

Werven en behouden van schoolleiders

Een verkenning naar de activiteiten van schoolorganisaties in het primair onderwijs om schoolleiders te werven en te behouden

Inclusief acht inspirerende praktijkvoorbeelden



Werven en behouden van schoolleiders

Een verkenning naar de activiteiten van schoolorganisaties in het primair onderwijs om schoolleiders te werven en te behouden

Inclusief acht inspirerende praktijkvoorbeelden

Nynke van Miltenburg
Rosanne van der Putten
Devorah van den Berg

Februari 2022

© Arbeidsmarktplatform PO

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

Inhoudsopgave

1. Samenvatting, conclusies en handvatten	4
1.1 Activiteiten voor het werven en behouden van schoolleiders	4
1.2 Handvatten voor succesvolle initiatieven	5
1.3 Wat nog meer gedaan kan worden	6
2. Inleiding	7
2.1 Aanleiding	7
2.2 Doel van de verkenning	8
2.3 Methode	8
2.4 Leeswijzer	8
3. Activiteiten die schoolorganisaties ondernemen	9
3.1 Ervaren tekorten	9
3.2 Activiteiten om schoolleiders te werven	10
3.3 Activiteiten om schoolleiders te behouden	12
3.4 Kansrijke activiteiten	13
4. Acht inspirerende praktijkvoorbeelden	14
Stichting Openbaar Onderwijs Houten: 'Schoolleiders ontlasten zodat ze kunnen doen waar ze goed in zijn'	15
Stichting Christelijk Onderwijs Haaglanden: 'De kloof overbruggen tussen opleiding en het vak'	17
Scala: 'Bij ons sta je er niet alleen voor'	19
Openbaar Primair Onderwijs Borger-Odoorn: 'Behoud voor het onderwijs staat voorop'	21
Bijeen: 'Zonder dit traject had ik niet meer in het onderwijs gewerkt'	23
Innovo: 'Bij ons krijg je de ruimte om fouten te maken'	25
Unicoz: 'Er zit vaak meer talent in je organisatie dan je denkt'	27
Tarcisiusschool: 'We geloven in gedeeld leiderschap'	29

1. Samenvatting, conclusies en handvatten

Het primair onderwijs (po) kampt naast het lerarentekort ook met een tekort aan schoolleiders. Recent onderzoek¹ wijst uit dat 12,9 procent van de werkgelegenheid voor schoolleiders momenteel niet kan worden ingevuld. Mede dankzij een aanstaande golf van pensioneringen is de verwachting bovendien dat het schoolleiderstekort de komende jaren alleen maar toe zal nemen. Eerder onderzoek geeft inzicht in de motieven van onderwijspersoneel en zij-instromers om schoolleider te worden en te blijven. De huidige verkenning sluit hierop aan. Met een enquête en diepte-interviews brengt het Arbeidsmarktplatform PO kansrijke initiatieven om schoolleiders te werven en te behouden in beeld. De interviews zijn verwerkt tot acht inspirerende praktijkvoorbeelden.

1.1 Activiteiten voor het werven en behouden van schoolleiders

In de enquête geven veel respondenten aan dat hun schoolorganisatie een scala aan activiteiten onderneemt om schoolleiders te werven en te behouden. Hoe meer scholen bij de schoolorganisatie zijn aangesloten, hoe meer verschillende activiteiten volgens de respondenten worden ondernomen. Vaak zijn deze activiteiten gericht op het personeel binnen het eigen bestuur.

Strategische personeelsplanning

Uit de interviews blijkt dat het laten doorstromen van eigen personeel begint met een analyse van het huidige en toekomstige personeelsbestand. Zo gebruikt een van de geïnterviewde organisaties strategische personeelsplanning om te voorspellen hoeveel schoolleiders de komende jaren uitstromen. In aanvulling hierop brengen ze in kaart welke competenties zittende schoolleiders hebben en welke competenties dus moeten worden vervangen wanneer individuele schoolleiders wegvallen. Vervolgens gebruiken geïnterviewde schoolorganisaties bijvoorbeeld assessments om intern talent te identificeren dat potentie heeft om door te stromen naar schoolleider.

Loopbaantrajecten

Schoolorganisaties zetten verschillende instrumenten in om getalenteerd personeel te laten doorstromen. In de enquête geeft een meerderheid van de respondenten aan dat hun schoolorganisatie een intern trainings- of opleidingstraject heeft om getalenteerd personeel klaar te stomen voor de volgende stap in hun carrière. Ook in de interviews worden een aantal opleidingstrajecten beschreven, waarbij geïnterviewden bijvoorbeeld het belang benadrukken van maatwerk en de inzet van gespecialiseerde externe trainers. Op een van de geïnterviewde schoolorganisaties worden medewerkers daarnaast door certificering van eerder verworven competenties aangespoord om naar hogere functies door te stromen.

Begeleiding van startende schoolleiders

Ook wanneer iemand de juiste opleiding heeft gevolgd, blijkt uit de interviews dat de stap naar schoolleider in de praktijk groot kan zijn. Dat komt doordat de functie van schoolleider complexe verantwoordelijkheden met zich meebrengt en schoolleiders in veel situaties (alleen) de verantwoordelijkheid hebben om knopen door te hakken. In de enquête geeft driekwart van de respondenten aan dat schoolleiders op hun schoolorganisatie begeleid worden door bijvoorbeeld een inductieprogramma, coaching of sparringpartner.

1 Adriaens, H. et al. (2021) Personeelstekorten primair onderwijs. CentERdata in opdracht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap: Tilburg.

Ook de geïnterviewden beschrijven verschillende activiteiten om schoolleiders een ‘zachte landing’ te geven. Zo worden nieuwe schoolleiders gekoppeld aan ervaren collega’s bij wie ze met vragen terecht kunnen of met wie ze zelfs een aantal dagen in de week mee kunnen lopen om aan het beroep te wennen.

Netwerken van schoolleiders

Een aantal geïnterviewden beschrijft hoe schoolleiders binnen hun bestuur regelmatig in groepen met elkaar overleggen. In de groepen denken schoolleiders mee over (deel)beleid van de organisatie. Hierdoor blijven zij eerder voor de functie behouden en sluit het resulterende beleid tegelijkertijd beter aan bij de werkvloer. Daarnaast geven dergelijke overleggen zowel startende als ervaren schoolleiders de kans om elkaar te ondersteunen, vragen te bespreken en elkaars talenten te benutten. In de enquête geeft 90 procent van de respondenten aan dat schoolleiders op hun schoolorganisatie invloed hebben op het strategisch beleid. Ruim 80 procent geeft aan dat schoolleiders met elkaar overleggen in onderlinge netwerken.

Inrichting van de functie

Behalve inspraak in beleid ondernemen schoolorganisaties ook andere activiteiten om de functie van schoolleider op een aantrekkelijke manier in te richten. Ruim 90 procent van de respondenten geeft in de enquête aan dat schoolleiders op hun schoolorganisatie ondersteund worden bij de uitvoer van (administratieve) werkzaamheden. In dit kader schetst een van de geïnterviewden bijvoorbeeld dat schoolleiders niet alle taken voor hun eigen school uitvoeren, maar dat taken op basis van expertise worden verdeeld tussen schoolleiders onderling. Hierdoor zet deze organisatie schoolleiders in hun kracht. Een andere geïnterviewde geeft aan dat ook leraren en ondersteunend personeel desgewenst ondersteunende of zelfs leidinggevende taken kunnen overnemen.

1.2 Handvatten voor succesvolle initiatieven

Uit de interviews komen een aantal succesfactoren naar voren die een rol spelen bij het werven en behouden van schoolleiders.

Investeer in medewerkers, onder duidelijke voorwaarden

Ten eerste geven meerdere geïnterviewden aan dat het belangrijk is om te investeren in goed werkgeverschap en de medewerker centraal te stellen. Dit betekent onder andere dat personeel de ruimte krijgt om door te groeien. Bij sommige besturen vraagt dit om een cultuuromslag waarbij mobiliteit bespreekbaar wordt gemaakt. Dit is niet vanzelfsprekend voor besturen, omdat zij hierdoor mogelijk iemand opleiden die vervolgens uitstroomt. Regionale samenwerking en een gedeelde regionale visie op werving en behoud van schoolleiders kunnen eraan bijdragen dat besturen eerder geneigd zijn om mobiliteit te stimuleren. Ook van de huidige schoolleiders vraagt mobiliteit om een investering. Hen wordt in tijden van krapte gevraagd om nieuwe schoolleiders op te leiden of om eigen personeel de kans te geven (elders) door te groeien. Besturen kunnen hierin ondersteunen. In het belang van de medewerkers zelf is het ten slotte belangrijk om van tevoren goede afspraken te maken over de wederzijdse verwachtingen tijdens en na een investering in de loopbaan. Denk daarbij bijvoorbeeld aan de gevraagde eigen investering en aan de mogelijkheid om daadwerkelijk door te stromen wanneer het traject is afgerond.

De relatie tussen schoolleiders, HRM en bestuurders

Ten tweede wijzen geïnterviewden op het belang van een goede samenwerking tussen schoolleiders, HRM en bestuurders. Bestuurders en HRM’ers kunnen hun schoolleiders pas goed ondersteunen wanneer zij betrokken zijn en weten wat er speelt, bijvoorbeeld door scholen te bezoeken of op andere manieren regelmatig contact te onderhouden. Ook is het belangrijk dat schoolleiders voldoende autonomie krijgen en er ruimte is om fouten te maken.

Het belang van een gedeelde visie

Ten derde benadrukken de geïnterviewden het belang van een visie op onderwijs en werkgeverschap die breed gedragen wordt binnen de organisatie. Vanuit een gedeelde visie kan worden afgeleid wat belangrijke eigenschappen en competenties zijn van schoolleiders op de betreffende schoolorganisatie, hoe de functie van schoolleider op een passende manier kan worden ingericht en hoe schoolleiders kunnen bijdragen om de visie te realiseren. De visie geeft daarmee richting aan het wervingsbeleid en kan helpen om schoolleiders te behouden.

1.3 Wat nog meer gedaan kan worden

Uit de resultaten van de verkenning komen ook een aantal aspecten van werven en behouden van schoolleiders naar voren waarop nog winst lijkt te behalen.

