met hun eigen ontwikkeling en hun ambities voor de verdere loopbaan. Zij denken na over de wijze waarop zij het vervolg van hun loopbaan willen vormgeven. Schoolleiders noemen een aantal opties: blijven in de huidige functie, afbouwen richting pensioen, overstappen naar een andere sector, of doorgroeien naar een andere leidinggevende functie zoals eindverantwoordelijk schoolleider of bestuurder. In dit hoofdstuk gaan we in op deze ambities.⁷

4.1. Werkzaam blijven in huidige functie

Een deel van de geïnterviewden geeft aan de komende periode graag te blijven werken in de huidige functie. Dit omdat zij een opdracht zien binnen hun schoolorganisatie die ze graag tot een goed einde willen brengen. Ze voelen verantwoordelijkheid richting de huidige functie. Verder speelt mee dat een aantal schoolleiders pas sinds korte tijd werkzaam is in de betreffende functie, waardoor ze de komende jaren nog niet willen overstappen naar een andere rol.

Schoolleiders noemen twee voorwaarden om in de huidige functie te blijven werken:

- Voldoende mogelijkheden om zich te blijven bijscholen en te ontwikkelen, zodat de baan uitdagend en interessant blijft.
- Blijvend enthousiasme over de functie en de baan.

4.2. Afbouwen richting pensioen

Schoolleiders die richting de pensioengerechtigde leeftijd gaan, oriënteren zich op de wijze waarop ze de laatste jaren van hun werkende leven willen gaan inrichten. Zij merken dat het schoolleiderschap veel van hen vraagt; zij ervaren het als een intensieve functie die mentaal veeleisend is, die veel tijd kost en vraagt om een scherpe blik. Een schoolleider heeft een grote verantwoordelijkheid en het werk is nooit klaar. Schoolleiders geven aan het richting hun pensioen wat rustiger aan te willen doen, bijvoorbeeld door als ZZP'er te gaan werken zodat ze zelf hun opdrachten en werktijden kunnen bepalen. Maar ook door zich juist te gaan richten op hobby's, familie en gezin. Ook wordt de optie genoemd om te stoppen als schoolleider en nog een aantal jaar les te gaan geven, zodat men een minder verantwoordelijke functie heeft. Een geïnterviewde schoolleider (respondent 15) illustreert:

“Ik wil mijn leven graag op een wat lager pitje gaan leven. Ik heb straks 43 jaar fulltime gewerkt, nu is het tijd om meer aandacht te gaan besteden aan andere dingen in het leven. Ik zou graag nog een tijdje als ZZP'er werkzaam willen zijn, zodat ik mijn eigen uren en tijd kan gaan bepalen.”

4.3. Overstappen naar andere sector

De meeste geïnterviewden geven aan graag in de sector te willen blijven werken, een enkeling ziet mogelijkheden in het primair onderwijs. Bijvoorbeeld door directeur te worden van een basisschool. Of door

⁷ De bevindingen in dit hoofdstuk zijn gebaseerd op de percepties van de geïnterviewde schoolleiders en zijn niet te generaliseren naar de hele sector.

een functie te betrekken in de Raad van Toezicht in het basisonderwijs, om ook op die manier betekenis te hebben. Tevens noemt een enkele schoolleider dat hij graag buiten het voorgezet onderwijs zou willen werken, omdat hij binnen het voortgezet onderwijs alle functies heeft gehad en graag in aanraking komt met nieuwe ideeën en nieuwe sectoren. Een afdelingsleider (respondent 13) geeft aan:

“Na een aantal jaar heb ik alles in deze functie wel zo’n beetje gezien. Misschien dat ik op een later moment wel directeur van een basisschool zou willen worden. Dan kom ik weer in aanraking met andersoortig onderwijs en met een andere leeftijdsgroep dan de pubers waar ik nu mee werk.”

4.4. Doorgroeien naar andere (leidinggevende) functie

Teamleiders geven aan de functie van rector te overwegen. Wel zijn ze bang dat hun betrokkenheid bij de school dan minder wordt. Teamleiders ervaren juist het contact met de docenten, leerlingen en ouders als een prettig onderdeel van hun functie. Ze verwachten als rector meer extern overleg te hebben, bijvoorbeeld met het bestuur, collega-scholen en de gemeente. Een andere optie zou daarom locatiedirecteur zijn, waarmee je de leiding hebt over een vestiging maar nog wel de betrokkenheid hebt met de docenten, leerlingen en ouders.

