

10

Schoolleiders

voor het vo

gezocht:

imago en interesse

voor het beroep

Daniël van Hassel, Etienne van Nuland & Ruud van der Aa
Onderzoekers, CAOP

Marc van der Meer
Bijzonder hoogleraar Leerstoel Onderwijsarbeidsmarkt, Tilburg Law School/CAOP

Inleiding

Een essentiële voorwaarde voor goed onderwijs binnen het vo zijn voldoende gekwalificeerde leraren. Schoolleiders zijn belangrijk voor het waarborgen en continu ontwikkelen van de onderwijskwaliteit en het bieden van een veilig leerklimaat, waarin leerlingen gelijke kansen krijgen. Ook moeten zij zorgen voor een adequaat lerarenbestand (Onderwijsraad, 2019; Van der Aa & Van Nuland, 2022). Eerder onderzoek liet zien dat de kwaliteit van schoolleiders belangrijk is voor het kwaliteitsniveau van de gegeven lessen (Inspectie van het Onderwijs, 2014). De beroepsgroep doet er dus toe, maar is tegelijk divers. Zo vallen onder schoolleiders verschillende functiebenamingen, waaronder teamleiders, afdelingsleiders, (con)rectoren en (adjunct-)directeuren. Daarnaast hebben zij een breed takenpakket. Volgens de Beroepsstandaard schoolleiders VO (SRVO, 2021) gaat het in het algemeen om onderwijskundig en/of organisatorisch leiding geven, waarbij ook personele verantwoordelijkheid hoort.

Het schoolleiderschap kent diverse uitdagingen, waaronder omgaan met het lerarentekort, onderwijsvernieuwing, omgaan met de krimp van het leerlingenaantal en kwaliteit van het onderwijs (Van der Aa, et al., 2017). In de periode 2012-2021 is het aantal directiefuncties in het primair onderwijs (po) in fte met ruim een kwart afgenomen, meer dan op grond van de daling van het aantal scholen kon worden verwacht. Het voortgezet onderwijs (vo) kent in dezelfde periode eveneens een forse daling van het aantal fte's aan directiefuncties (-18%), al is deze relatief kleiner dan die in het po (ministerie van OCW, 2022a¹). Ondanks deze daling in werkgelegenheid bestaan er ook voor de schoolleidersfunctie veel vacatures.

Uit een enquête onder schoolbesturen in het po in oktober 2022 blijkt dat van de G5 Amsterdam en Utrecht de grootste tekorten aan schoolleiders kennen (17% van de werkgelegenheid). Den Haag (15%) en Almere (13%) nemen een middenpositie in. Rotterdam heeft met 10% een relatief laag tekort aan schoolleiders. Ook buiten de G5 bestaan forse tekorten aan schoolleiders (gemiddeld 13%) (ministerie van OCW, 2022a). Het tekort aan schoolleiders ligt daarmee procentueel hoger dan dat onder leraren. Voor het vo zijn er op dit moment geen vergelijkbare cijfers over tekorten aan schoolleiders dan wel directiepersoneel. Wel wijzen de beschikbare gegevens erop dat ook in het vo tekorten aan directiepersoneel bestaan (ministerie van OCW, 2022a). In deze bijdrage staat het tekort aan schoolleiders in het vo centraal.

1 Deze trendrapportage is mede gebaseerd op diverse onderliggende onderzoeken.

De belangrijkste oorzaak van de tekorten aan schoolleiders is de vergrijzing. Circa 45% van de schoolleiders (in fte) in het vo is 55 jaar of ouder (Van Nuland & Van den Berg, 2021), de gemiddelde leeftijd ligt op ruim 51 jaar SRVO (2019). Dit betekent dat een groot deel van deze beroepsgroep de sector de komende jaren gaat verlaten vanwege het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd. Dit zorgt niet alleen voor een verlies van relevante kennis en ervaring uit het scholenveld, maar ook voor een grote vervangingsvraag aan nieuwe schoolleiders. Het is daarom belangrijk om aandacht te besteden aan het bevorderen van de instroom. Maar wat maakt het beroep van schoolleider aantrekkelijk en wat juist niet?

