

Bekend maakt bemind

Een onderzoek naar de beeldvorming
over zij-instromende schoolleiders in
het primair onderwijs

Arbeidsmarktplatform PO. Van en voor werkgevers en werknemers



Bekend maakt bemind

Een onderzoek naar de beeldvorming over zij-
instromende schoolleiders in het primair onderwijs

Michiel van Rijn (CAOP)
Aafke Essen (Oberon)
Esther Kamphuis (Oberon)

Deze rapportage is tot stand gekomen met medewerking van Nynke van Miltenburg (CAOP), Ruud van der Aa (CAOP) en Isa Kessels (Oberon)

Augustus 2025

© Arbeidsmarktplatform PO

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

Samenvatting, conclusie en aanbevelingen

Samenvatting

De vraag naar nieuwe schoolleiders in het primair onderwijs is groot. Het huidige tekort bedraagt ongeveer 850 fte – zo'n 10% van het totaal aantal schoolleiders. Om het tekort aan schoolleiders terug te dringen, maakt Nederland gebruik van een unieke mogelijkheid: zij-instroom. Anders dan in veel andere landen is het in Nederland niet verplicht om al ervaring in het onderwijs te hebben om schoolleider te worden. Dit opent de deur voor kandidaten met waardevolle kennis en ervaring uit andere sectoren. Daardoor is er in potentie een brede vijver van geschikte kandidaten beschikbaar. Echter, zij-instroom komt in de praktijk nog weinig voor. Hoe komt dat?

In dit rapport gaan we in op hoe medewerkers van schoolorganisaties aankijken tegen zij-instromende schoolleiders en in hoeverre zij openstaan voor zij-instromers als schoolleider. Er is eerder onderzoek gedaan naar opvattingen over zij-instromende schoolleiders, maar dit ging niet over de beeldvorming onder medewerkers. Door hier onderzoek naar te doen, ontstaat een vollediger beeld. Bovendien wordt zo duidelijker in hoeverre medewerkers zij-instromers snel accepteren en waar mogelijke weerstand zit. Ook biedt dit onderzoek handvatten voor meer gericht beleid voor het werven, opleiden en begeleiden van zij-instromende schoolleiders.

De beeldvorming is in kaart gebracht via een literatuurverkenning, vragenlijst en (groeps)interviews.

Beeldvorming over zij-instromende schoolleiders loopt uiteen

De beeldvorming over zij-instromende schoolleiders is genuanceerd, maar overwegend positief. Gevraagd naar hun beeld over zij-instromende schoolleiders in het algemeen is bijna de helft van de respondenten (42%) positief en een vijfde (20%) neutraal. Een kwart van de respondenten van de vragenlijst geeft aan dat hun schoolorganisatie (zeer) positief staat tegenover zij-instromende schoolleiders. Als positieve elementen komen naar voren:

- open en verfrissende blik op de schoolorganisatie en het onderwijs;
- waardering voor zakelijke competenties om de school te helpen groeien;
- gedreven en gemotiveerd;
- leiderschapskwaliteiten van buiten het onderwijs.

Van de respondenten heeft 37% een negatief beeld van zij-instromende schoolleiders. Het aandeel respondenten dat aangeeft dat hun schoolorganisatie (zeer) negatief aankijkt tegen zij-instromende schoolleiders is kleiner: zo'n één op de acht. Elementen van een negatief beeld zijn:

- gebrek aan onderwijskennis;
- onderschatten wat het werken in het onderwijs inhoudt;
- slechte ervaringen met zij-instromers;
- sterke afwijzingen zonder verdere uitleg.

Met name het discussiepunt over onderwijservaring komt door de jaren heen naar boven in verschillende onderzoeken. Deze onderzoeken wijzen op twee standpunten in deze discussie. Er is een groep die de aanstelling van zij-instromers als kans ziet voor de ontwikkeling van de schoolorganisatie vanwege hun unieke competenties, ondanks het ontbreken van onderwijservaring. En er is een groep die zij-instromende schoolleiders als een risico zien voor de schoolorganisatie, omdat zij van mening zijn dat onderwijservaring cruciaal is in het leiding geven aan een school.

Ervaring met zij-instromende schoolleiders heeft invloed op de opvattingen van medewerkers. Respondenten met een zij-instromende schoolleider als collega vinden vaker dat onderwijsgevende capaciteiten niet per definitie nodig zijn om een school te leiden. En de beeldvorming over zij-instromende schoolleiders is vaker positief onder medewerkers die ervaring hebben met de doelgroep.

Welke kenmerken van het onderwijspersoneel (leraren, ondersteuners en schoolbestuurders) houden verband met de beeldvorming?

De sterkste voorspeller van een positieve algemene beeldvorming binnen de schoolorganisatie over zij-instromende schoolleiders is de ervaring met zij-instromende schoolleiders. Hier gaat het gezegde 'onbekend maakt onbemind' op. De kans op positieve in plaats van negatieve beeldvorming over de doelgroep is 4,5 keer zo groot wanneer er ten minste één zij-instromende schoolleider werkzaam is binnen de schoolorganisatie van de respondent.