Kijk ook buiten het eigen bestuur

Ten eerste hebben schoolorganisaties in zowel de enquête als de interviews een voorkeur voor het werven van schoolleiders binnen de eigen schoolorganisatie of binnen de sector. Het is begrijpelijk dat schoolorganisaties het liefst kiezen voor iemand die al zo dicht mogelijk bij de organisatie staat. Toch is het gezien de oplopende tekorten de vraag of het op de lange termijn mogelijk blijft om alleen binnen de organisatie of sector te rekruteren. Schoolorganisaties doen er daarom goed aan om de mogelijkheden te inventariseren van (regionale) initiatieven om zij-instroom en mobiliteit tussen schoolbesturen te bevorderen. Een aantal geïnterviewden en respondenten zijn hier al mee bezig. Ook optrekken met andere sectoren, bijvoorbeeld in de vorm van bedrijfsbezoeken of mentoring, kan een rol spelen in ontwikkeling en daarmee behoud van schoolleiders.

Grote en kleine schoolorganisaties

Ten tweede toont de enquête dat hoe meer scholen bij een organisatie zijn aangesloten, hoe meer initiatieven organisaties nemen om schoolleiders te werven en te

behouden. Grote schoolorganisaties hebben dan ook meer behoefte aan schoolleiders. Tegelijkertijd verwacht ook een op de vijf respondenten van eenpitters een tekort. Daarom is het juist ook voor kleine schoolorganisaties en eenpitters belangrijk om voldoende activiteiten te ondernemen. Zij hebben immers minder mogelijkheden om schoolleiders bij uitval te vervangen vanuit de eigen organisatie. Regionale initiatieven zouden voor eenpitters en kleine besturen uitkomst kunnen bieden.

Gedeeld leiderschap

Ten derde is gedeeld leiderschap in een minderheid van de onderzochte schoolorganisaties mogelijk. Uit de interviews blijkt dat schoolleider een zwaar beroep is met grote verantwoordelijkheden. Het is dus zeker niet een functie die iemand “erbij” kan doen. Wel zien we in een van de interviews een voorbeeld van hoe sommige leidinggevende taken worden verdeeld onder het personeel. Gedeeld leiderschap kan ook betekenen dat meerdere mensen samen de functie van schoolleider uitoefenen. Door gedeeld leiderschap wordt het beroep van schoolleider toegankelijker voor deeltijders. Schoolleiders die de functie delen, kunnen daarnaast in deeltijd les blijven geven, wat de overstap van leraar naar schoolleider kleiner maakt. Bovendien kunnen taken makkelijker worden overgenomen wanneer een schoolleider uitvalt.

Arbeidsvoorwaarden

Eerder onderzoek toont aan dat arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden een rol spelen in motieven om niet voor het beroep van schoolleider te kiezen of om uit te stromen. Onder andere salaris wordt genoemd als knelpunt. Tegelijkertijd geeft in de enquête slechts dertig procent van de respondenten aan dat zij aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden inzetten als instrument om schoolleiders te werven, 46 procent als instrument om schoolleiders te behouden. Wellicht is het interessant om bij deze schoolorganisaties te onderzoeken hoe zij aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden inzetten.

2. Inleiding

2.1 Aanleiding

Het primair onderwijs heeft te maken met personeelstekorten die de komende jaren verder oplopen.² Cijfers duiden er al langere tijd op dat er, naast een tekort aan leraren, ook een tekort bestaat aan personen met een leidinggevende functie. Zo is het aantal fte dat werkzaam is als directiepersoneel tussen 2016 en 2020 met 9 procent gedaald³, terwijl het aantal vacatures voor directiepersoneel in dezelfde periode juist gemiddeld is gestegen. Ruim een vijfde van deze vacatures wordt gezien als moeilijk vervulbaar.

Recent onderzoek in opdracht van het ministerie van OCW toont het schoolleiderstekort voor het eerst kwantitatief aan.⁴ Uit dit onderzoek blijkt dat het relatieve tekort aan schoolleiders landelijk zelfs groter is dan het lerarentekort: 12,9 procent van de totale werkgelegenheid voor schoolleiders kan momenteel niet worden ingevuld, tegenover 9,1 procent van de werkgelegenheid voor leraren. Hier komt nog bij dat 40 procent van het directiepersoneel 55 jaar of ouder is.⁵ Met een gemiddelde pensioenleeftijd in het primair onderwijs van net boven de 64 jaar, betekent dit dat een groot aantal schoolleiders het komende decennium zal uitstromen en de tekorten mogelijk alleen maar groter worden.

Schoolleiders spelen een cruciale rol in het bewaken van de kwaliteit van onderwijs.⁶ Bovendien zijn

schoolleiders in belangrijke mate verantwoordelijk voor het werven en behouden van personeel op school. Zij hebben dus een sleutelpositie in het opvangen van de overige personeelstekorten in het primair onderwijs. De oplopende tekorten zijn daarom een zorgelijke ontwikkeling. Om tekorten op te vangen, is het niet alleen belangrijk om leraren en potentiële zij-instromers voor het beroep van schoolleider te interesseren, maar ook om de schoolleiders die in de sector werken te binden en te boeien.

Dankzij recente onderzoeken is al veel bekend over de motieven om schoolleider te worden en blijven.^{7,8} Hieruit blijkt dat slechts een klein deel van de leraren een functie als schoolleider ambieert. Degenen die wél doorstromen naar schoolleider, doen dit vanuit de ambitie om leiding te geven, meer verantwoordelijkheden te krijgen en ideeën ter verbetering van het onderwijs te realiseren. Schoolleiders die van buiten de sector instromen, zijn vaak gemotiveerd door de maatschappelijke relevantie van het beroep. Motieven om niet voor het beroep van schoolleider te kiezen of om uit te stromen, hebben meer te maken met de arbeidsomstandigheden dan met de inhoud van de functie. Een veelgenoemde reden is de werk- en regeldruk die het schoolleiderschap met zich meebrengt. Bovendien vinden (potentiële) schoolleiders het salaris ontoereikend ten opzichte van de verantwoordelijkheden van de functie.

2 Adriaens, H. et al. (2021) *De toekomstige arbeidsmarkt voor onderwijspersoneel*. CentERdata: Tilburg.

3 Van den Berg, D. et al. (2019) *Verkenning schoolleiders: verkenning naar de vraag en het aanbod aan schoolleiders in het primair onderwijs*. Arbeidsmarktplatform PO: Den Haag.

4 Adriaens, H. et al. (2021) *Personeelstekorten primair onderwijs*. CentERdata in opdracht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap: Tilburg.

5 Van den Berg, D. et al. (2019) *Verkenning schoolleiders: verkenning naar de vraag en het aanbod aan schoolleiders in het primair onderwijs*. Arbeidsmarktplatform PO: Den Haag.

6 De Staat van het Onderwijs (2021) *Inspectie van het Onderwijs*: Den Haag.

7 Sapulete, S. en Vrieling, S. (2020) *In-, door- en uitstroom van schoolleiders*. ECORYS en MOOZ in opdracht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen: Rotterdam en Utrecht, Van den Berg, D. et al. (2019) *Verkenning schoolleiders: verkenning naar de vraag en het aanbod aan schoolleiders in het primair onderwijs*. Arbeidsmarktplatform PO: Den Haag.

8 Van den Berg, D. et al. (2019) *Verkenning schoolleiders: verkenning naar de vraag en het aanbod aan schoolleiders in het primair onderwijs*. Arbeidsmarktplatform PO: Den Haag.

Bovenstaande onderzoeken geven een goed beeld van de aanknopingspunten die besturen tot hun beschikking hebben om schoolleiders aan te trekken en voor hun schoolorganisatie te behouden. Dit roept de vraag op hoe het werven en behouden van schoolleiders er in de praktijk uitziet. Welke succesvolle of kansrijke activiteiten zien we op dit moment in de sector? En welke handvatten kunnen we schoolorganisaties bieden om soortgelijke activiteiten te ontwikkelen?

2.2 Doel van de verkenning

In deze verkenning inventariseert het Arbeidsmarktplatform PO welke succesvolle of kansrijke activiteiten we op dit moment in het primair onderwijs zien om schoolleiders te werven en/of voor de sector te behouden. Het eerste doel is hierbij om een kwantitatief beeld te schetsen van de activiteiten die schoolorganisaties ondernemen. Het tweede doel is om inspirerende praktijkvoorbeelden van succesvolle initiatieven voor het werven en behouden van schoolleiders te verzamelen en te delen met de sector.

2.3 Methode

Voor deze verkenning gebruiken we een combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve methoden. Ten eerste hebben we in het najaar van 2021 een verkennende enquête gehouden onder schoolbestuurders en HRM'ers in het primair onderwijs. Voor het versturen van de vragenlijst maakten we gebruik van panels van DUO Onderwijsonderzoek. In de vragenlijst vroegen we wat schoolorganisaties doen om schoolleiders te werven en te behouden. In totaal hebben 95 HRM'ers en 100 bestuurders de enquête ingevuld. Hoewel dit geen representatieve afspiegeling is van de sector, geeft de enquête wel eerste kwantitatieve inzichten in de activiteiten die schoolorganisaties ondernemen.

Aan het einde van de enquête vroegen we respondenten om een voorbeeld te geven van een succesvol initiatief van hun schoolorganisatie om schoolleiders te werven of behouden. Vervolgens konden respondenten hun contactgegevens achterlaten als ze benaderd wilden

worden voor een diepte-interview over dit initiatief. Meer dan 70 respondenten lieten hun contactgegevens achter. Hieruit selecteerden we acht respondenten die in de enquête aansprekende initiatieven beschreven. Bij de selectie is gelet op een doorsnede van verschillende regio's, denominaties, typen onderwijs en grootte van de schoolorganisaties. De acht geselecteerde respondenten, soms vergezeld door een schoolleider uit hun organisatie, hebben we in december 2021 in online interviews gevraagd meer te vertellen over het initiatief dat ze in de enquête beschreven. De interviews zijn verwerkt tot inspirerende praktijkvoorbeelden van initiatieven die onderwijsorganisaties ondernemen om schoolleiders te werven en behouden.

2.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 3 geven we een korte samenvatting van de resultaten van de enquête. Hoofdstuk 4 bestaat uit een serie inspirerende praktijkvoorbeelden die in de diepte-interviews naar voren kwamen.

3. Activiteiten die schoolorganisaties ondernemen

In het najaar van 2021 voerden we een online enquête uit onder schoolbestuurders en HRM'ers in het primair onderwijs. In de enquête vroegen we aan respondenten:

- in hoeverre zij een tekort aan schoolleiders ervaren of verwachten te ervaren;
- welke activiteiten zij ondernemen om schoolleiders te werven en te behouden, en;
- om een succesvolle activiteit te beschrijven die zij ondernemen om schoolleiders te werven of te behouden.