In deze bijdrage gaan we in op de potentiële instroom van nieuwe schoolleiders in het vo. Uit eerder onderzoek blijkt dat schoolleiders vaak vanuit het leraarschap doorstromen (Van der Aa, 2017). Maar het beeld bestaat tevens dat het aanbod vanuit leraren beperkt is, mede door het lerarentekort (Ministerie van OCW, 2021). Een bredere verkenning van andere potentiële zijinstroom is dan ook relevant. Hierbij valt te denken aan leidinggevendenden uit het bedrijfsleven en schoolleiders uit andere onderwijssectoren. We kijken daarom zowel vanuit het perspectief van leraren als dat van potentiële zijinstromers naar de interesse voor het schoolleiderschap in het vo. In hoeverre is er vanuit deze twee groepen interesse in het schoolleiderschap? Wat zijn hun motieven om het schoolleiderschap te overwegen? En welke belemmeringen zijn er om juist niet voor het schoolleiderschap te kiezen?

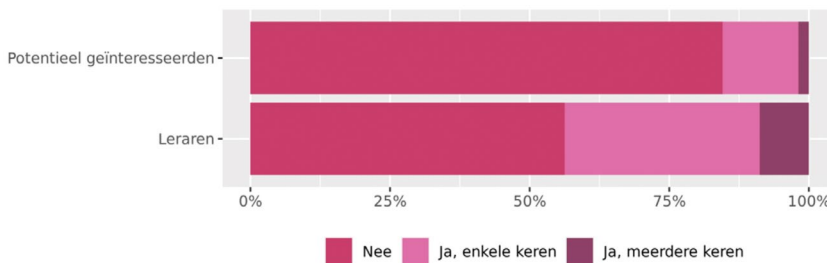
Voor de antwoorden op deze vragen maken we gebruik van inzichten uit het onderzoek naar de interesse voor schoolleider, dat in opdracht van Voion is uitgevoerd (Van Nuland & Van den Berg, 2021). Hierbij is gebruikgemaakt van enquêtes, die in november 2020 zijn afgenomen onder 272 leraren in het vo en 525 leidinggevendenden buiten het onderwijs met minimaal een hbo-diploma. Deze tweede groep duiden we aan met 'potentiële zijinstromers'. Het aantal respondenten onder met name leraren is beperkt en daardoor indicatief van aard. Daarnaast kijken we voor een beperkt deel naar de ervaringen van bestaande schoolleiders door gebruik te maken van data uit het WERKonderzoek (De Groot & Vrieling, 2020).

Interesse voor het beroep van schoolleider

Uit personeelsgegevens van het ministerie van OCW (DUO) blijkt dat leraren een belangrijke groep vormen als het gaat om het aanbod van nieuwe schoolleiders. Zo bestond in 2018 8% van de nieuwe schoolleiders in het vo uit doorstroom vanuit andere functies binnen de sector, waaronder leraren. 3% van de instroom aan nieuwe schoolleiders betrof zijinstroom van buiten de sector vo.

Uit de enquête onder leraren, uitgevoerd in november 2020, blijkt dat bijna de helft (44%) regelmatig overweegt om schoolleider te worden (figuur 1). Bijna 10% van de leraren geeft aan dit zelfs meerdere keren te hebben overwogen. De enquête onder potentiële zijinstromers (buiten het onderwijs) laat zien dat 15% van hen weleens heeft overwogen om schoolleider in het voortgezet onderwijs te worden. Geëxtrapoleerd naar de gehele groep potentiële zijinstromers (buiten het onderwijs) betreft dit een substantieel aantal.

Figuur 1 Aandeel leraren en potentiële zijinstromers dat weleens overwoog om schoolleider te worden (leraren: n = 272, potentiële zijinstromers: n = 525).



Bron: Enquête leraren en potentiële zijinstromers (Van Nuland & Van den Berg, 2021)

Leraren blijken vooral geïnteresseerd in de functies van middenmanager, teamleider of conrector. Bijna een derde geeft aan interesse te hebben in deze functies, terwijl bijna 11% interesse heeft in de functie van eindverantwoordelijk schoolleider, directeur, rector, locatie- of vestigingsdirecteur. Van de potentieel geïnteresseerden heeft voor wat betreft middenmanagers en eindverantwoordelijk schoolleiders ongeveer een kwart van hen interesse.