Andere kenmerken die een rol spelen in de algemene beeldvorming zijn werkervaring in het onderwijs en opvattingen over de benodigde kennis van zij-instromende schoolleiders. Uit onze vragenlijst blijkt dat starters in het onderwijs (minder dan 6 jaar werkervaring) beduidend positiever zijn over de doelgroep (in het algemeen) dan respondenten die langer dan 25 jaar in het onderwijs werken. Overigens blijkt uit eerder onderzoek dat schoolleiders, schoolbestuurders en opleiders expertise over leerplan en leerlijnen relatief gezien minder belangrijk vinden dan onderwijskundige expertise of expertise over onderwijsverbetering.

De resultaten met betrekking tot andere persoonskenmerken komen overeen met bestaand onderzoek. Leeftijd, geslacht en functie lijken geen invloed te hebben op de algemene beeldvorming binnen de schoolorganisatie. Maar als het gaat om de beeldvorming over de 'eigen' zij-instromende schoolleider, dan zijn er voorzichtige aanwijzingen dat collega (reguliere) schoolleiders en bestuurders (bij de zogenoemde eenpitters is dit een) positiever over de 'eigen' zij-instromende schoolleiders zijn dan leraren. Verder zijn de respondenten die het noodzakelijk vinden dat startende schoolleiders bekwaam moeten zijn in onderwijsverbetering, minder positief over de zij-instromende schoolleider als collega.

Welke kenmerken van de school of scholenstichting houden verband met de beeldvorming?

De omvang van de schoolorganisatie kan een rol spelen in de beeldvorming van zij-instromende schoolleiders. We zien dat de algemene beeldvorming vaker (zeer) negatief is bij een hoger aandeel van de respondenten die werkt op een eenpitter of een kleine schoolorganisatie (2-4 scholen) dan bij

respondenten die werken binnen grotere schoolorganisaties. Denominatie, stedelijkheid van de regio en landsdeel (schoolvakantieregio) waarin de school is gevestigd, lijken geen rol te spelen in de beeldvorming.

Welke knelpunten zien GMR, HRM en schoolbesturen als gevolg van de beeldvorming?

De beeldvorming over zij-instromende schoolleiders leidt tot twee belangrijke knelpunten. Ten eerste kunnen de vooroordelen binnen het primair onderwijs over zij-instromende schoolleiders ertoe leiden dat zij-instromers minder kans krijgen om als schoolleider aan de slag te gaan of vroegtijdig uitstromen. Ten tweede: wat de een positieve eigenschappen vindt van zij-instromende schoolleiders, vindt de ander negatief. Er is geen eenduidig beeld over zij-instromende schoolleiders waar te nemen.

Wat kunnen HR, (G)MR en schoolbesturen doen om werving, matching en begeleiding van zij-instromende schoolleiders te faciliteren?

Werving en matching

De overtuiging dat 'onderwijservaring' noodzakelijk is voor effectief schoolleiderschap is sterk aanwezig. Om deze overtuiging te doorbreken is het cruciaal dat er in breed verband gewerkt wordt aan draagvlak voor de doelgroep en dat ook het team en de BAC meegenomen worden in de overwegingen voor werving en matching. Bestuurders en HR-professionals kunnen in gesprek gaan met het team over wat goed schoolleiderschap inhoudt en welke (positieve) vaardigheden zij-instromers kunnen meebrengen. Elke vacature van schoolleider biedt het bestuur de kans om te onderzoeken welke ervaringen en competenties nodig zijn. Ook gezien het leidinggevend kader binnen de gehele organisatie en hun opgave voor de toekomst.

Het succes van zij-instromers hangt mede af van de context waarin zij komen te werken. Om een goede match met het team te ondersteunen, kunnen schoolbesturen overwegen om in de oriëntatiefase zij-instromers al de mogelijkheid te geven voor een uitgebreide kennismaking. Dat geeft zowel de kandidaat als het team de kans om te onderzoeken of er sprake is van een goede match. En zo krijgt de kandidaat een beter beeld van wat de functie binnen de schoolorganisatie inhoudt. Daarnaast is het belangrijk dat de benoemings- en adviescommissie (BAC) zich bewust is van hun eigen mogelijke vooroordelen over zij-instromers en weet wat de geselecteerde zij-instromer meebrengt. Ook is het van belang dat de BAC goed geïnformeerd is over wat het zij-instroomtraject inhoudt. Bijvoorbeeld: hoe worden zij-instromers binnen de schoolorganisatie begeleid? Hoe ziet hun leerproces eruit? En hoeveel tijd en geld is hiervoor beschikbaar?