In totaal hebben 95 HRM'ers en 100 bestuurders aan de enquête deelgenomen. Dit is te weinig om een representatieve steekproef van de populatie te vormen. Resultaten van de enquête zijn daarom indicatief van aard. Wel vormen de respondenten een diverse groep waarin zowel grote als kleine schoolorganisaties vertegenwoordigd zijn vanuit verschillende regio's

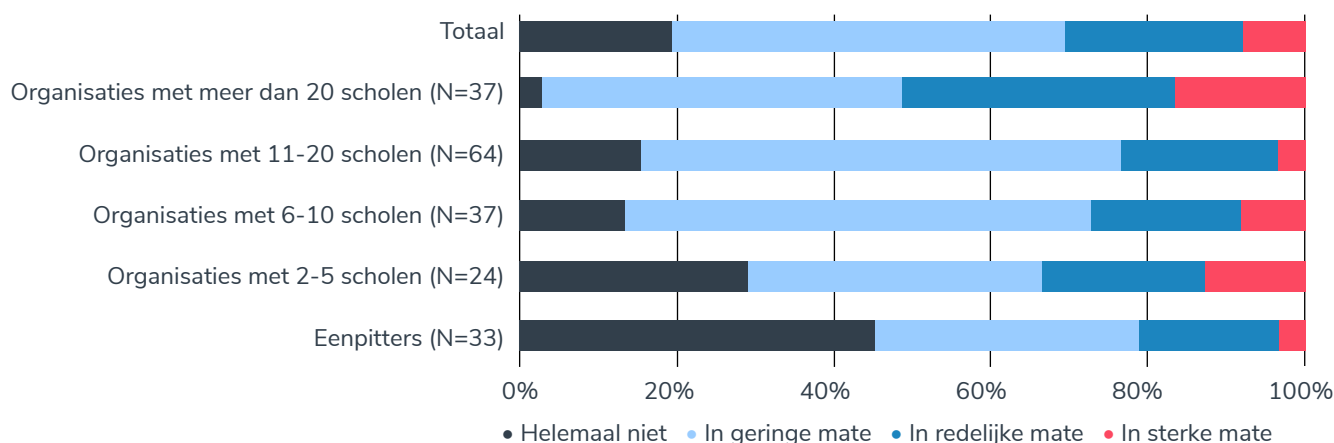
en denominaties. In dit hoofdstuk presenteren we de uitkomsten van de enquête.

3.1 Ervaren tekorten

Veel van de deelnemende HRM'ers en bestuurders zoeken momenteel naar een of meerdere schoolleiders: bijna 40 procent van de respondenten is hiernaar op zoek. Bijna 80 procent verwacht in de komende drie jaar een tekort te hebben aan schoolleiders (Figuur 1). Ongeveer een op de drie verwacht zelfs een redelijk of sterk tekort. Deze percentages zijn vergelijkbaar met de uitkomsten van een eerdere verkenning⁹ en wijzen opnieuw op een bestaand en mogelijk oplopend tekort aan schoolleiders. Respondenten van grotere schoolorganisaties verwachten vaker een tekort dan respondenten van kleinere schoolorganisaties, maar ook een op de vijf respondenten van eenpitters (21 procent) verwacht een redelijk tot sterk tekort.

Figuur 1: In hoeverre verwacht u de komende drie jaar een tekort aan schoolleiders binnen uw onderwijsorganisatie?

(N = 95 HRM'ers en 100 bestuurders)



⁹ Van den Berg, D. et al. (2019) Verkenning schoolleiders: verkenning naar de vraag en het aanbod aan schoolleiders in het primair onderwijs. Arbeidsmarktplatform PO: Den Haag.

3.2 Activiteiten om schoolleiders te werven

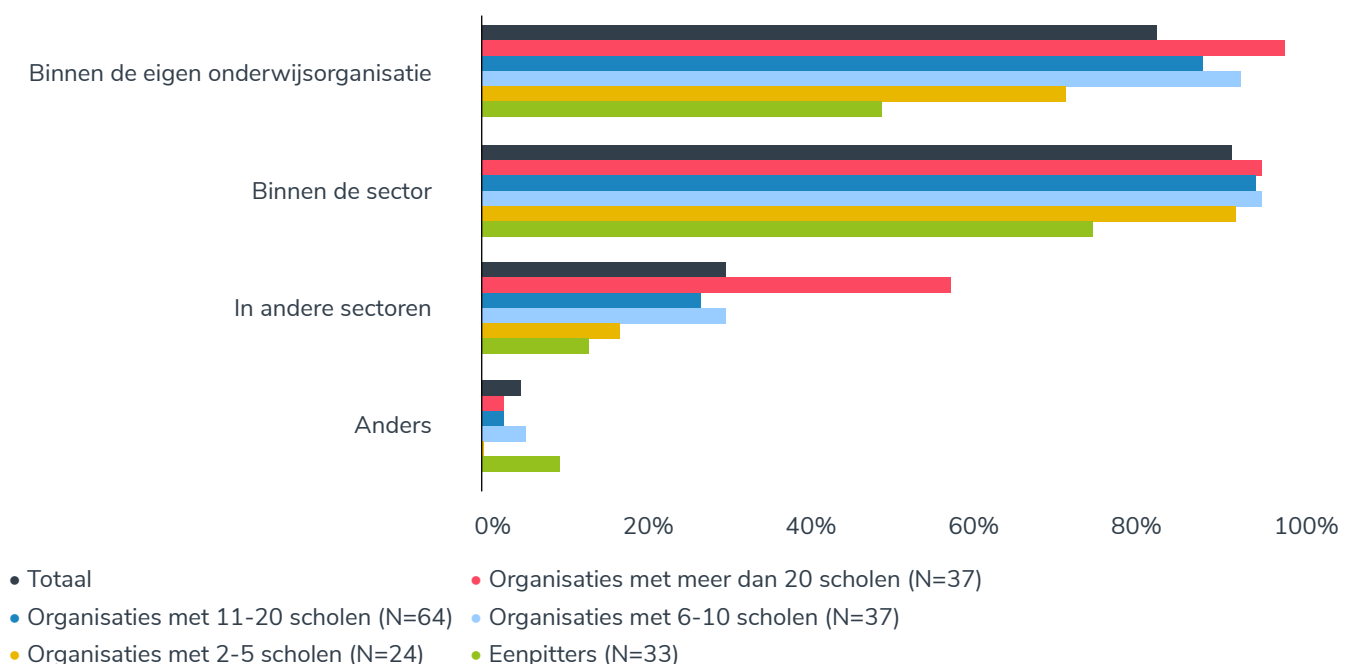
Schoolorganisaties kunnen schoolleiders uit drie verschillende bronnen werven: vanuit de eigen schoolorganisatie, buiten de eigen organisatie maar wel vanuit de sector, en van buiten het primair onderwijs. Uit de enquête blijkt dat respondenten met name schoolleiders binnen de sector of eigen hun schoolorganisatie werven. Zo'n 30 procent zoekt ook buiten het onderwijs. Alleen voor respondenten van schoolorganisaties waarbij meer dan 20 scholen zijn aangesloten, geldt dat een meerderheid (57 procent) ook buiten de sector zoekt (Figuur 2). Respondenten van grote schoolorganisaties zijn ook de groep die het vaakst binnen de eigen organisatie zoekt. Met name respondenten van eenpitters en organisaties met vijf scholen of minder zoeken vaker in de sector dan binnen de eigen organisatie.

Een aantal respondenten geeft aan op andere plekken te zoeken. Uit aanvullende open antwoorden blijkt dat het hierbij vaak gaat om werving via bureaus of openbare vacatures waarop zowel vanuit de sector als van buiten gereageerd kan worden.

De meeste respondenten geven aan dat hun schoolorganisatie meerdere activiteiten onderneemt om schoolleiders te werven. Gemiddeld ondernemen zij zo'n drie verschillende activiteiten. Hoe meer scholen bij de schoolorganisatie zijn aangesloten, hoe meer activiteiten er doorgaans volgens respondenten worden ondernomen. Slechts 8 procent van de respondenten, met name vanuit eenpitters, geeft aan dat hun schoolorganisatie geen activiteiten onderneemt om schoolleiders te werven.

Schoolorganisaties van respondenten richten hun wervingsactiviteiten vooral op het eigen onderwijspersoneel (Figuur 3). Zo geeft een meerderheid (84 procent) aan in loopbaangesprekken met onderwijspersoneel aandacht te besteden aan de mogelijkheid om door te stromen naar schoolleider. Ook heeft een meerderheid van de schoolorganisaties van respondenten (52 procent) een intern opleidingstraject of een interne kweekvijver opgezet om potentiële schoolleiders klaar te stomen voor het beroep. Ongeveer de helft van de respondenten (47 procent) geeft bovendien aan dat het op hun schoolorganisatie mogelijk is om kennis te maken met het beroep van