Tevens hebben we schoolleiders gevraagd of zij de ambitie hebben om door te groeien naar een bestuurlijke rol. Een aantal geïnterviewde schoolleiders twijfelt daarover. Zij denken dat de afstand tussen hen en het onderwijs dan te groot wordt en dat ze dan te ver van de scholen afstaan. Men twijfelt dan of hun werk effect zou hebben. Voor andere geïnterviewden is dit juist een argument om de functie van bestuurder wel te ambiëren. Zij hopen op een hoger bestuurlijk niveau meer impact te kunnen maken, zolang ze deze functie op eigen wijze kunnen invullen. Als kanttekening geven schoolleiders aan zich zorgen te maken over de drukte van de functie van bestuurder. Ze denken het dan nog drukker te hebben en nog meer opgeslokt te worden door hun baan. Een andere persoonlijke reden om niet door te groeien naar een bestuurlijke functie is dat schoolleiders zich onvoldoende politiek bekwaam voelen om deze functie met succes te vervullen. Schoolleider (respondent 2) illustreert:

“Ik kan nog een stap omhoog maken richting rector-bestuurder. Daar heb ik over nagedacht, maar ik denk niet dat ik daar heel gelukkig van zou worden. Ik zou me het prettigst voelen in deze functie als het een kleine organisatie betreft.”

Buiten leidinggevende functies, overwegen schoolleiders ook andere loopbaanpaden, bijvoorbeeld leidinggevende van de HR-afdeling van een stichting.

4.5. Samenvatting en conclusies

Uit dit hoofdstuk komen de volgende hoofdambities van schoolleiders naar voren:

- **Werkzaam blijven in huidige functie**

Een deel van de geïnterviewde schoolleiders blijft voorlopig graag werkzaam in de huidige functie omdat zich verantwoordelijk voelen richting de huidige functie en een opdracht zien die ze tot een goed einde willen brengen.

- **Afbouwen richting pensioen**

Schoolleiders die richting de pensioengerechtigde leeftijd gaan, geven aan het richting hun pensioen wat rustiger aan te willen doen.

- **Overstappen naar andere sector**

De meeste geïnterviewden willen graag in de sector blijven werken, een enkeling ziet mogelijkheden in het primair onderwijs of een sector buiten het onderwijs.

- **Doorgroeien naar andere (leidinggevende) functie**

Schoolleiders twijfelen over doorgroeien omdat ze bang zijn dat de afstand tussen hen en het onderwijs dan te groot wordt en dat hun betrokkenheid bij de school kleiner wordt.

5. Aantrekkelijkheid beroep

In dit hoofdstuk gaan we allereerst in op de aspecten die het beroep schoolleider aantrekkelijk maken, volgens schoolleiders zelf. In het licht van het tekort aan schoolleiders belichten we vervolgens de aandachtspunten, die belangrijk zijn om het beroep ook voor nieuwe potentiële schoolleiders zo aantrekkelijk mogelijk te maken.⁸

5.1. Aantrekkelijkheid van het beroep schoolleider

Relevantie voor de organisatie en met mensen werken

Schoolleiders zijn trots op hun vak. Je draagt als schoolleider bij aan de generatie van de toekomst, geven de geïnterviewde schoolleiders aan. Je mag een podium creëren waar docenten hun leerlingen mogen begeleiden in een ontzettend belangrijke fase in hun leven. Als schoolleider kan je eraan bijdragen dat docenten hun werk beter kunnen doen. Je geeft leiding aan heel betrokken medewerkers en bent continue bezig met het verbinden tussen mensen in de school, maar ook daarbuiten. Schoolleiders ervaren hun werk als betekenisvol en inspirerend, waardoor zij hun werk aantrekkelijk vinden.

Autonomie en eigen visie

Een ander aantrekkelijk aspect van het beroep van schoolleider is de vrijheid die schoolleiders ervaren om hun eigen agenda te kunnen bepalen. Schoolleiders ervaren ruimte om een eigen visie ten uitvoer te brengen binnen de schoolorganisatie. Schoolleiders vinden het fijn dat zij de grote lijnen kunnen uitzetten, en vervolgens de teams daar zelf invulling aan te laten geven. Dit maakt dat schoolleiders hun beroep aantrekkelijk vinden.