Begeleiding

Een goed ingericht inwerkprogramma is een belangrijke voorwaarde voor het behoud van zij-instromende schoolleiders. HR, (G)MR en schoolbesturen hebben hierin de opdracht om de begeleiding goed te organiseren. Zowel reguliere als zij-instromende schoolleiders zien ondersteuning vanuit het bestuur als een belangrijke voorwaarde om te blijven werken in de sector. HR dient de behoeften te signaleren en een ondersteuningsstructuur op te zetten. Schoolbesturen hebben de verantwoordelijkheid tijd en geld vrij te maken. De (G)MR kan vanuit de medezeggenschapsrol aandacht vragen voor de inrichting van het begeleidingstraject in het personeelsbeleid.

Conclusie

Het beeld over zij-instromende schoolleiders loopt uiteen, maar de meeste onderwijsprofessionals kijken overwegend positief aan tegen zij-instromende schoolleiders. Vooral vanwege hun analytisch vermogen, zakelijk inzicht, leidinggevende ervaring en de open en frisse blik op de schoolorganisatie die zij meebrengen. Zij-instromers worden vooral gewaardeerd wanneer er behoefte is aan organisatieontwikkeling of wanneer hun leiderschapskwaliteiten worden aangevuld met onderwijskundige kennis binnen het team. De inzet van zij-instromende schoolleiders vraagt daarom om duidelijke afspraken en beleid.

Onderwijsprofessionals met een negatieve kijk op zij-instromende schoolleiders geven als belangrijkste argument: het missen van onderwijservaring en het zakelijk inzicht van de zij-instromer is een groot risico voor het succesvol kunnen uitoefenen van de functie. In de ogen van de meeste respondenten zijn zij-instromende schoolleiders minder bekwaam dan reguliere schoolleiders in het leiding geven aan de kwaliteit van het onderwijs.

Zij-instromende schoolleiders bieden kansen voor vernieuwing en diversiteit in het leiderschap in het primair onderwijs, maar instroom en begeleiding worden belemmerd. De knelpunten doen zich voor tijdens de werving en selectie, maar ook tijdens de begeleiding.

De algehele beeldvorming van de doelgroep heeft invloed op een eerlijke werving- en selectieprocedure. Het is belangrijk dat managers en HR-professionals zich bewust worden van een mogelijke bias tijdens de werving en selectieprocedure van kandidaten. Dit leidt tot betere geïnformeerde beslissingen, meer inclusieve werkomgeving en een eerlijker werving- en selectieprocedure.

Aanbevelingen

1: Creëer draagvlak voor zij-instromende schoolleiders

Zorg dat er blijvende aandacht komt voor een mogelijke bias binnen de schoolorganisatie naar zij-instromende schoolleiders. Bewezen en effectieve trainingen om een bias te doorbreken geven aan dat een eenmalige investering niet voldoende is om een bias te doorbreken: er is structurele aandacht nodig.

Breng de wensen en behoeften van medewerkers in kaart en bespreek gezamenlijk welk type leiderschap het beste aansluit bij de school. Het team fungeert als klankbord tijdens de werving- en selectieprocedure voor een nieuwe schoolleider. Stel voorafgaand aan de werving vast welk 'type' schoolleider nodig is. Het bestuur, in overleg met HR en het team, dient dat duidelijk in beeld te brengen.

Deel succesverhalen van zij-instromende schoolleiders. Daardoor gaan schoolorganisaties (meer) openstaan voor zij-instromende schoolleiders. Positieve berichtgeving helpt om vooroordelen te doorbreken en de drempel om zij-instromers aan te nemen te verlagen.

2: Erken specifiek zij-instromers als geschikte kandidaten

Zorg dat HR, (G)MR en schoolbesturen erkennen dat ‘managers van buiten het onderwijs’ potentiële kandidaten zijn. Stel vacatures zo op dat leiderschapskwaliteiten en motivatie centraal staan in plaats van onderwijsservaring. Vermeld in de vacaturetekst expliciet dat zij-instromers welkom zijn.

Zorg dat de benoemings- en adviescommissie (BAC) goed geïnformeerd is over de (meerwaarde van de) doelgroep. Laat de BAC in gesprek met de kandidaat focussen op de motivatie, leerbehoefte en leiderschapskwaliteiten van de kandidaat. Zorg dat de (G)MR tijdig het draagvlak in het team peilt. Dat draagt bij aan een zorgvuldig besluitvormingsproces en een betere afstemming tussen de kandidaat en de verwachtingen van het team.

3: Investeer in de begeleiding en ondersteuning

Investeren in zij-instromende schoolleiders kan opgenomen worden in het SHRM- beleid. De schoolorganisatie kan daarvoor gebruik maken van de subsidiemaatregelen, mogelijke gelden die verspreid worden vormgegeven via de onderwijsregio's en geoormerkte budgetten. Ook kan de schoolorganisatie kiezen om (extra eigen) financiële middelen in te zetten om zij-instromers de benodigde aandacht te geven vanuit de werving, selectie, matching en om hen goed te laten landen in de organisatie. Dit vraagt om onderbouwing vanuit SPP (strategische personeelsplanning) en een post op te nemen in de meerjarenbegroting.