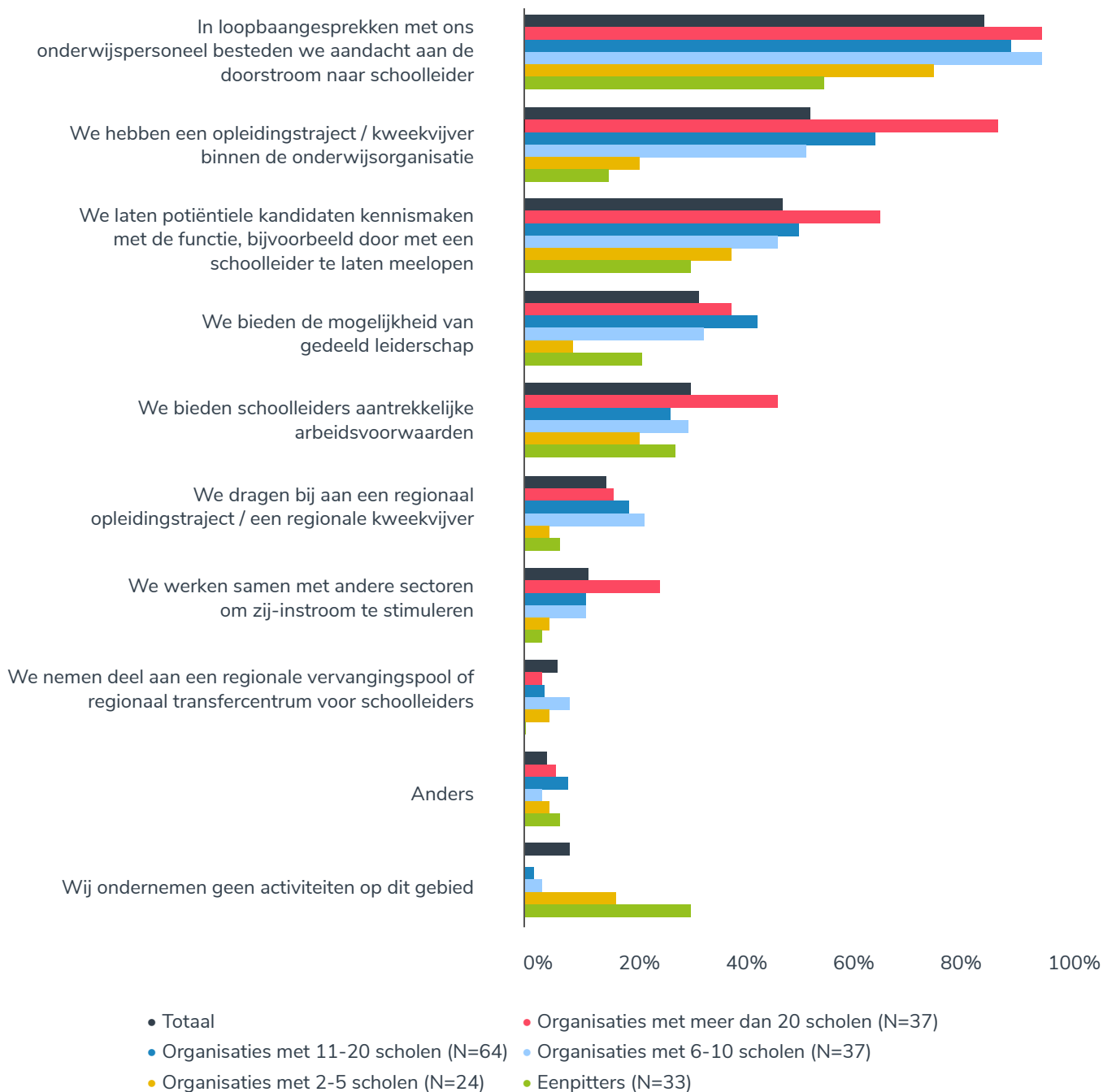
Figuur 2: Waar werft uw schoolorganisatie schoolleiders? (N = 95 HRM'ers en 100 bestuurders)



schoolleider voordat de stap naar schoolleider definitief wordt gezet. Gedeeld leiderschap is op een minderheid van de schoolorganisaties van respondenten (32 procent) mogelijk. Ongeveer een derde (30 procent) biedt aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden om schoolleiders te werven.

Initiatieven die buiten de grenzen van de eigen schoolorganisatie reiken, zoals regionale opleidingen of kweekvijvers, regionale vervangingspools en samenwerking met andere sectoren, worden slechts op een klein deel van de schoolorganisaties van respondenten gebruikt om schoolleiders te werven.

Figuur 3: Welke activiteiten onderneemt uw schoolorganisatie om schoolleiders te werven? (N = 95 HRM'ers en 100 bestuurders)

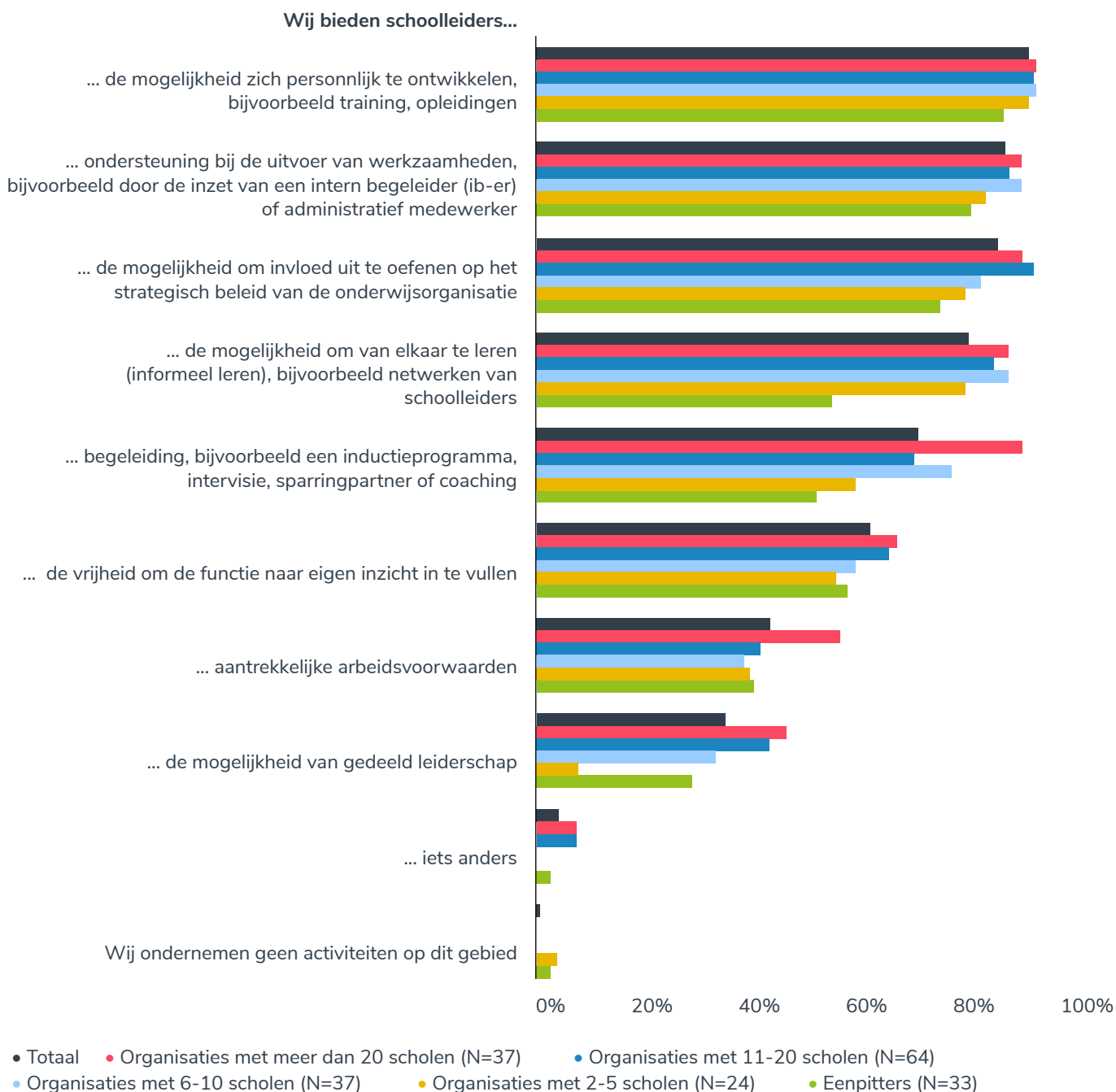


3.3 Activiteiten om schoolleiders te behouden

Gemiddeld worden op de schoolorganisaties van de deelnemende bestuurders en HRM'ers zo'n zes verschillende activiteiten ondernomen om schoolleiders te behouden. Slechts twee respondenten (1 procent) geven aan dat hun schoolorganisatie op dit gebied geen activiteiten onderneemt. Opnieuw zien we, net als bij werven van schoolleiders, dat er meer verschillende activiteiten worden ondernomen op schoolorganisaties waar meer scholen bij zijn aangesloten. Een meerderheid van de respondenten onderneemt

diverse activiteiten om schoolleiders te behouden. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om de mogelijkheid voor schoolleiders om zich persoonlijk te ontwikkelen (96 procent), het bieden van ondersteuning bij werkzaamheden (91 procent) en de mogelijkheid om invloed uit te oefenen op het strategisch beleid van de organisatie (90 procent). Aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden worden door 46 procent van de respondenten genoemd. De mogelijkheid voor gedeeld leiderschap wordt door het kleinste aandeel respondenten (37 procent) aangegeven als instrument om schoolleiders te behouden.

Figuur 4: Welke activiteiten onderneemt uw schoolorganisatie om schoolleiders te behouden? (N = 95 HRM'ers en 100 bestuurders)



3.4 Kansrijke activiteiten

In de enquête vroegen we respondenten om een kansrijke activiteit te beschrijven die hun schoolorganisatie onderneemt om schoolleiders te werven of te behouden. 122 respondenten (63 procent) hebben hieraan gehoor gegeven. De omschreven activiteiten zijn een mix van initiatieven om te werven en te behouden (Figuur 5).

Meerdere respondenten noemen:

- Kweekvijvertrajecten of andere vormen van loopbaanbegeleiding
- Aantrekkelijk werkgeverschap of aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden
- Begeleiding van schoolleiders door intervisie of sparringpartners
- Aantrekkelijke inrichting van de functie door bijvoorbeeld verlichting van administratieve lasten of inspraak in de strategie van de schoolorganisatie

Figuur 5: Een selectie van kansrijke initiatieven die in de enquête beschreven zijn.



4. Acht inspirerende praktijkvoorbeelden

Hoe kunnen bestuurders en HRM'ers schoolleiders werven en behouden? Aan het einde van de enquête gaven 72 respondenten (37 procent) aan dat we ze mochten benaderen voor een diepte-interview over hun activiteiten op dit gebied. Deze hoge bereidheid wijst erop dat het onderwerp leeft binnen schoolorganisaties. Van de 72 kandidaten zijn acht respondenten benaderd. Alle benaderde respondenten hebben ingestemd met het interview. De interviews vonden online plaats in december 2021. Op de volgende pagina's worden de resulterende acht inspirerende praktijkvoorbeelden weergegeven.



‘Schoolleiders ontlasten zodat ze kunnen doen waar ze goed in zijn’

Elke schoolleider heeft eigen talenten. Daarom werken ze bij stichting Openbaar Onderwijs Houten (OOH) met takenpakketten die zijn afgestemd op de expertises en kwaliteiten van de schoolleider. Zo kunnen schoolleiders zich focussen op de dingen waar ze energie van krijgen en waar ze goed in zijn.