5.2. Aandachtspunten om het beroep aantrekkelijker te maken

Alhoewel schoolleiders trots zijn op hun werk, zien zij ook zaken die verbeterd kunnen worden. Door het aanpakken van deze knelpunten hopen schoolleiders dat het beroep nog aantrekkelijker wordt, wat kan bijdragen aan het verminderen van het tekort aan schoolleiders. De kansen liggen volgens de geïnterviewden vooral op het verbeteren van het imago, de toeleiding van potentiële schoolleiders, de begeleiding van startende schoolleiders en door de kwaliteit van het vak hoog te houden.

Verbeteren imago beroep

Schoolleiders zijn van mening dat het imago van het beroep verbeterd kan worden. Vooral uitstralen dat het een prachtig vak is, is belangrijk volgens de geïnterviewde schoolleiders. Geïnterviewden geven aan dat er nu te vaak geklaagd wordt in de sector en dat daarmee het onderwijs en het vak naar beneden wordt gehaald. Het onderwijs heeft volgens hen te veel de neiging om te mopperen. Ook bestuurders staan niet altijd in een positief daglicht en krijgen regelmatig kritiek over zich heen. Tevens draagt de berichtgeving in de media niet altijd bij aan een positief beeld over het onderwijs. Volgens schoolleiders wordt er in de media te vaak negatief gesproken over het vak: bijvoorbeeld als het gaat over schorsing van leerlingen of conflicten

⁸ De bevindingen in dit hoofdstuk zijn gebaseerd op de percepties van de geïnterviewde schoolleiders en zijn niet te generaliseren naar de hele sector.

met ouders. Dit terwijl er volgens de geïnterviewden ook zoveel mooie dingen gebeuren die niet onder de aandacht worden gebracht.

Het uitdragen van hoe betekenisvol en zinvol het beroep is, zal volgens schoolleiders bijdragen aan de aantrekkelijkheid van het beroep. Een schoolleider suggereert dat dit kan door de inzet van ambassadeurs: mensen die het beroep positief voor het voetlicht brengen. Maar de grote kans bevindt zich volgens schoolleiders in de school, in de dagelijkse praktijk. De potentiële leraren en schoolleiders zitten namelijk elke dag in de klas: de leerlingen. Wanneer deze groep overtuigd kan worden van de pracht van werken in het onderwijs, en het beroep van schoolleider in het bijzonder, helpt dat enorm in het aantrekken van personeel voor de sector denken de geïnterviewden. Ook uit eerder onderzoek (Casteren, Cuppen & Warps; 2022) blijkt dat er grote verschillen zijn tussen scholen in de mate waarin leerlingen kiezen voor een lerarenopleiding, en dat het loont om in te zetten op het onbenut potentieel in de school. De schoolleiders geven aan zelf de grootste ambassadeurs te moeten zijn van het vak. Daarnaast heeft het bestuur een rol in het aantrekkelijk zijn als werkgever, bijvoorbeeld door het bieden van voldoende professionele ruimte zodat medewerkers zich kunnen blijven ontwikkelen. Ook de overheid, sectororganisaties en vakbonden hebben een rol in het verbeteren van het imago van het beroep van schoolleider, zodat mensen in de sector een leidinggevende functie gaan overwegen. Een geïnterviewde schoolleider (respondent 5) geeft aan:

“Een deel van de oorzaak ligt erin dat wij in het onderwijs onze leerlingen onvoldoende laten zien hoe mooi het is om in het onderwijs te werken. De potentiële leraren zitten elke dag voor onze neus in de klas. Het onderwijs heeft te veel de neiging om te mopperen en om klagen normaal te vinden. Welk imago verspreiden we zelf naar buiten? We moeten om ons heen bekend maken hoe zinvol en betekenisvol het onderwijs is.”

Schoolleiders geven verder aan dat de inhoud van het beroep niet altijd even bekend is voor buitenstaanders. Er is onbekendheid over, en dat maakt onbemind. Het beeld is ontstaan dat schoolleiders enkel met organiseren en regelen bezig zijn. Het zou helpen om een realistisch en positief beeld uit te stralen. Concreet kan dit bijvoorbeeld, suggereert een geïnterviewde schoolleider, door filmpjes op te nemen waarin mensen uit de praktijk uitleggen wat hun vak inhoudt.