Het ministerie van OCW bood tot medio oktober 2025 de subsidieregeling ‘instroom schoolleider po van buiten het onderwijs’ aan.¹ Het gaat om een vergoeding aan schoolbesturen voor de kosten voor het werven, opleiden en begeleiden van zij-instromende schoolleiders. Met name voor kleine schoolorganisaties kan de regeling een extra impuls zijn om te investeren in zij-instromers. Op dit moment ondersteunt het ministerie van OCW schoolorganisaties ook met de regelingen die vallen onder de Onderwijsregio's.² Dit is een regionaal samenwerkingsverband van schoolorganisaties, gemeenten en opleidingsinstituten om gezamenlijk personeelsvraagstukken op te lossen. Het streven is de werving, begeleiding, opleiding en het behoud van personeel meer regionaal te organiseren. De onderwijsregio's zijn zelf verantwoordelijk voor het prioriteren van specifieke mogelijkheden om personeelstekorten tegen te gaan.

Naast de financiële randvoorwaarden is het belangrijk om ook aandacht te geven aan de menselijke kant. Dit gaat om ondersteuning van binnenuit, gericht op zowel de mensen als de organisatie. Laat HR een inwerkprogramma ontwikkelen dat specifiek is gericht op zij-instromende schoolleiders. Denk hierbij aan het inzetten van buddyprogramma's, het toepassen van 360-gradenfeedback en het stimuleren van gestructureerde zelfreflectie.

Leg aandacht voor zij-instroom van schoolleiders — en de manier waarop schoolorganisaties hiermee willen omgaan — vast in het meerjarenbeleid/ de meerjarenstrategie. Dit sluit direct aan bij het strategisch personeelsbeleid.

¹ <https://www.dus-i.nl/subsidies/instroom-schoolleiders-po-van-buiten-het-onderwijs>; Schoolbesturen kunnen tot en met 15 oktober 2025 een aanvraag indienen.

² <https://wetten.overheid.nl/BWBR0049781/2025-06-13>

4: Geef zij-instromers de ruimte om kennis te maken met de praktijk

Geef zij-instromende schoolleiders in de oriëntatiefase al de mogelijkheid voor (uitgebreide) kennismaking. Een meeloopdag (voorlichtingsactiviteit) – of voor langere periode – geeft zowel de kandidaat als het team de kans om te onderzoeken of er sprake is van een goede match. Hierdoor krijgen zowel de werkgever als zij-instromer een beter beeld van elkaar. De bijvangst is dat ‘goede voorbeelden’, ervaring en de juiste informatie helpen om stereotyperingen te doorbreken.

Inhoudsopgave

Samenvatting, conclusie en aanbevelingen	2
1. Inleiding	10
Achtergrond	10
Doel van het onderzoek	11
Onderzoeksvragen	11
Onderzoeksmethoden	12
Leeswijzer	12
2. Beeldvorming van zij-instromende schoolleiders	14
Voorkeuren voor kandidaten bij schoolleidersvacatures	15
Opvattingen over de leiderschapscompetenties van zij-instromende schoolleiders	17
Algemene beeldvorming bij schoolorganisaties over zij-instromende schoolleiders	19
Beeldvorming over zij-instromende schoolleiders in de eigen schoolorganisatie	22
De argumenten achter de beeldvorming	24
Knelpunten die voortkomen uit de beeldvorming over zij-instromende schoolleiders	29
Conclusie	30
3. Aandachtspunten bij de werving, matching en begeleiding van zij-instromende schoolleiders	32
Uitdagingen bij de werving van zij-instromende schoolleiders	32
Uitdagingen bij de matching van zij-instromende schoolleiders	33
Doorbreken van de bias over onderwijservaring als noodzakelijke voorwaarde voor goed schoolleiderschap	34
Begeleiding van zij-instromende schoolleiders kost tijd en geld	36
Voor begeleiding van zij-instromende schoolleiders is maatwerk nodig	36
Conclusie	37
Referentielijst	38
Literatuur	39

Websites	42
Bijlagen	43
Bijlage 1 – Geaccrediteerde opleidingen voor zij-instromende schoolleiders	44
Bijlage 2 – Overzicht steekproef	45
Bijlage 3 – Overzicht schoolleidersvacatures en mogelijkheden voor zij-instromers	47
Bijlage 4 – Resultaten logistische regressieanalyse op een positief beeld binnen de schoolorganisatie over zij-instromende schoolleiders in het algemeen	49
Bijlage 5 - Resultaten van de logistische regressieanalyse naar de beeldvorming van zij-instromende schoolleiders binnen de schoolorganisatie	51
Bijlage 6 - Subsidieregeling Instroom schoolleider po van buiten het onderwijs	53