Het takenpakket van schoolleiders is enorm divers. Dat maakt het vak uitdagend en tegelijkertijd complex. Als schoolleider geef je niet alleen leiding aan het schoolteam, je fungeert ook als aanspreekpunt voor ouders en bent verantwoordelijk voor onder andere het onderwijskundig, financieel, huishoudelijk én personeelsbeleid. Kortom: je krijgt als schoolleider veel op je bord. Bestuurder Annelies Smits is van mening dat je schoolleiders in hun kracht moet zetten. Daarom hoeven schoolleiders bij stichting OOH niet alles zelf te doen. Het bestuursbureau ontzorgt en ontlast hen op financiën, administratie en huisvesting. ‘Dat zijn belangrijke onderdelen die bij de directiefunctie komen kijken, maar het zijn ook taken die makkelijk door iemand anders gedaan kunnen worden’, zegt Annelies. ‘Door schoolleiders hierin te ondersteunen, zorgen wij ervoor dat zij zich verder kunnen ontwikkelen in de dingen waar ze sterk in zijn.’

Schoolleiders zouden vleugels moeten hebben

Deze visie van Annelies op het schoolleidersvak ontstond tijdens haar masteropleiding Public Management in profit and non-profit organisations aan het TIAS instituut. Ze schreef er zelfs haar afstudeerscriptie over met als titel ‘Schoolleiders zouden vleugels moeten hebben’. Hierin beschreef zij al het

Stichting OOH is een middelgrote onderwijsorganisatie met vier openbare basisscholen in de gemeente Houten.

idee, dat ze later ook in de praktijk zou uitvoeren, dat ondersteunende diensten de schoolleider de ruimte geven om kerntaken uit te voeren.

Bovenschoolse portefeuilles

Bij stichting OOH worden schoolleiders niet alleen ontlast door het bestuursbureau, schoolleiders ontzorgen ook elkaar. OOH brengt namelijk focus aan in het takenpakket door te werken met portefeuilles die passen bij de talenten van de schoolleider. Annelies: ‘Een van onze schoolleiders heeft een achtergrond in de ICT. Daarom heeft zij de portefeuille ICT gekregen. Zij brengt de wensen en behoeftes van de verschillende schoolteams in kaart en zet die binnen die organisatie uit. Zij stelt bijvoorbeeld digitale transitieplannen op en gaat over de aanschaf van nieuwe ICT-middelen. Een andere schoolleider heeft juist weer ervaring met PR en communicatie en is verantwoordelijk voor die portefeuille. Zij beheert de social media kanalen van de verschillende scholen, zorgt dat de websites up-to-date zijn en denkt bijvoorbeeld mee over de lay-out van de jaarverslagen.’

Zo heeft iedere schoolleider dus een eigen bovenschoolse portefeuille die past bij zijn of haar interesses, ervaring en ambities. ‘Bij ons mogen mensen doen waar ze goed in zijn’, zegt Annelies.

“ Iedere schoolleider heeft een eigen bovenschoolse portefeuille die past bij zijn of haar interesses, ervaring en ambities. Bij ons mogen mensen doen waar ze goed in zijn. ”

Verbinding

Volgens Annelies is het beroep van schoolleider soms best eenzaam. ‘Omdat jij uiteindelijk de knopen moet doorhakken, kun je het gevoel hebben dat je er alleen voor staat. Het werken met bovenschoolse portefeuilles biedt een oplossing; het verbindt. Het is fijn als je kunt sparren op inhoudelijke thema’s. De directeurs halen informatie bij elkaar op en ontzorgen de anderen op onderdelen waar zij minder sterk in zijn. Schoolleiders voelen zich daardoor niet alleen verantwoordelijk voor hun eigen school, maar voor de totale organisatie. Daarmee zorgt het voor meer verbondenheid onderling én meer verbondenheid met de organisatie.’

Weten wat er speelt

Annelies gelooft in de kracht van verbinding. ‘Ik vind het als bestuurder belangrijk om dichtbij de directeurs te staan en te weten wat er speelt. Daar maak ik tijd voor. Ik ben ervan overtuigd dat je de sfeer in de school moet proeven om het goede gesprek te kunnen voeren. Daarom schuif ik af en toe aan bij teamoverleggen en voer ik regelmatig bilaterale gesprekken met de schoolleiders. Zo leer ik de mensen in de organisatie goed kennen. Tijdens deze gesprekken probeer ik op te halen wat er leeft in de school en vertel ik ook waar ik mee bezig ben. Dat verbindt en geeft opheldering.’

Autonomie

Een tip die Annelies wil meegeven, is: ‘Heb naast verbinding ook oog voor autonomie. Zorg ervoor dat schoolleiders, en ook alle andere medewerkers, voldoende autonomie ervaren. Dat is belangrijk voor iedereen. Daarom geven wij schoolleiders de verantwoordelijkheid over hun eigen portefeuille. Want als mensen kartrekker mogen zijn van iets waar hun expertise ligt, dan groeien ze daarvan.’

‘De kloof overbruggen tussen opleiding en het vak’

Mensen die wel de juiste opleiding gevolgd hebben, maar de stap naar schoolleider nog niet durven zetten, biedt Stichting Christelijk Onderwijs Haaglanden (SCOH) een traineeship aan. Tijdens dat jaar krijgen ze begeleiding van een ervaren schoolleider en leren ze de kneepjes van het vak.

Bij SCOH ervaren ze al jaren een tekort aan schoolleiders, schetst sectordirecteur P&O Renske Kolvoort. ‘Werven is lastig. Daarom bieden we leraren de mogelijkheid om de opleiding tot schoolleider te volgen. We merkten dat niet iedereen na de opleiding wil doorgroeien naar schoolleider. De verantwoordelijkheid die bij die rol komt kijken, schrikt af. Veel mensen willen dan ook eerst de stap naar adjunct-directeur maken. Maar: die vacatures zijn beperkt beschikbaar. Om mensen dat extra zetje te geven om de stap naar schoolleider te zetten, bieden we sinds 2018 een traineeship aan.’

Rust en zelfvertrouwen

Het traineeship is dus speciaal ontwikkeld voor high potentials die na de opleiding schoolleider basisbekwaam nét iets meer nodig hebben om de stap naar schoolleider te zetten. Tijdens het eenjarig traject lopen trainees één of twee dagen per week mee met een ervaren schooldirecteur. ‘Ze functioneren echt naast de directeur en pakken samen dingen op. Zo bieden we hen extra zelfvertrouwen en stevigheid om door te groeien. Je voorkomt zo ook dat mensen met veel potentie niet doorstromen. Dat is zonde van de investering in de opleiding tot schoolleider.’ Dat de afstand tussen de opleiding en daadwerkelijk aan de slag gaan als schoolleider erg groot is, herkent Sylvia van Loon, schoolleider van basisschool De Horizon.

Stichting SCOH is een grote onderwijsorganisatie met 38 scholen voor christelijk onderwijs in de regio Den Haag: 32 basisscholen, drie scholen met speciaal basisonderwijs, één school met voortgezet speciaal onderwijs en één school met praktijkonderwijs.

Ook zij wilde in eerste instantie het liefst adjunct-directeur worden omdat ze de overgang te groot vond. ‘Het traineeship bood echt uitkomst. Je wordt niet meteen in het diepe gegooid. Dat geeft rust.’ Inmiddels hebben zes mensen het traineeship gevolgd en vijf daarvan zijn nu schoolleider. Renske: ‘We zien dat de meeste trainees na dat jaar niet meer terug willen naar hun oude rol, maar klaar zijn om de stap te maken.’

Gevoel krijgen bij eindverantwoordelijkheid

Tijdens haar traineeship stond Sylvia twee dagen op haar eigen school voor de klas en liep ze twee dagen mee met een schoolleider op een andere school. ‘Ik had een aantal taken waar ik zelf verantwoordelijk voor was, maar ik pakte ook dingen samen met die directeur op. Zo ben ik mee geweest naar begrotings-, formatiegesprekken en andere vergaderingen. Ik kreeg zo een goed beeld van de administratieve en financiële taken die bij de schoolleidersrol komen kijken. Al die zaken, zowel praktisch als beleidsmatig, heb ik een jaar lang van dichtbij meegemaakt.’ Renske vult aan: ‘Dat jaar is echt bedoeld om gevoel te krijgen bij wat die eindverantwoordelijkheid nu precies inhoudt. Dat is heel moeilijk voor te stellen als je nog niet in die rol zit.’

“ Het schoolleiderstekort is een enorme zorg. Maar goed onderwijs begint ook écht met een goede directeur. Daarom is begeleiding zo belangrijk. ”

Coaching startende schoolleiders

Ook na het traineeship biedt SCOH nog begeleiding aan startende directeuren. ‘In mijn eerste jaar had ik regelmatig contact met een coachdirecteur’, vertelt Sylvia. ‘Zij keek in het begin een dagdeel in de week mee. Dat hebben we langzaam afgebouwd, maar voor vragen kan ik nog altijd bij haar terecht. Dat is fijn.’ De coach voor startende schoolleiders is een andere directeur dan de begeleider tijdens het traineeship. ‘Zo krijgen starters meerdere leiderschapstijlen te zien’, zegt Renske. ‘Op deze manier zien startende directeuren dat je dingen op verschillende manieren kunt aanpakken. Dat verbreedt hun blik en helpt in hun professionele ontwikkeling.’

Draagvlak

Een belangrijke voorwaarde om het traineeship goed te kunnen implementeren in de organisatie is draagvlak. Renske: ‘Je hebt directeuren nodig die het traineeship een plek willen geven in hun school. Onze ervaring is dat veel directeuren daartoe bereid zijn en graag willen bijdragen aan de ontwikkeling van anderen. Maar het is wel belangrijk om goed uit te spreken wat er dan van hen verwacht wordt. Daarom sturen we aan op de inhoud van het traineeship en bespreken we aan de voorkant goed welke onderdelen daarin terug moeten komen. Daarnaast is er natuurlijk geld voor nodig. De kosten voor het traineeship bedragen zo’n € 25.000.’

Die investering is het dubbel en dwars waard volgens Renske. ‘Het schoolleiderstekort is een enorme zorg. Maar goed onderwijs begint ook écht met een goede directeur. Daarom is begeleiding zo belangrijk.’

‘Bij ons sta je er niet alleen voor’

Openheid en samenwerking: dat is waar het om draait bij Stichting Scala in de gemeente Heusden. Startende schoolleiders leidt de stichting zelf op, met voldoende aandacht voor coaching en intervisie.

Scala is een organisatie voor primair onderwijs met zo'n 360 medewerkers en 3.500 leerlingen. Van een tekort aan schoolleiders is op dit moment geen sprake, schetst P&O-medewerker Milo Bernard. 'Maar: je merkt wel dat de spoeling steeds dunner wordt. Ook hebben we te maken met enkele langdurig zieken, onder meer door corona. We zullen nu dus al moeten nadenken over hoe we toekomstige tekorten – vooral door pensioneringen – gaan opvangen.'