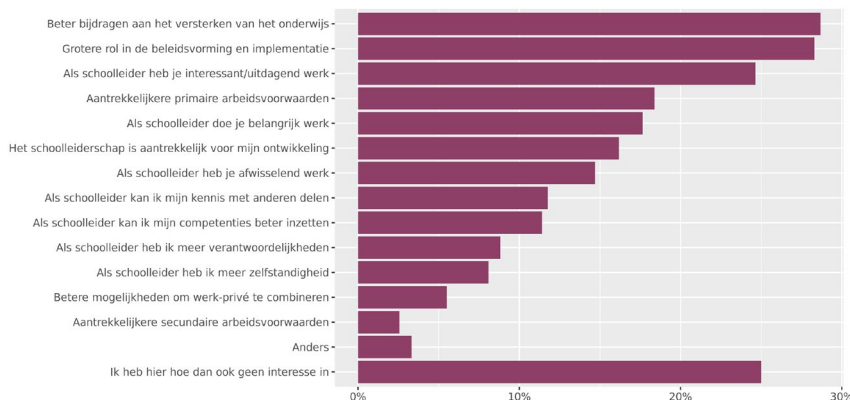
Ondernomen acties

Hoewel dus een substantiële groep van de leraren en potentiële zijinstromers interesse heeft voor het beroep van schoolleider, is het de vraag of dit ook leidt tot concrete acties om schoolleider te worden. Dat blijkt vaak het geval. Van de leraren die hebben overwogen schoolleider te worden, heeft twee derde één of meer acties ondernomen om schoolleider te worden, van de potentiële zijinstromers is dat iets meer dan de helft. Wanneer zij actie ondernemen, zoeken leraren vaak informatie over de functie van schoolleider (circa 25%), solliciteren zij op een of meer functies (circa 25%) en/of heeft de leraar deelgenomen aan een kweekvijver/opleiding voor schoolleider (circa 20%). Potentiële zijinstromers die stappen hebben ondernomen, hebben vooral gezocht naar informatie over de functie van schoolleider (circa 33%), vacatures gezocht (circa 17%) en/of gesolliciteerd op een of meer functies (circa 11%).

Motieven om het schoolleiderschap te overwegen

Wat zijn de redenen voor leraren om het schoolleiderschap in het voortgezet onderwijs te overwegen? Uit de enquête komt naar voren dat leraren vooral inhoudelijke beweegredenen noemen (figuur 2). Specifiek gaat het erom dat zij als schoolleider beter kunnen bijdragen aan het versterken van het onderwijs (circa 29%), een grotere rol kunnen hebben in de beleidsvorming en -implementatie (circa 28%) en dat zij het werk als schoolleider in het algemeen als interessant en uitdagend zien (circa 25%).

Figuur 2. Beweegredenen voor leraren om het schoolleiderschap te overwegen (n = 272; maximaal 3 antwoorden mogelijk).



Bron: Enquête leraren en potentiële zijinstromers (Van Nuland & Van den Berg, 2021)

Potentiële zijinstromers (buiten de sector) noemen vooral het motief dat een schoolleider belangrijk maatschappelijk werk doet (45%). Daarnaast noemen zij het interessante en uitdagende werk als reden om het schoolleiderschap te overwegen (circa 27%).