1. Inleiding

Achtergrond

Het tekort aan schoolleiders in het primair onderwijs bedraagt ongeveer 850 fte. Dat is 10% van het totaal aantal schoolleiders.³ Naast het kwantitatieve tekort kampt de sector met een ‘aanstaande golf van pensioneringen’, waardoor er minder ervaren schoolleiders werkzaam in de sector blijven.⁴ Deze ontwikkelingen leiden tot zorgen over zaken waarvoor de schoolleider verantwoordelijk is. Namelijk de onderwijskwaliteit, het behoud van onderwijspersoneel en het creëren van een veilig (leer)klimaat voor leerlingen.⁵

Een van de mogelijkheden om het schoolleiderstekort te verminderen is via zij-instroom van mensen van buiten het onderwijs.⁶ Anders dan reguliere schoolleiders hebben zij-instromende schoolleiders vaak geen eerdere werkervaring in het onderwijs en vaak geen lerarenopleiding afgerond. In tegenstelling tot veel andere landen is het in Nederland geen vereiste om onderwijservaring te hebben om schoolleider te worden.⁷ In potentie kan er veel aanbod zijn, maar zij-instroom van schoolleiders lijkt in de praktijk weinig voor te komen: 96% van de schoolleiders heeft een lerarenopleiding afgerond.⁸

Er zijn echter knelpunten op het gebied van het enerzijds werven en het anderzijds behouden van zij-instromende schoolleiders. Schoolbesturen stellen vaak onderwijservaring als harde eis voor kandidaten tijdens de werving en selectieprocedure.⁹ Bovendien kan het beeld dat mensen hebben van kandidaten voor een schoolleiderspositie mogelijk een eerlijke werving- en selectieprocedure verhinderen.¹⁰ Eenmaal binnen blijkt de overstap voor zij-instromers naar het onderwijs zwaar.¹¹ Dit verhoogt de kans dat startende zij-instromers vroegtijdig het onderwijs weer verlaten. In verschillende onderzoeken van de afgelopen twintig jaar komt het standpunt over onderwijservaring als noodzakelijke eis voor het uitoefenen van het beroep schoolleider steeds naar boven.¹²

³ OCW, 2023

⁴ Van Miltenburg, Van der Putten & Van den Berg, 2022

⁵ AVS, NL2025 & KPMG, 2020; Pont, Nusche & Moorman, 2008

⁶ Van den Berg, Van den Berg, Van Miltenburg, Schwartz, & Van der Zwet Slotenmaker, 2025

⁷ Onderwijsraad, 2018; Ponte, Nusche & Moorman, 2008

⁸ Van den Berg, & Van den Berg, & Scheeren, 2019

⁹ Burgmans, 2013

¹⁰ Burgmans, 2013

¹¹ <https://avs.nl/actueel/nieuws/zij-instroom-broodnodig-maar-hoe-dan/>

¹² Ibid; De Weerd & Gemmeke, 2007; Ponte, Nusche & Moorman, 2008, Sapulete & Vrielink, 2020, Poldermans, 2024, Slegers & Creemers, 2023

De specifieke overtuigingen over waar een zij-instromende schoolleider aan moet voldoen om een schoolleider te zijn, wijzen op een *bias* – vooringenomenheid – in de beeldvorming van de doelgroep. Uit managementonderzoek blijkt dat stigmatiserende eigenschappen van een groep mensen kunnen leiden tot vooringenomenheid en onterechte oordelen over deze doelgroep.¹³ Een stigmatiserende eigenschap van zij-instromende schoolleiders is met name het ontbreken van onderwijservaring. Er zijn aanwijzingen dat ‘managers van buiten’ in mindere mate beschikken over competenties die gericht zijn op het primaire proces. Om die reden achten besturen de doelgroep vaak niet als een geschikte kandidaat voor de functie.¹⁴ Dit duidt mogelijk op een *affinity bias* – de neiging om mensen te bevoordelen die vergelijkbare kenmerken, interesses of achtergronden hebben als iemand zelf.¹⁵

Doel van het onderzoek

Recent onderzoek toont welke expertises schoolleiders, schoolbestuurders en opleiders belangrijk vinden voor zij-instromende schoolleiders¹⁶, maar het beeld dat medewerkers hebben van daadwerkelijke zij-instromende schoolleiders, is onderbelicht. Met dit onderzoek wil het Arbeidsmarktplatform PO te weten komen hoe leraren, ondersteuners, HRM’ers en de medezeggenschapsraad aankijken tegen zij-instromende schoolleiders en wat de mogelijke knelpunten zijn in het werven en behouden van de doelgroep. Dit inzicht draagt bij aan gerichte maatregelen om (zij-instromende) schoolleiders aan te trekken en beter te behouden voor het onderwijs.¹⁷

Onderzoeksvragen

In dit onderzoek beantwoorden we de volgende hoofd- en deelvragen:

Wat is de beeldvorming van het onderwijspersoneel over zij-instromende schoolleiders in het primair onderwijs?