Toeleiding potentiële schoolleiders

Naast het verbeteren van het imago, is ook de toeleiding van potentiële schoolleiders een punt van aandacht. Wanneer het gaat om interne doorstroom, is het van belang dat medewerkers in de school voldoende kansen worden geboden om zich te oriënteren op een leidinggevende functie. Het bestuur van de school heeft hierin een faciliterende en stimulerende rol. Bijvoorbeeld door het organiseren van een studiedag voor geïnteresseerden, of door ruimte te creëren voor het volgen van een training. Ook kan gedacht worden aan een kweekvijvertraject, waarmee je potentiële schoolleiders kunt mobiliseren en op een laagdrempelige manier weet te bereiken. Met zo'n traject kan het leidinggevend talent geselecteerd worden. Geïnterviewden suggereren daarnaast dat het voor een geïnteresseerde medewerker wellicht mogelijk is om eerst kennis te maken met het vak, bijvoorbeeld door als plaatsvervangend teamleider op te treden bij ziekte, middels een stage, of middels een rol als assistent-teamleider. Ook het geven van bepaalde

deelverantwoordelijkheden binnen een afdeling, middels gespreid leiderschap, laat potentiële schoolleiders op kleine schaal proeven van het vak. Daarnaast zou het volgens de geïnterviewden effectief zijn om doelgericht en actief in te zetten op de instroom van zij-instromende schoolleiders. Een geïnterviewde teamleider (respondent 12) vertelt:

“Denk ook aan kweekvijvertrajecten. Op die manier kunnen potentiële schoolleiders worden gemobiliseerd en op een laagdrempelige manier worden voorbereid op het vak. Hiermee kan je het talent uit de school vissen.”

Begeleiding en ondersteuning

Geïnterviewde schoolleiders geven aan dat er onvoldoende begeleiding en ondersteuning is voor schoolleiders die, na oriëntatie op het beroep, verder willen groeien richting een leidinggevende functie. Een (intern) leiderschapstraject kan hiervoor uitkomst bieden, maar schoolleiders geven aan dat dit nog niet overal voldoende is ontwikkeld. Een geïnterviewde teamleider (respondent 12) vertelt:

“De begeleiding van startende schoolleiders kan beter. Er zijn al mooie paden uitgerold voor startende docenten maar er mag meer aandacht komen voor startende schoolleiders. Er moeten pakketten klaarliggen voor startende schoolleiders zodat ze in hun rol kunnen groeien. Hiermee kunnen grote stappen gezet worden en wordt voorkomen dat mensen afhaken.”

Daarnaast kan het bestuur ondersteuning bieden door bijvoorbeeld intervisie te organiseren met collega-schoolleiders of door het faciliteren van een buddy-systeem. Geïnterviewden geven aan daar veel steun uit te ontvangen, vooral als startende schoolleider. Een netwerk wordt als heel waardevol ervaren. De bestaande netwerken kunnen volgens schoolleiders nog nadrukkelijker aangeboden worden, bijvoorbeeld door sectororganisaties.

Kwaliteit waarborgen

Om de aantrekkelijkheid van het vak te vergroten, is het volgens de geïnterviewden van belang dat de kwaliteit van het beroep gewaarborgd wordt. Zij verwachten hierdoor meer respect te krijgen. Hiervoor is het allereerst noodzakelijk dat zittende schoolleiders professioneel zijn, vooral wanneer er kritiek is of als er een fout is gemaakt. Hier is volgens hen nog winst te behalen. Een enkele schoolleider suggereert dat we het vak (weer) als ambacht moeten gaan zien, dan zou er met meer gewicht worden gekeken. Schoolleiders zijn hierin verdeeld: de een vindt dat er aan dit ambacht verplichte scholing vast zou moeten zitten, de ander is juist van mening dat de drempel tot het vak daarmee verhoogd wordt. Een schoolleider (respondent 2) illustreert:

“Het is wat mij betreft niet nodig om meer formele eisen aan het vak te stellen. Je hoeft niet eerst een opleiding gevolgd te hebben. Dit verhoogt de drempel, terwijl het nu al lastig is om voldoende personeel te vinden. Het belangrijkste is om te kijken naar ervaring van een potentiële kandidaat.”