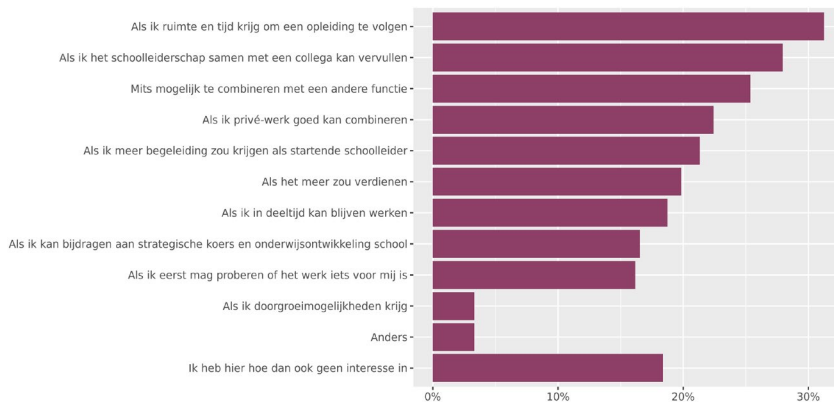
Ook status en inkomen kunnen hierbij een rol spelen. Deze motieven zijn niet als zodanig bevestigd in het onderzoek waarop wij ons voor deze bijdrage baseren. Ander onderzoek laat zien dat de functie van schoolleider vo onder de Nederlandse bevolking hoger scoort in aanzien (beroepsprestige) dan dat van leraar in het vo (Cörvers, Mommers, Van der Ploeg & Sapulete, 2017). De schooldirecteur vmbo/havo/vwo heeft daarin met een 21e plaats een hogere score dan de directeur van de basisonderwijs (32e plaats) of de leraar bovenbouw havo/atheneum/gymnasium (eerstegraads, 43e plek) of de leraar vmbo en onderbouw havo/atheneum/gymnasium (tweedegraads) (50e plek). Daarnaast verdienen schoolleiders in 2019 in het primair en voortgezet onderwijs een lager salaris dan managers uit andere sectoren (Van der Werff, Van Casteren, Zwetsloot & Stolp, 2021). Overigens zou dit salarisverschil deels gecompenseerd kunnen worden door overige arbeidsvoorwaarden, die voor het po en vo in 2019 als relatief goed werden beoordeeld (Van der Werff, Van Casteren, Zwetsloot & Stolp, 2021).



Stimulerende maatregelen

Een belangrijke vraag om de instroom van schoolleiders te bevorderen, is hoe leraren gestimuleerd kunnen worden om het schoolleiderschap aan te gaan. Circa 31% van de ondervraagde leraren geeft aan eerder geneigd te zijn de overstap naar schoolleider in het voortgezet onderwijs te maken wanneer zij de tijd en ruimte krijgen om een opleiding te volgen (figuur 3). Bijna 28% geeft aan dat het zou helpen als zij de functie samen met een collega kunnen vervullen en een kwart combineert graag de functie van schoolleider met een andere functie. Mogelijk komt dit doordat een deel van de leraren graag nog wil blijven lesgeven.

Figuur 3 Maatregelen die leraren zouden kunnen overhalen om schoolleider te worden (n = 272).



Bron: Enquête leraren en potentiële zijinstromers (Van Nuland & Van den Berg, 2021)

De potentiële zijinstromers zouden eerder geneigd zijn om schoolleider te worden als ze het werk eerst kunnen uitproberen om te ondervinden of het hen aanspreekt. Door circa 31% van de ondervraagden is deze maatregel genoemd. Ook lijkt het een substantiële groep te stimuleren als zij in de functie meer kunnen verdienen (circa 27%), werk en privé goed kunnen combineren (circa 23%) en als startende schoolleider goede begeleiding krijgen (circa 20%).

Belemmeringen om het schoolleiderschap aan te gaan

Eerder constateerden we dat een minderheid, maar toch een substantieel deel van de leraren geen acties onderneemt om schoolleider te worden. Uit het onderzoek komen verschillende belemmeringen naar voren die hierbij een rol spelen. Een groot deel van de ondervraagde leraren (circa 60%) heeft het beeld dat de werkdruk voor schoolleiders te hoog is en dat weerhoudt hen om schoolleider te worden. Ook bestaat bij veel leraren de indruk dat schoolleiders veel te maken hebben met regels en procedures, die het werk bemoeilijken (zo'n 35%). Ook de grote verantwoordelijkheid (circa 28%) en de grote hoeveelheid werk (circa 28%) worden genoemd als belemmeringen om de daad bij het woord te voegen en concrete acties te ondernemen om schoolleider te worden. Bijna een kwart van de ondervraagde leraren vindt zichzelf niet geschikt voor het beroep van schoolleider.

De ondervraagde potentiële zijinstromers geven eveneens aan dat de last van opgelegde regels en procedures hen tegenhoudt om schoolleider in het voortgezet onderwijs te worden (circa 35%), maar ook de hoge werkdruk (bijna 22%). Daarnaast schat een substantieel deel van de respondenten in dat het salaris laag is (32%). Hierbij is het de vraag in hoeverre de feitelijke verdiensten van schoolleiders bij deze groep bekend zijn of dat dit alleen om een perceptie gaat. Ook van deze groep vindt bijna een kwart zichzelf niet geschikt voor het beroep van schoolleider.