Regionale kweekvijver

Sinds 1 januari 2021 is Scala aangesloten bij de RAP-regio Midden-Brabant. Momenteel lopen er, naast regionale initiatieven rondom de werving en opleiding van onder meer zij-instromers, gesprekken om vanaf komend jaar een regionale kweekvijver voor schoolleiders op te zetten, vertelt Milo. 'Op die manier hopen we toekomstige directeursstekorten vóór te zijn.'

Strategische personeelsplanning

Bij het opzetten van deze regionale kweekvijver kan Scala goed putten uit de ervaringen die de stichting de afgelopen jaren zelf opdeed met het intern laten doorstromen van leraren naar een directeursfunctie. 'Tot nu toe hebben we geen directeur van buiten aan hoeven trekken. Sowieso kijken we liever eerst naar het potentieel binnen ons eigen reservoir aan leraren: wie heeft de ambitie en de interesse om door te stromen?'

Met strategische personeelsplanning brengt Scala

Stichting Scala is een middelgrote onderwijsorganisatie met 14 basisscholen voor katholiek en openbaar onderwijs in de gemeente Heusden.

structureel de binnen de organisatie aanwezige competenties in kaart. Milo: 'Op basis van die analyse proberen we teams zo evenwichtig mogelijk samen te stellen. Ook proberen we zo goed mogelijk vooruit te kijken. Wanneer gaan welke mensen met pensioen? Welke competenties gaan er dan weg? En hoe gaan we dat dan opvangen?' Tegelijkertijd realiseert Milo zich dat de praktijk altijd weerbarstig is. 'Het primair onderwijs is enorm dynamisch. Kijk alleen maar naar de situatie rondom corona en de daaropvolgende NP Onderwijsgelden; die hebben veel plannen weer overhoopgegooid.'

Begeleiding van startende schoolleiders

Startende directeuren worden vervolgens goed begeleid en gecoacht, schetst Milo. 'We koppelen elke startende schoolleider aan een ervaren directeur. Zo'n intervisietraject helpt enorm om nieuwe schoolleiders goed te laten landen.' De coronacrisis bewijst opnieuw het nut van dit initiatief: 'Als directeur ben je opeens een soort crisismanager geworden. Door beginnende schoolleiders te koppelen aan een ervaren collega, voorkomen we dat ze zichzelf voorbijlopen. Want op de langere termijn is dat funest voor iemands duurzame inzetbaarheid.' Verder maakt Scala ook gebruik van externe coaches waar schoolleiders een beroep op kunnen doen voor extra begeleiding.

“ We kijken liever eerst naar het potentieel binnen ons eigen reservoir aan leraren: wie heeft de ambitie en de interesse om door te stromen? ”

Samenwerking in clusters

Naast het reguliere directiebestuur, waar formele besluiten worden genomen, kiest Scala er verder voor om schoolleiders te laten samenwerken in clusters, vervolgt Milo. ‘Binnen zo’n cluster komen elke twee weken thema’s als onderwijs, financiën en huisvesting aan bod. In dit overleg kun je daarover samen sparren; over de besteding van werkdrukmiddelen bijvoorbeeld, of over de omgang met de medezeggenschapsraad. Afhankelijk van het specifieke onderwerp schuift er ook nog weleens een bestuurder of beleidsmedewerker aan. Het idee achter deze clusters is dat geen enkele directeur alle competenties en kennis in één persoon kan verenigen.’ Door middel van een assesment is daarom van iedere schoolleider in het cluster vastgesteld waar hun competenties liggen. Zo kunnen ze elkaar optimaal aanvullen. Deze vorm van human being management helpt enorm om uitval van schoolleiders te voorkomen, merkt Milo. ‘De centrale boodschap: je staat er niet alleen voor.’

Goed werkgeverschap

Goed werkgeverschap is het sleutelwoord, benadrukt Milo. ‘We streven naar een open, transparante cultuur. Zo’n cultuur begint bij een bestuur dat benaderbaar is – zo zitten directeurs en bestuurders bij ons samen in een appgroep – en dat ook openstaat voor feedback. Soms geeft een directeur simpelweg goede argumenten om bepaalde zaken anders aan te pakken. Daar wordt dan ook naar geluisterd; wat dat betreft is binnen Scala alles bespreekbaar. En verder investeren we zoals gezegd veel in intervisie, coaching en samenwerking. Samen zijn we Scala – en dus lossen we problemen zoveel mogelijk samen op.’

'Behoud voor het onderwijs staat voorop'

Schoolleiders uitdagen om kansen te benutten en zorgen voor voldoende ontwikkelingsmogelijkheden: dat is de visie van Openbaar Primair Onderwijs (OPO) Borger-Odoorn op aantrekkelijk werkgeverschap.

Bij OPO Borger-Odoorn staat professionele ontwikkeling centraal, vertelt HR-adviseur Hilde Feijen. 'We vinden het belangrijk om samen met onze schoolleiders te kijken wat past bij de hun eigen ambitie. Daarom voeren we regelmatig gesprekken over waar zij zichzelf nu en de toekomst zien staan. Daar proberen we dan op aan te sluiten. Wij bieden onze medewerkers de mogelijkheid om door te groeien. Als dat betekent dat ze de overstap maken naar een ander bestuur, dan is dat heel jammer voor ons. Alleen wel goed voor het onderwijs in de regio. Bij ons staat behoud voor het onderwijs voorop. We kijken breder dan alleen ons eigen bestuur.'

Regionale samenwerking

Om schoolleiders te behouden voor het vak zoekt OPO Borger-Odoorn actief de samenwerking op met besturen in de regio. Samen proberen ze overstijgend – vanuit de Regionale Aanpak Personeelstekort (RAP) – te kijken hoe ze de functie van schoolleider interessant kunnen houden. Hilde: 'Het ene schoolbestuur heeft een ouder personeelsbestand en ziet behoorlijk wat schoolleiders uitstromen. Ons bestuur heeft de afgelopen jaren juist een verjonging doorgemaakt. Wij hebben dus leraren die graag willen doorstromen, maar die we op dit moment geen perspectief kunnen bieden binnen ons bestuur. Wat we ze wel kunnen bieden, is een opleiding. Als vervolgens blijkt dat er bij ons geen plek is, terwijl een collega-bestuur staat te springen om een nieuwe schoolleider dan begeleiden we hen daarnaartoe.'

Stichting OPO Borger- Odoorn is een middelgrote onderwijsorganisatie met 11 openbare basisscholen in de gemeente Borger-Odoorn.

Aansluiten bij ambities

Deze visie op behoud is binnen het onderwijs niet altijd vanzelfsprekend. Hilde heeft dan ook een achtergrond buiten de sector en merkt vaak dat het ook anders kan. Sommige besturen houden erg vast aan behoud, schetst Hilde. Ze doen er alles aan om leraren en schoolleiders vast te houden aan hun eigen bestuur. 'Maar zijn we dan niet verkeerd bezig?', vraagt ze zich af. 'Onderwijs is een maatschappelijk iets. Uiteindelijk hebben we samen één doel en dat is goed onderwijs voor ieder kind. Dan kijk ik liever breder.'

Als voorbeeld noemt Hilde een senior schoolleider die op dit moment bezig is met een auditopleiding. 'Deze directeur gaf aan dat hij graag deze opleiding wilde volgen. De opleiding heeft directe invloed op de onderwijskwaliteit in onze organisatie, en geeft de schoolleider ook in de toekomst andere mogelijkheden binnen of buiten ons bestuur. Zo'n opleiding kunnen we dus intern goed gebruiken, maar we kijken ook samen met andere besturen in de regio wat de mogelijkheden zijn als ze zo'n audit willen afnemen. Zo hebben we er allemaal wat aan.'

Aantrekkelijk werkgeverschap

Bij OPO Borger-Odoorn vinden ze het dus belangrijk om de professionele ontwikkeling van hun medewerkers te faciliteren, zodat zij kunnen doorgroeien.

“ Ik geloof in wederkerigheid. Omdat we ruimte geven voor ontwikkeling willen medewerkers graag voor ons werken. ”

Hilde: ‘Als werkgever vinden we het belangrijk dat er ruimte is voor ontwikkeling. Zodat medewerkers duurzaam inzetbaar zijn en blijven. Als werkgever willen we graag hierover het open gesprek aangaan met onze medewerkers. Ik geloof in wederkerigheid. Omdat we ruimte geven voor ontwikkeling willen medewerkers graag voor ons werken. En daar profiteren we van als we een vacature hebben.’ Van een schoolleiderstekort hebben ze bij OPO Borger-Odoorn dan ook nog niet veel gemerkt. ‘Het afgelopen jaar hadden we drie schoolleiders nodig per 1 augustus en die hebben we toen relatief makkelijk kunnen vinden.’

Maatwerk

Een tip die Hilde andere schoolbesturen wil meegeven, is: ‘Bied maatwerk. Kijk naar wat een medewerker nodig heeft om te groeien en duurzaam inzetbaar te zijn en te blijven. Zoek daarnaast ook echt de samenwerking in de regio op en kijk op welke onderwerpen je elkaar kunt versterken. Je staat er als bestuur niet alleen voor. Collega-besturen lopen tegen precies dezelfde problemen aan. Je hoeft het wiel niet opnieuw uit te vinden.’

‘Zonder dit traject had ik niet meer in het onderwijs gewerkt’

Tijdens een intensief loopbaantraject kunnen medewerkers van Stichting Bijeen hun talenten en ambities onderzoeken. Het doel: mensen ook op de langere termijn aan de stichting en aan het onderwijs binden.

Sinds enkele jaren is Trudy Leijssenaar schoolleider bij Bijeen. Om op deze functie te komen, doorliep Trudy een door Bijeen aangeboden loopbaantraject, blikt ze terug. ‘Ik had het goed naar mijn zin als leraar, maar tegelijkertijd had ik ook altijd al de ambitie om verder te kijken. Zo maakte ik een tijdelijk uitstapje naar het voortgezet onderwijs om te kijken of het iets voor me zou zijn. Ook speelde ik al een tijdje met de gedachte om uiteindelijk schoolleider te worden. Op een gegeven moment kreeg ik vanuit Bijeen het aanbod om mee te doen aan een nieuw loopbaantraject, onder leiding van een extern adviseur. Dat heeft er uiteindelijk toe geleid dat ik nu schoolleider ben; een functie waarin ik het enorm naar mijn zin heb.’