Om die kwaliteit te kunnen waarborgen, blijft het belangrijk om tijd te blijven nemen voor de eigen ontwikkeling. Daar zijn zittende schoolleiders zelf verantwoordelijk voor. De schoolleidersbeurs⁹, die bedoeld is om te investeren in de professionele ontwikkeling van schoolleiders, kan bijdragen aan het verlagen van de drempel tot scholing.

Salaris

Een enkele schoolleider geeft aan dat het verhogen van het salaris het beroep aantrekkelijker zou maken. Vooral voor zij-instromers van buiten de sector zou dit een drempel zijn. Echter, andere geïnterviewden geven aan dat het salaris hierin geen aandeel heeft. Zij zijn van mening dat men een leidinggevende functie moet ambiëren vanwege intrinsieke motivatie, niet vanwege het salaris. Mensen moeten wel om de juiste reden schoolleider worden, vinden zij. Een zij-instromende schoolleider (respondent 13) vertelt:

“Ik heb zelf de keuze gemaakt om naar het onderwijs over te stappen, en daar ben ik nog steeds heel blij mee. Het salaris is niet in verhouding met wat je in de zakelijke dienstverlening kunt verdienen, dus het is des te belangrijker dat je intrinsiek gedreven bent om dit werk te gaan doen. Alhoewel het salaris voor mij geen belemmering vormde in de overstap, kan ik me voorstellen dat dat voor andere mensen wel zo zou kunnen zijn.”

5.3. Samenvatting en conclusies

Uit dit hoofdstuk komen de volgende hoofdpunten voor wat betreft de aantrekkelijkheid van het beroep schoolleider:

- **Relevantie voor de organisatie en met mensen werken**
Schoolleiders ervaren hun beroep als aantrekkelijk omdat zij daarmee docenten ondersteunen en medewerkers met elkaar verbinden.
- **Autonomie en eigen visie**
Schoolleiders hechten waarde aan de ervaren vrijheid om hun eigen agenda te kunnen bepalen en hun visie uit te voeren.

Uit het onderzoek komen de volgende aandachtspunten om het beroep aantrekkelijker te maken:

- **Verbeteren imago beroep**
Het uitdragen van hoe betekenisvol en zinvol het beroep is, zal volgens schoolleiders nog meer mogen gebeuren.
- **Toeleiding en begeleiding (potentiële) schoolleiders**
Het bestuur van de school heeft een faciliterende rol in het aanbieden van kansen voor medewerkers naar een leidinggevende functie. De begeleiding en ondersteuning van schoolleiders kan volgens de geïnterviewden beter.
- **Kwaliteit waarborgen**
Hiervoor is het noodzakelijk dat schoolleiders zich professioneel opstellen, vooral wanneer er kritiek is. Het blijft ook belangrijk om tijd te nemen voor eigen ontwikkeling en voor informeel en van en met elkaar leren.

⁹ Zie ook: <https://www.voion.nl/onderwijsarbeidsmarkt/werken-in-het-voortgezet-onderwijs/schoolleiders/schoolleidersbeurs-vo/>, geraadpleegd april 2023.

Literatuur

Rijksoverheid (2022, 22 april). *Onderwijsakkoord: 1,5 miljard voor goed onderwijs*. Geraadpleegd op 22 februari 2023, van www.rijksoverheid.nl.

SRVO (2020). *Beroepsstandaard schoolleiders VO*. Utrecht: Schoolleidersregister VO.

Van Casteren, W., Cuppen, J., Warps, J. (2022). *Uitstroom vanuit het voortgezet onderwijs naar pabo's en tweedegraads lerarenopleidingen. Verklaringen voor verschillen tussen scholen*. Nijmegen: ResearchNed. In opdracht van Ministerie van OCW.

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

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

VO-academie (2020, maart). *Wisselend invloed uitoefenen*. Gespreid leiderschap in het onderwijs. In opdracht van de VO-academie van de VO-raad. Geraadpleegd op 7 maart 2023, van <https://www.vo-academie.nl/>.

VO-academie (2022, 18 januari). *Regeerakkoord met aandacht voor positie en professionalisering schoolleiders*. Geraadpleegd op 22 februari 2023, van www.vo-academie.nl.