Uitstroomredenen

Om nieuwe doelgroepen voor het schoolleiderschap te interesseren is het belangrijk om te weten hoe de huidige schoolleiders hun baan waarderen. Een indicatie hiervoor geeft het WERKonderzoek (De Groot & Vrieling, 2020), waarin is gevraagd of medewerkers van plan zijn van baan te veranderen.

Op de vraag uit dit WERKonderzoek of medewerkers op het moment van enquêteren op zoek zijn naar ander werk, antwoordt ongeveer één op de zes respondenten bevestigend. Schoolleiders wijken daarin niet af van het gemiddelde in de sector. Wel zijn schoolleiders vaker dan leraren en onderwijsondersteunend personeel op zoek naar een functie bij een andere werkgever binnen het voortgezet onderwijs en minder vaak naar een functie bij dezelfde werkgever. Ook zoeken schoolleiders vaker naar werk buiten de publieke sector.

Schoolleiders die gesolliciteerd hebben voor een andere functie, noemen daarvoor als reden het salaris en de behoefte aan een andere of nieuwe uitdaging. Ook de loopbaanmogelijkheden en de werkwijze of cultuur binnen de organisatie zijn veelgenoemde redenen om te solliciteren.



Conclusies

Met dit onderzoek hebben we een beeld verkregen van de aantrekkelijkheid en het imago van de beroepsgroep schoolleiders in het vo, vanuit het perspectief van leraren en potentiële zijinstromers van buiten de sector. Een belangrijke uitkomst is dat er indicaties zijn voor interesse in het schoolleiderschap bij een aanzienlijk deel van de leraren. Maar ook onder leidinggevendenden in andere sectoren, de potentiële zijinstromers, bestaat relatief veel animo voor het schoolleiderschap. Dit stemt hoopvol om met nieuwe instroom uit deze groepen de verwachte uitstroom van schoolleiders als gevolg van het bereiken van de pensioenleeftijd op te vangen. Daarbij kan gebruik worden gemaakt van inzichten over motieven en imago van het schoolleiderschap uit dit onderzoek.

Discussie

Er staat ook wat op het spel. Het schoolleiderschap is juist in deze periode van belang. Het onderwijs maakt immers belangrijke veranderingen door. Er zijn te weinig mensen beschikbaar om alle taken te verdelen, dus moeten medewerkers buiten hun eigen taakdomein handelen (ministerie van OCW, 2022b). Bovendien staat het onderwijs overal voor de opgave volwassener te worden, in de zin dat het antwoorden moet vinden op de achterstanden in basisvaardigheden waarvan alom sprake is, in een omgeving van toenemende ongelijkheid in de samenleving, stijgende multiculturaliteit van de leerlingenpopulatie en technologische ontwikkelingen die mogelijkheden bieden voor curriculumvernieuwing. In deze omgeving wordt van nieuwe schoolleiders verwacht dat ze een positieve leercultuur kunnen faciliteren. De Beroepsstandaard schoolleiders VO (SRVO, 2021) biedt hier met de verschillende leiderschapspraktijken goede aanknopingspunten voor.

Het vraagstuk over de werving en ontwikkeling van schoolleiders is ook een vraagstuk van binding met de school en uitwisseling met collega's. Leraren die willen doorgroeien, hebben andere papieren dan zijinstromers. Leraren kunnen hun expertise in de schoolomgeving inzetten. Potentiële zijinstromers van buiten het onderwijs blijken vooral geïnteresseerd te zijn in de functie van schoolleider vanwege de maatschappelijke relevantie van het werk. Zij brengen ervaring in die voor de school mogelijk relevant is en kunnen hun kennis en ervaring delen met leraren en leerlingen die zich willen ontwikkelen. Voor het aantrekken van zijinstromers kan dus in vacatureteksten en wervingscampagnes meer nadruk worden gelegd op het maatschappelijk belang van het beroep van schoolleider. Dan kunnen zij zich beter een beeld vormen wat van hen wordt verwacht.