Loopbaanwensen onderzoeken

Een tekort aan schoolleiders is er binnen Bijeen niet, schetst personeelsadviseur Marga Schonewille. ‘Maar: de spoeling is wel een stuk dunner geworden. Kregen we in het verleden misschien wel 30 reacties op een vacature, nu zijn dat er nog maar zeven – als je geluk hebt. Daar komt nog bij dat een aantal directeuren inmiddels met pensioen is.’ De aankomende pensionering van een aantal directeuren was een van de redenen om in 2018 een intern loopbaantraject op te zetten, met als doel om het dreigende tekort aan schoolleiders op te vangen.

Stichting Bijeen is een middelgrote onderwijsorganisatie met 13 openbare basisscholen in de gemeente Hoogeveen.

Het traject is er niet voor potentiële schoolleiders alléén, benadrukt Marga. ‘We willen alle medewerkers de kans geven om te onderzoeken wat ze nu écht willen. Uit het eerste traject zijn directeuren voortgekomen, maar ook adjunct-directeuren en IB’ers. Ook zijn enkele deelnemers geswitcht naar het vo. En een enkeling heeft het onderwijs verlaten.’

Goed werkgeverschap

Bang dat te veel mensen na het traject liever buiten het onderwijs of voor een ander bestuur aan de slag gaan, is Marga niet. ‘Natuurlijk bestaat het risico dat mensen uiteindelijk een andere keuze maken, maar ik ben ervan overtuigd dat je deze investering op de lange termijn altijd terugverdient doordat je mensen aan je organisatie bindt.’

Mensen die weg willen, gaan uiteindelijk toch wel, denkt Trudy. ‘Zelf ben ik blij dat ik deze kans heb gekregen. Als dit traject niet voorbij was gekomen, had ik denk ik niet meer in het onderwijs gewerkt.’ Sowieso besteedt Bijeen veel aandacht aan ontwikkeling, vertelt Trudy. ‘Tijdens de zogenoemde kwaliteitsgesprekken met medewerkers is het een vast agenda-punt. En P&O denkt ook goed mee. Zo adviseerde Marga me om een master te gaan doen om mijn horizon te verbreden. Het is erg fijn als je werkgever op deze manier goed werkgeverschap toont.’

“ We willen alle medewerkers de kans geven om te onderzoeken wat ze nu écht willen. Uit het eerste traject zijn directeuren voortgekomen, maar ook adjunct-directeuren en IB’ers. ”

Investing in jezelf

Het loopbaantraject stond onder leiding van een externe onderwijsadviseur, schetst Trudy. Ze heeft er veel aan gehad, en vindt het dan ook geen probleem dat een deel van het traject in de eigen tijd wordt gedaan. ‘We zijn samen echt op onderzoek uitgegaan. Wat zijn je competenties? Hoe handel je in bepaalde situaties? Wat wil je precies? Het ging echt flink de diepte in, en je komt jezelf ook behoorlijk tegen. Er vloeiden af en toe ook wel tranen bij deelnemers.’ Het is een flinke investering in jezelf, beaamt Marga. Andere besturen die zo’n traject overwegen, adviseert ze dan ook: ‘Laat het zelfonderzoek vooropstaan. En verder: zoek een goede externe adviseur die het traject kan begeleiden.’ Tegelijkertijd biedt deelname aan het programma geen garantie op een baan: ‘Ook na het doorlopen van het traject moeten deelnemers ‘gewoon’ solliciteren op een andere functie als ze een switch willen maken. Het is belangrijk dat zulke wederzijdse verwachtingen van tevoren helder zijn.’

Regionaal traject

Inmiddels wordt het loopbaantraject van Bijeen – met steun vanuit de RAL/RAP-regio Drenthe-Overijssel – regionaal opgepakt, vertelt Marga. ‘Dit nieuwe, regionaal opgezette traject vloeit voort uit het bestaande HRM-netwerk van het openbaar onderwijs in Drenthe en de Kop van Overijssel. Mijn advies: kijk vooral of er regionale netwerken of structuren zijn waar je bij kunt aansluiten. Zo kun je nóg effectiever te werk gaan bij het werven en behouden van schoolleiders.’

‘Bij ons krijg je de ruimte om fouten te maken’

Een interne kweekvijver voor talentontwikkeling en een organisatiebreed buddysysteem: de stichting INNOVO gaat het groeiende tekort aan schoolleiders effectief te lijf.

De Limburgse koepelorganisatie INNOVO zag het aantal leerlingen tot enkele jaren geleden afnemen. De combinatie van toenemende leerlingenaantallen en een krappe arbeidsmarkt zorgen er de laatste jaren echter voor dat het steeds lastiger is om vacatures voor schoolleiders in te vullen, schetst Erik Heijden dael, directeur van het Servicebureau en bestuurssecretaris. ‘Het lukt nog wel om geschikte mensen te vinden, maar de spoeling wordt steeds dunner. Zeker nu de komende jaren een aantal directeuren met pensioen gaat, zullen we jaarlijks een aantal schoolleiders moeten vervangen.’

Ruimte voor ontwikkeling

Om aan die vervangingsvraag te kunnen voldoen, zette INNOVO enkele jaren geleden een interne kweekvijver voor talentontwikkeling op. Erik: ‘Vaak zit er meer potentie in je organisatie dan je misschien denkt. Vanuit die gedachte zijn we het gesprek aangegaan met onze zittende schoolleiders: welke mensen binnen jouw organisatie – leraren, adjuncten en IB’ers – hebben wellicht de potentie en ambitie om op termijn door te groeien naar een managementfunctie? Vervolgens bieden we een op maat gemaakt opleidingstraject aan, zodat we voldoende gekwalificeerd personeel hebben op het moment dat er vacatures ontstaan.’

Een van de leraren die doorstroomde naar de functie van schoolleider is Gillian Garritzen. Zij begon in 2009 als leraar bij INNOVO. ‘Binnen INNOVO word je

INNOVO is een grote onderwijsorganisatie met 44 basisscholen voor katholiek en openbaar onderwijs in Zuid- en Midden-Limburg.

voortdurend gestimuleerd om meer uit jezelf te halen. Wat daarbij erg prettig is, is dat je de ruimte krijgt; bijvoorbeeld om je eigen opleidingsinstelling te kiezen als dat beter past dan een van de ‘vaste’ opleidingen waarmee INNOVO vaak samenwerkt.’ Maatwerk is het sleutelwoord, beaamt Erik. ‘Een maatwerktraject voorkomt dat je onverhoopt kwaliteit misloopt omdat een standaardtraject net niet past.’

Cultuuromslag

INNOVO zoekt actief naar leerplekken voor deelnemers aan het maatwerktraject. Als cluster-adjunct ondersteunde Gillian de directeur die namens de collega-directeuren in het cluster het aanspreekpunt is. Ook liep ze mee met de directeuren van acht scholen. Gillian: ‘Maar mijn directeur wist natuurlijk dat zij uiteindelijk weer afscheid van mij moest nemen. Je levert iemand af voor een andere school. Dat is een mindset waar mensen in moeten groeien, vooral met de huidige tekorten. Als directeuren moeten wij ons beseffen dat de rol die wij nu aannemen bepalend is voor het aantal directeuren in de komende vijf jaar. Wij hebben de plicht om de volgende generatie schoolleiders klaar te stomen, hoe veel pijn dat nu ook doet in de formatie.’ Erik vult aan dat dit niet alleen een cultuuromslag vraagt, maar ook structuur en beleid: ‘Toen wij met dit initiatief begonnen, was mobiliteit vooral eng. Nu is het een vanzelfsprekend onderdeel van je loopbaan en wordt het bijvoorbeeld open

“ Wij faciliteren in de eerste plaats vrijwillige mobiliteit en kijken pas daarna hoe we de rest van de formatie invullen. Zo zetten we mensen in hun kracht. ”

besproken in jaargesprekken. Wij faciliteren in de eerste plaats vrijwillige mobiliteit en kijken pas daarna hoe we de rest van de formatie invullen. Zo zetten we mensen in hun kracht.’

Collegialiteit en vertrouwen

INNOVO hanteert drie belangrijke kernwaarden: vertrouwen, verbinding en vakmanschap. De interne kweekvijver voor talentontwikkeling past daar goed in, vertelt Gillian. ‘Als startend schoolleider kun je altijd terugvallen op de organisatie; niet alleen op de mededirecteuren binnen je cluster, maar ook op de mensen van het Servicebureau – bijvoorbeeld als het gaat om onderwerpen op het gebied van HR en financiën. Die collegialiteit en het vertrouwen dat je krijgt maken het makkelijker om de stap naar een andere rol te zetten. Je krijgt de ruimte om fouten te maken, desgewenst onder de vleugels van een doorgewinterde directeur die met je meekijkt.’

Dit buddysysteem vormt een andere belangrijke hoeksteen van INNOVO’s beleid om schoolleiders te werven en te behouden, schetst Erik. ‘Onze scholen trekken samen op binnen regionale clusters, wat inhoudt dat startende directeuren deel uitmaken van een groter netwerk dat dicht om hen heen staat. Het schoolleiderschap kan behoorlijk zwaar en ingewikkeld zijn, zeker als je net begint. Dan is het fijn dat er een netwerk is waar je op kunt terugvallen voor ondersteuning.’

Arbeidsmarktcommunicatie

In regionaal verband werkt INNOVO samen met andere Limburgse schoolbesturen, vertelt Erik. ‘Zo trekken we samen op als het gaat om arbeidsmarktcommunicatie. Samen met de pabo-opleidingen hebben we de website www.ikbenleerkracht.nl in het leven geroepen, met informatie voor mensen die (weer) leerkracht willen worden. Die site willen we nu ook verbreden richting potentiële schoolleiders.’

Erik herhaalt: ‘Kijk vooral ook naar het potentieel in je eigen organisatie en maak werk van interne doorstroming.’ Daar sluit Gillian zich van harte bij aan: ‘Als je als bestuur achter je eigen mensen gaat staan, levert dat uiteindelijk heel veel op.’

‘Er zit vaak meer talent in je organisatie dan je denkt’

De Unicoz Scholengroep investeert actief in de ontwikkeling van de eigen medewerkers. Vacatures kunnen daardoor vaak snel intern worden ingevuld.