VO-raad (2022, 24 november). *Beurs voor schoolleiders in het voortgezet onderwijs*. Geraadpleegd op 30 november, van: www.vo-raad.nl/.

Bijlagen

1. Achtergrondkenmerken geïnterviewden

Respondent -nummer	Geslacht	Functie	Onderwijstype	Regio	Herkomst
1	V	Directeur	Vakschool praktijkonderwijs	Overijssel	Onderwijs
2	M	Conrector havo/vwo	(tweetalig) vwo, havo, mavo, technasium	Brabant	Onderwijs
3	M	Voorzitter College van Bestuur	Vmbo, havo, atheneum, gymnasium	Limburg	Onderwijs
4	M	Afdelingsleider vwo bovenbouw	Mavo, havo, vwo	Flevoland	Onderwijs
5	M	Rector	Vmbo, havo, vwo, vwo+	Gelderland	Onderwijs
6	M	Locatiedirecteur	Vmbo, havo, Atheneum en tweetalig vwo	Gelderland	Onderwijs
7	V	Rector	Praktijkonderwijs, vmbo, havo, vwo	Brabant	Onderwijs
8	V	Directeur	Havo, atheneum, gymnasium	Limburg	Zij-instromer
9	V	Teamleider	Praktijkonderwijs	Noord-Holland	Onderwijs
10	V	Directeur Onderwijs	Praktijkonderwijs, vmbo, havo, atheneum, atheneum+, gymnasium	Overijssel	Onderwijs
11	V	Directeur	Vmbo, havo, atheneum, gymnasium	Drenthe	Onderwijs
12	M	Teamleider	Mavo, vmbo	Noord-Holland	Onderwijs
13	V	Afdelingsleider onderbouw havo	Mavo, havo, atheneum, gymnasium	Zuid-Holland	Zij-instromer
14	V	Locatiedirecteur	Havo, atheneum, gymnasium	Gelderland	Onderwijs
15	M	Rector en bestuurder	Mavo, havo, vwo	Gelderland	Onderwijs

2. Interviewleidraad

Het nieuwe kabinet heeft in het coalitieakkoord specifiek aandacht voor de positie en kwaliteit van schoolleiders. Hiertoe is in het onderwijsakkoord besloten om meer geld aan de professionalisering van schoolleiders in het voortgezet onderwijs te besteden.

Al eerder heeft Voion onderzoek gedaan naar de arbeidsmarkt van schoolleiders in het voortgezet onderwijs. Dit onderzoek ging in op vraag en aanbod van nieuwe schoolleiders, evenals het imago en de interesse voor het beroep.

Dit vervolgonderzoek richt zich op de carrièrepaden van schoolleiders. We willen hier meer inzicht in, maar ook ophalen wat de mogelijkheden en belemmeringen zijn, zodat we de instroom, het behoud en de interne doorstroom van schoolleiders kunnen bevorderen. Graag horen we meer over uw ervaringen.

→ Mogen we het interview opnemen en transcriberen?

Dit gebruiken we alleen voor de analyse en wordt na afloop van het onderzoek verwijderd. De antwoorden worden anoniem verwerkt.

Gesprekspunten schoolleiders

Deze leidraad bevat een aantal basisvragen, die we gaan stellen. Maar afhankelijk van de antwoorden en het verloop van het gesprek kunnen ook andere vragen aan bod komen.

Huidige functie

1. Kunt u kort wat vertellen over uw huidige functie? Wat is uw officiële functie?
 - a. Doorvragen: Wat zijn uw taken? Hoelang heeft u deze functie?
 - b. Wat ziet u als kernactiviteit?

Realisatie

2. Kunt u kort vertellen welke functies u tot dusver heeft bekleed? Voor hoeveel scholen en/of werkgevers heeft u als schoolleider gewerkt?
 - a. Doorvragen: Was dit in het onderwijs of daarbuiten?
3. Welke (tussen)stappen moest u ondernemen, voordat u schoolleider werd?
4. Wat heeft u geholpen bij het nemen van deze stap?
 - a. In hoeverre bent u ondersteund door het schoolbestuur/ eindverantwoordelijk schoolleider (rector/directeur)?
 - b. In hoeverre bent u begeleid door het schoolbestuur/eindverantwoordelijk schoolleider (rector/directeur)? Hoe zag die begeleiding eruit?
5. Welke moeilijkheden of drempels heeft u ervaren, voordat u schoolleider werd?