Tegelijkertijd heeft de schoolleider een belangrijke functie in het bewerkstelligen van een plezierig werkklimaat op school. Dat is uitdagend genoeg, temeer daar de functie van schoolleider wordt geassocieerd met een (te) hoge werkdruk, zowel door leraren als door zijinstromers. Voor beide groepen is juist dit een belangrijke reden om het schoolleiderschap niet te overwegen, terwijl de schoolleider bij uitstek verantwoordelijk is voor het verdelen van de werktaken en het bevorderen van het werkklimaat. Voor potentiële zijinstromers spelen ook het imago van veel regelgeving en procedures en een relatief laag (ingeschat) salaris een rol. Ook op dit punt kunnen schoolleiders van belang zijn. Zij kunnen de bestaande regels omwerken naar nieuwe professionele normen voor de onderlinge omgang en ook bevorderen dat de intrinsieke motivatie voor het werk stijgt.

Voor nieuwe schoolleiders (zowel afkomstig van de rangen der leraren als zijinstromers) geldt dat het belangrijk is om hen ruimte en tijd te bieden om zich te ontwikkelen als schoolleider zonder dat werkdruk daarbij dominant is, zeker in de beginfase. Het volgen van een functiegerichte opleiding tot schoolleider is daarbij een belangrijke voorwaarde. Evenals voor startende leraren zijn gedegen inwerk- en begeleidingsprogramma's voor het vak van schoolleider van belang. Het zal helpen coaching- en mentoringprogramma's te ontwikkelen en door middel van peerreview te komen tot professionele uitwisseling. Ook de vertegenwoordiging van de beroepsgroep kan worden versterkt.

Een overweging kan zijn om in een afdeling of teams te werken aan gedeeld onderwijskundig leiderschap. Leraren die doorstromen en ook zijinstromers zijn wellicht makkelijker aan te trekken als de verantwoordelijkheden gedeeld zijn. Dit uitgangspunt, waarbij meerdere personen expertise en voorkeuren delen, is expliciet in de Beroepsstandaard schoolleiders VO (SRVO, 2021) genoemd en biedt kansen om de aantrekkingskracht te vergroten en tegelijk het leiderschap binnen de school te versterken. Naast een leraar kan bijvoorbeeld een zijinstromer worden ingezet, zodat beiden gebruik kunnen maken van elkaars expertise op het gebied van onderwijs en management. En wellicht kunnen ze ook nog enkele uren lesgeven, waardoor ze het contact met de leerlingen verbeteren.



Literatuur

Cörvers, F., Mommers, A., Van der Ploeg, S. & Sapulete, S. (2017). *Status en imago van de leraar in de 21ste eeuw*. Maastricht/Rotterdam: ROA/Ecorys.

De Groot, S., & Vrielink, S. (2020). *Uitkomsten van het WERKonderzoek 2019*. Den Haag: Ministerie van BZK.

Inspectie van het Onderwijs. (2014). *De kwaliteit van schoolleiders in het basisonderwijs, speciaal onderwijs en voortgezet onderwijs*. Utrecht: Inspectie van het Onderwijs.

Ministerie van OCW. (2022a). *Tendrapportage arbeidsmarkt leraren po, vo en mbo 2022*. Den Haag: Ministerie van OCW.

Ministerie van OCW (2022b). *Kamerbrief Lerarenstrategie, 1 juli 2022*. Den Haag: Ministerie van OCW.

Ministerie van OCW. (2021). *Tendrapportage arbeidsmarkt leraren po, vo en mbo 2021*. Den Haag: Ministerie van OCW.

Onderwijsraad (2019). *Een krachtige rol voor schoolleiders*. Den Haag: Onderwijsraad.

SRVO. (2019). *Schoolleiders in het voortgezet onderwijs*. Utrecht: SRVO.

SRVO. (2021). *Beroepsstandaard schoolleiders VO 2021*. Utrecht: SRVO.

Van der Aa, R., & Van Nuland, E. (2022). De lerende schoolleider. Blijven leren, beter functioneren. *BSM 6*, 25-27.

Van der Aa, R. et al. (2017). *De schoolleider in kaart: Onderzoek naar de kenmerken van schoolleiders in het voortgezet onderwijs, hun taken en verantwoordelijkheden en professionele ontwikkeling*. Den Haag: CAOP.

Van der Werff, S., Van Casteren, W., Zwetsloot, P., & Stolp, T. (2019). *Loonverschillen tussen werknemers in het onderwijs en vergelijkbare werknemers in andere sectoren in 2019*. Nijmegen/Amsterdam: ResearchNed/ SEO Economisch Onderzoek.

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