Of er een tekort is aan schoolleiders? Als je puur afgaat op de huidige arbeidsmarkt wel, denkt hoofd HR ad interim Ron de Ligt van Unicoz Scholengroep. ‘Maar als ik kijk naar wat er aan talent rondloopt op onze scholen, dan hoeft er eigenlijk geen tekort te zijn.’ Ron benadrukt dat het belangrijk is om bevoegde mensen voor de klas te hebben, maar dat er binnen een onderwijsorganisatie desalniettemin hele mooie carrièrepaden mogelijk zijn. ‘Als je daar je aandacht op vestigt, kun je bijvoorbeeld mensen die leiderschapskwaliteiten hebben prima begeleiden in het traject naar schoolleider. Het doel van Unicoz is organisatiebreed carrièrepaden aan te bieden om zo interne mobiliteit vorm te geven’

Erkenning van verworven competenties

Het benutten van talent begint volgens Ron al bij een lerarenondersteuner of klassenassistent. ‘Deze medewerkers kun je, met de juiste begeleiding, vaak goed klaarstomen voor een rol als leraar.’ Ondersteunende medewerkers van wie we vermoeden dat ze meer in hun mars hebben, doorlopen daarom bij Unicoz een EVC-traject. EVC staat voor ‘erkenning van verworven competenties’. Daarbij hoort een certificaat van het niveau dat iemand door praktijkervaring heeft bereikt. Geregeld leidt zo’n certificaat tot een vervolgopleiding aan de pabo. Ron: ‘Veel mensen zijn in de praktijk gegroeid omdat ze nooit de kans hebben gehad om een formele opleiding te volgen. Voor hen is de drempel om een opleiding te gaan volgen vaak te

Unicoz Scholengroep is een grote onderwijsorganisatie met 23 po-scholen en twee vo-scholen in Zoetermeer.

hoog. Door hun werk bij Unicoz en de begeleiding die wij ze bieden, ontwikkelen ze hun competenties tot een bepaald level en we vragen dan: zou je niet toch het laatste stuk pabo doen? Zo geef je mensen met potentie en ambitie de kans om carrière te maken binnen de school.’

Management development

Precies zo kijkt Unicoz tegenwoordig naar de doorstroming van leraren naar de rol van schoolleider, vervolgt Ron. ‘Lange tijd plaatsten we heel traditioneel een vacature, om daarna weer te concluderen dat het lastig is om goede mensen te vinden. Maar dan ga je dus helemaal voorbij aan de 900 medewerkers die al bij ons werken. Het is sowieso veel leuker om je eigen mensen te zien groeien en hen zo aan je organisatie te binden.’

Unicoz is daarom vorig jaar een management development-traject gestart. Hiervoor heeft Unicoz een profiel opgesteld van de drijfveren en competenties waarover een schoolleider moet beschikken. Leraren die willen doorstromen naar schoolleider, doorlopen een ontwikkelassessment dat op dit profiel is gebaseerd. ‘In hoeverre beschikt iemand inderdaad over de juiste leiderschapskwaliteiten? En in hoeverre moeten bepaalde competenties misschien verder ontwikkeld worden? Vanuit die ontwikkelpunten stellen we vervolgens een gericht opleidingstraject samen’, aldus Ron.

“ Als je talenten beter weet te benutten, investeer je actief in de onderwijskwaliteit en positioneer je jezelf als aantrekkelijke werkgever. ”

Meedenken over beleid

Om schoolleiders te binden, zorgt Unicoz ervoor dat zij voldoende invloed hebben op het beleid van hun school en de stichting. Zo krijgen schoolleiders bijvoorbeeld veel ruimte om het profiel van hun school vorm te geven. Ook werkt de stichting met bovenschoolse regie- en werkgroepen rondom thema's als onderwijskwaliteit, ICT en HR. Ron: 'Je kunt als College van Bestuur wel allerlei beleid bedenken, maar dan is de kans groot dat de schoolleider zich niet gezien of gehoord voelt. Voor optimaal draagvlak biedt Unicoz schoolleiders daarom de ruimte om mee te denken over de organisatiebrede beleidskaders.'

Als voorbeeld noemt Ron de HR-regiegroep. 'In deze groep worden allerlei HR-thema's besproken, zoals goed werkgeverschap en duurzame inzetbaarheid. Tegelijkertijd hebben we het aantal HR-onderwerpen waarover de regiegroep zich buigt, recent teruggebracht van twintig naar tien. Juist door die focus wordt de kans een stuk groter dat de regiegroep ook daadwerkelijk komt tot een concreet beleidskader en beleidsinstrumenten; je kunt beter een beperkt aantal dingen goed doen, dan een groot aantal dingen maar half.' Werkgroepen gaan vervolgens met de ontwikkelde instrumenten aan de slag, vertelt Ron. 'Doordat er mensen uit de praktijk in die werkgroepen zitten, wordt de kans een stuk groter dat instrumenten ook echt worden ingezet op scholen.'

Talent beter benutten

Kijk naar talenten in plaats van diploma's en richt je op wat er mogelijk is, benadrukt Ron nogmaals. 'Vaak zit er veel meer talent in je organisatie dan je misschien denkt. Als je die talenten beter weet te benutten, investeer je actief in de onderwijskwaliteit en positioneer je jezelf als aantrekkelijke werkgever.'

‘We geloven in gedeeld leiderschap’

Bied ruimte voor ontwikkeling en (zelf)reflectie en maak werk van gedeeld leiderschap: dat is het geheim van de Tarcisiusschool als het gaat om het werven en behouden van schoolleiders.

De intrinsieke motivatie van medewerkers en leerlingen aanboren: bestuurder Hans Eisink van de Tarcisiusschool in Nijmegen, een school voor speciaal en voortgezet speciaal onderwijs, gelooft er heilig in. ‘Als school willen we boven alles een leef- en leer-gemeenschap vormen, waarbinnen ruimte is voor de ontwikkeling van leerlingen, leraren én schoolleiders. De traditionele vorm van leidinggevend, gebaseerd op output en controle, past daar niet bij. Liever kiezen we ervoor – vanuit de gedachte van gedeeld leiderschap – om verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie te beleggen en de leidinggevende potentie van mensen aan te spreken.’

Meer eigenaarschap

Formeel bestaat het leiderschap op de Nijmeegse eenpitter (die sinds 1 januari 2021 zelfstandig is) uit een directeur, een adjunct-directeur en een onderwijszorgcoördinator. In totaal zijn er twee teams: een SO- en een VSO-team. Maar: als eenpitter ben je kwetsbaar. Zodra een schoolleider uitvalt, moet je binnen de eigen school of extern naar vervanging zoeken. Binnen de teams worden taken daarom op een natuurlijke wijze gedeeld, schetst Hans. ‘Binnen bepaalde kaders mogen onze medewerkers voor een groot deel zelf bepalen hoe ze hun verantwoordelijkheden invullen. Daardoor ontstaat er een enorm gevoel van eigenaarschap. We stimuleren ook dat mensen zich kwetsbaar durven opstellen en dat ze onderling het gesprek aangaan: wie kan het beste welke taak oppakken?’ Het gaat er volgens Hans vooral om dat je er vertrouwen in hebt dat iemand anders een taak

De Tarcisiusschool is een school voor (voortgezet) speciaal onderwijs in Nijmegen.

misschien beter uitvoert dan jij, zonder dat dat als een teken van zwakte wordt gezien. ‘Ik vind het juist heel sterk als je duidelijk aangeeft: dát zijn mijn talenten, en hiervoor kan ik ze het beste inzetten. De directie leeft dit ook sterk voor.’

De Tarcisiusschool werkt ook niet met dikke scholingsplannen, vervolgt Hans. ‘We willen niet van tevoren al bedenken waar iedereen behoefte aan heeft. Vanaf 2022 krijgt elke medewerker daarom een vrij te besteden budget van tweeduizend euro voor scholing en ontwikkeling. Verder hebben we rondom bepaalde thema’s kwaliteitskringen ingesteld, waarbij leraren samen nadenken over verbetering van het onderwijs. Allemaal manieren om meer eigenaarschap te creëren.’

Autonomie loont

Als je mensen meer autonomie en regie geeft, doet dat wonderen voor hun commitment en loyaliteit. Hans illustreert: ‘ons verzuimcijfer lag in het derde kwartaal op slechts 0,28 procent. Op medewerkers-tevredenheid scoren we altijd hoog. En ondanks de krappe arbeidsmarkt hebben we geen enkele moeite om vacatures te vullen; kandidaten bieden zich doorgaans zelf bij ons aan.’ Juist doordat medewerkers meer autonomie ervaren, valt het volgens Hans bovendien mee met de ervaren werkdruk op de Tarcisiusschool. ‘Illustratief is denk ik wat we medewerkers zélf hebben laten bepalen waar ze de ontvangen werkdrukmiddelen aan willen besteden.’

“ Binnen bepaalde kaders mogen onze medewerkers voor een groot deel zelf bepalen hoe ze hun verantwoordelijkheden invullen. Daardoor ontstaat een enorm gevoel van eigenaarschap. ”

Werk maken van gedeeld leiderschap

Welk advies kan Hans meegeven aan andere scholen die werk willen maken van gedeeld leiderschap?

‘Begin vanuit een heldere visie, waarin je duidelijk de waarde benoemt die je hecht aan vrijheid en autonomie. Heb vervolgens ook het vertrouwen dat je medewerkers in staat zijn om de dingen goed te doen, en vaak ook beter dan dat jij dat zelf kunt. Bied daarbij voldoende ruimte voor zelfreflectie en feedback en stel mensen in staat om samen het gesprek aan te gaan: doen we nog de goede dingen, op de juiste manier? Als je dat gesprek kunt organiseren en je mensen als autonoom persoon benadert, dan zie je vanzelf de mooiste dingen ontstaan.’

Colofon



Over het Arbeidsmarktplatform PO

Het Arbeidsmarktplatform PO is het expertisecentrum voor de arbeidsmarkt in het primair onderwijs van de werkgeversorganisatie PO-Raad en de werknemersorganisaties AOb, AVS, CNV Onderwijs en de FvOv. Het Arbeidsmarktplatform PO ondersteunt scholen en schoolbesturen in de sector bij arbeidsmarkt-vraagstukken en vraagstukken op het gebied van de professionele werkomgeving.

© Arbeidsmarktplatform PO

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

www.arbeidsmarktplatformpo.nl

PO^{RAAD}

AOb · avs

cnv ONDERWIJS

FvOv
Federatie van
Onderwijsorganisaties

ARBEIDSMARKTPLATFORM
PO. Van en voor
werkgevers en werknemers