Motivatie en verwachtingen

6. Heeft u altijd al schoolleider willen worden?
 - a. Doorvragen: Waren er andere functies waarin u geïnteresseerd was?
7. Waarom bent u schoolleider geworden?
 - a. Doorvragen: Wat was uw motivatie? Wat was de aanleiding?
8. Wat waren uw verwachtingen voor het schoolleiderschap, voordat u met deze functie begon?
 - a. Doorvragen: In hoeverre komen uw verwachtingen overeen met de huidige praktijk van uw functie?

- b. Doorvragen: Wat ziet u als grootste uitdagingen voor uw huidige functie?

Blik op de toekomst

- 9. Wat zijn uw ambities voor de toekomst?
 - a. Doorvragen: Hoe lang verwacht u in deze functie te blijven werken?
 - b. Doorvragen: In hoeverre heeft u ambities of plannen voor de toekomst om in een andere functie te gaan werken? Ofwel te gaan werken voor een andere school of in een andere sector?
 - c. Middenmanagers: heeft u ambitie om door te groeien naar eindverantwoordelijk schoolleider (rector, locatiedirecteur etc.)?
 - d. Indien geen bestuurder: Heeft u ambitie om bestuurder te worden?
- 10. Wat zijn voorwaarden voor u om in deze functie te blijven werken?

Professionalisering

- 11. Op welke manier besteed u aandacht aan uw eigen professionalisering?
 - a. Doorvragen: Wat zijn mogelijkheden?
 - b. Doorvragen: Wat zijn drempels? Is er voldoende tijd?
 - c. Doorvragen: Welke activiteiten en middelen zijn beschikbaar? Denk aan meerdaagse cursus/ eendaagse cursus/ intervisie/ coaching/ netwerklere/ zelfstudie/ learning-on-the-job/ leergang/ Master tot schoolleider/ supervisie/ opleiding tot schoolleider.
 - d. Doorvragen: In hoeverre heeft het bestuur aandacht voor de ontwikkeling van leiderschapskwaliteiten?
 - e. Doorvragen: In hoeverre ondersteunt uw bestuur u in uw professionalisering?
- 12. Hoe beoordeelt u professionalisering?
 - a. Hoe belangrijk vindt u uw eigen professionalisering?
 - a. Doorvragen: Hoe belangrijk vindt het schoolbestuur professionalisering van (potentiële) schoolleiders?
- 13. In hoeverre bent u betrokken bij strategische beleidsvorming binnen uw schoolorganisatie?
- 14. In welke mate wordt gespreid leiderschap toegepast in de organisatie? In welke mate pas jij gespreid leiderschap toe?

Aantrekkelijkheid beroep

- 15. Wat vindt u aantrekkelijk aan het beroep van schoolleider?
- 16. Op welke manier kan het beroep van schoolleiders aantrekkelijker gemaakt worden?
 - a. Doorvragen: Wat kunnen besturen doen?
 - b. Doorvragen: Wat kunnen schoolleiders zelf doen?
 - c. Doorvragen: Wat kunnen sectororganisaties doen (VO-raad, SRVO, Schoolleidersplatform etc.)?
 - d. Doorvragen: Welke andere partijen zijn belangrijk en waarom?

17. Wat kan er worden gedaan om de capaciteiten van schoolleiders te waarborgen?
- a. Doorvragen: Wat is nodig voor bevordering van instroom?
 - b. Doorvragen: Wat is nodig voor bevordering interne doorstroom?
 - c. Doorvragen: Wat is nodig voor behoud van schoolleiders?

Het voortgezet onderwijs: een aantrekkelijke werkomgeving waar iedereen duurzaam, enthousiast en veilig kan werken! Dat is waar Voion, in samenwerking met scholen, de VO-raad en vakbonden, aan wil bijdragen. We initiëren onderzoek en delen kennis over de onderwijsarbeidsmarkt en veilig en vitaal werken. We inspireren met praktijkverhalen en ontwikkelen instrumenten en handreikingen die toepasbaar zijn voor de hele sector. Samen werken we aan het beste onderwijs.

www.voion.nl

Voion is een initiatief van de sociale partners in het voortgezet onderwijs.