1. Welke kenmerken van het onderwijspersoneel (leraren, ondersteuners en schoolbestuurders) houden verband met de beeldvorming?
2. Welke kenmerken van de schoolorganisatie houden verband met de beeldvorming?
3. Welke knelpunten zijn er bij de beeldvorming over zij-instromende schoolleiders?
4. Welke rol kunnen HR, (G)MR en bestuurders nemen in het faciliteren van de werving, matching en begeleiding van zij-instromende schoolleiders?

We definiëren zij-instromende schoolleiders als schoolleiders die zij-instroomopleiding voor schoolleiders in het primair onderwijs afgerond hebben.¹⁸ Reguliere schoolleiders zijn vanuit een andere functie in het onderwijs doorgegroeid naar schoolleider en hebben vaak een lerarenopleiding afgerond. Daarnaast gebruiken we de term ‘schoolorganisatie’ om te verwijzen naar het geheel van

¹³ Buijsrogge, Duyck, & Deros, 2015

¹⁴ De Weerd & Gemmeke, 2007

¹⁵ Mujtaba, 2025; BUnca, 2025,

¹⁶ Slegers & Creemers, 2023

¹⁷ AVS, 2024

¹⁸ Zie Bijlage 1 voor een overzicht van geaccrediteerde zij-instroom opleidingen voor schoolleiders

scholen binnen de brede scholengemeenschap. Als we de term ‘school’ gebruiken, bedoelen we de losse vestiging.

Onderzoeksmethoden

Voor dit onderzoek maken we gebruik van verschillende onderzoeksmethoden: een literatuurstudie, een vragenlijst, analyse van vacaturedata en semigestructureerde interviews met onderwijsprofessionals en belangenbehartigers van schoolleiders.

Literatuurstudie

De literatuurstudie richt zich tot wetenschappelijke, vak- en ‘grijze literatuur’.¹⁹

Vragenlijst

In januari en februari 2025 is een online vragenlijst uitgezet onder het ledenpanel van DUO Onderwijsonderzoek en Advies onder onderwijsprofessionals. In totaal vulden 557 onderwijsprofessionals de vragenlijst in. De respondenten bestaan uit leraren (N = 408), ondersteunend personeel (N = 56; zowel onderwijsondersteuners als beleidsmedewerkers) en directieleden (N = 93; zowel schoolbestuurders als schoolleiders). Bijlage 2 toont een overzicht van de steekproef.

Analyse van vacaturedata

Op www.meesterbaan.nl staan vacatures voor onderwijsprofessionals. De vacatureteksten voor de functie van schoolleider zijn gescand om te achterhalen of deze (expliciet) openstaan voor zij-instromers.

Semigestructureerde (groeps)interviews

Via online (groeps)interviews met 4 schoolbestuurders, 4 leraren en 1 HR-manager is dieper ingegaan op de resultaten van de vragenlijst. Tijdens de gesprekken zijn een aantal resultaten getoond, waarop de deelnemers is gevraagd om daarop te reflecteren. Daarnaast is een interview met de beleidsadviseur Organisatie & Governance en de voorzitter van de AVS afgenomen.

Leeswijzer

De onderzoeksbevindingen zijn thematisch gepresenteerd. Hoofdstuk 2 en 3 combineren de resultaten uit de literatuurstudie, vragenlijst en (groeps)interviews.

Hoofdstuk 2 behandelt deelvragen 1, 2 en 3 en richt zich op de beeldvorming van zij-instromende schoolleiders. De focus ligt op de subjectieve ervaringen en percepties van onderwijsprofessionals over deze doelgroep. Het hoofdstuk begint met de voorkeur voor de achtergrond van kandidaten bij openstaande schoolleidersvacatures. Vervolgens wordt ingegaan op de algemene beeldvorming binnen schoolorganisaties en op de beeldvorming wanneer personeel samenwerkt met een zij-instromende schoolleider.

¹⁹ Onder grijze literatuur verstaan we beleidsdocumenten, rapporten van onderzoeksbureaus, en scripties.

Hoofdstuk 3 behandelt deelvraag 4 en richt zich op de rol van HR-professionals, (G)MR-leden en schoolbestuurders in de werving, matching en begeleiding van zij-instromende schoolleiders.

Disclaimer

In dit onderzoek is naar de subjectieve beleving gevraagd van onderwijsprofessionals. De daadwerkelijke bekwaamheid en/of het presteren van zij-instromende schoolleiders is niet onderzocht.

Verwerking van statistiek en quotes in dit rapport

In dit rapport zijn bij de resultaten van de vragenlijst in verschillende figuren het betrouwbaarheidsinterval (BI) weergegeven. Het BI geeft aan hoeveel onzekerheid er zit in de resultaten (proportie): het laat zien binnen welk bereik de echte waarde waarschijnlijk ligt. We kunnen met 95% zekerheid zeggen dat de echte waarde ergens binnen dat interval zit. Als bij het vergelijken van twee of meer groepen het BI niet overlapt, dan is het verschil tussen de groepen statistisch significant. Dat betekent dat het verschil waarschijnlijk niet per toeval tot stand komt. Echter, als de BI's elkaar overlappen dan betekent dat niet automatisch dat er geen significant verschil tussen de proporties is. Aanvullende hypothesetoetsing is dan noodzakelijk.²⁰

Soms is de tekst aangevuld met citaten van de deelnemers aan de (groeps)interviews of de vragenlijst. De citaten zijn gebruikt om zo dicht mogelijk bij de beleving of ervaring van de onderwijsprofessionals aan te sluiten.

²⁰ Greenland, Senn, Rothman, et al, 2016

2. Beeldvorming van zij-instromende schoolleiders

In dit hoofdstuk beschrijven we de beeldvorming over zij-instromende schoolleiders. Beeldvorming verwijst naar een ‘geleidelijk ontstaande opvatting over iets’.²¹ De opvattingen komen tot stand door ervaringen, verwachtingen en toegang tot informatie over datgene waarover het beeld wordt gevormd.

De beeldvorming over zij-instromende schoolleiders wordt stapsgewijs in kaart gebracht om knelpunten inzichtelijk te maken. Eerst gaan we in op de voorkeuren van onderwijsprofessionals voor de achtergrond van kandidaten bij het invullen van een schoolleidersvacature. Vervolgens wordt gekeken of de beeldvorming van zij-instromende schoolleiders overwegend positief of negatief is. Daarna wordt ingegaan op het verhaal (onderliggende argumentatie) achter de beeldvorming. Tot slot worden reguliere en zij-instromende schoolleiders vergeleken op hun bekwaamheid in leiderschapspraktijken die nodig zijn voor het aansturen van een school.

Het hoofdstuk is gebaseerd op literatuurstudie, vragenlijst en de (groeps)interviews. Het hoofdstuk gaat in op de deelvragen 1, 2 en 3.

Bij een op de drie respondenten werkt een zij-instromende schoolleider binnen de schoolorganisatie

Uit de vragenlijst blijkt dat een op de drie respondenten ervaring heeft met een zij-instromende schoolleider binnen de eigen schoolorganisatie. 31% geeft aan geen zij-instromende schoolleider als collega te hebben. Vergelijkbare percentages komen naar voren in recent onderzoek.²² Opvallend is dat 36% niet weet of er binnen de organisatie een zij-instromer als schoolleider werkt. Verder blijkt dat de meerderheid van de respondenten niet weet hoe de schoolorganisatie aankijkt tegen zij-instromende schoolleiders.

Relatief weinig zij-instromende schoolleiders aangesteld bij eenpitters

Binnen de steekproef geeft 9% van de respondenten die werken op een eenpitter aan dat de directeur-bestuurder een zij-instromer is (zie Tabel 1). Onder respondenten van meerpitters (schoolorganisaties die bestaan uit twee of meer scholen) ligt dat percentage aanzienlijk hoger: gemiddeld 35%.

²¹ <https://www.vandale.nl/pages/gratis-woordenboek/beeldvorming>

²² Slegers & Creemers, 2023

Tabel 1. Aanstelling van zij-instromende schoolleiders naar omvang van de schoolorganisatie

	Aantal scholen binnen de schoolorganisatie				
	1	2 - 4	5 - 9	10 - 19	20+
Ten minste 1 zij-instromende schoolleider	9%	43%	29%	32%	41%
Geen zij-instromende schoolleider	86%	52%	41%	28%	16%
Onbekend	5%	5%	30%	40%	43%
Totaal	44	21	90	217	158

Voorkeuren voor kandidaten bij schoolleidersvacatures

In de meeste landen wordt ervaring in het lesgeven als het belangrijkste geschiktheids criterium voor schoolleiders gezien. Uitzondering zijn Nederland, Engeland, Portugal, Zweden en Noorwegen.²³ Nederland is daarmee een uniek voorbeeld in het aanpakken van schoolleiderstekorten. Door zij-instroom van schoolleiders mogelijk te maken is er in theorie een brede vijver van geschikte kandidaten beschikbaar. Dit opent de deur voor kandidaten met waardevolle kennis en ervaring uit andere sectoren. Toch stellen veel schoolbesturen in Nederland onderwijservaring als eis voor schoolleiders.²⁴ In veel vacatureteksten staat onderwijservaring als voorwaarde. Daardoor bestaat het risico dat de werving- en selectieprocedure niet openstaat voor zij-instromers.

De analyse van vacatures voor schoolleiders in juni 2025 laat zien dat slechts 15% vermeldt dat zij-instromers welkom zijn (zie Bijlage 3). In veel gevallen wordt onderwijservaring als harde eis genoemd. Schoolorganisaties lijken terughoudend om iemand zonder onderwijservaring aan te stellen, omdat het ontbreken van onderwijskundige kennis en competenties als een risico wordt gezien. Dit kan het lastig maken om draagvlak te creëren onder het onderwijzend personeel.²⁵

Daarnaast blijkt uit de literatuur – en onze vragenlijst – dat zij-instromers soms alleen bij moeilijk te vervullen vacatures worden aangenomen. Dit brengt het risico met zich mee dat zij-instromers als ‘noodoplossing’ worden gekozen in plaats van een bewuste en strategische keuze. Het benadrukt het belang van structureel beleid en begeleiding om de acceptatie en effectiviteit van zij-instromers te vergroten, zeker in scholen met extra uitdagingen.²⁶ Het moeilijk vervullen van bepaalde vacatures laat ook zien dat er kwalitatieve knelpunten in de sector zijn.²⁷ Verder blijkt uit onderzoek dat zij-

²³ Pont, Nusche & Moorman, 2008; Portugal kent een systeem waarin de functie van schoolleider tijdelijk is. Kandidaten moeten kunnen aantonen dat zij een opleiding in ‘school management’ hebben gevolgd of beschikken over aantoonbare managementervaring. In Engeland is het vereist dat schoolleiders de opleiding National Professional Qualification for Headship (NPQH) hebben afgerond. Voor Zweden geldt dat schoolleiders over pedagogisch inzicht moeten beschikken. In Noorwegen bepalen de lokale autoriteiten welke eisen aan schoolleiders worden gesteld.

²⁴ Burgmans, 2013

²⁵ Onderwijsraad, 2018

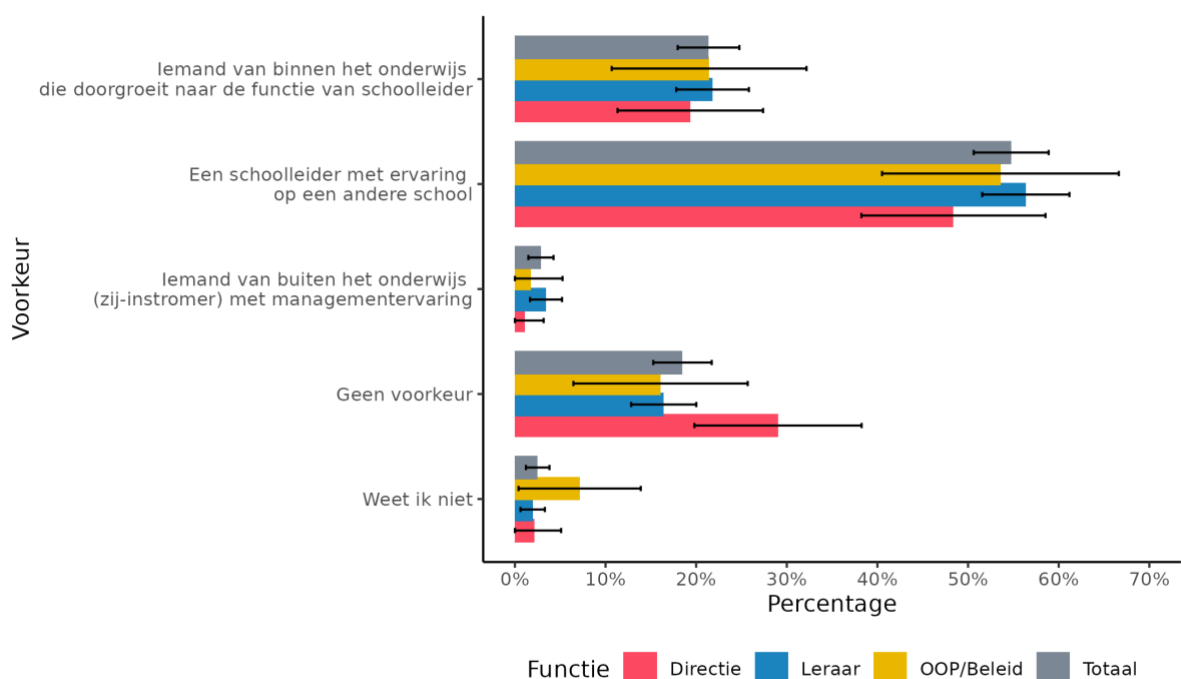
²⁶ Higham, Earley, Coldwell, Stevens & Brown, 2015

²⁷ Van den Berg, Van den Berg & Scheeren, 2023

instromende schoolleiders vaak eerst een tijdelijke aanstelling krijgen. Dit in tegenstelling tot reguliere schoolleiders met onderwijservaring, die vaak een vaste aanstelling krijgen.²⁸

De meerderheid van de respondenten uit onze vragenlijst heeft een duidelijke voorkeur voor kandidaten met onderwijservaring (Figuur 1). Ruim acht op de tien respondenten kiest liever een kandidaat die doorgroeit of iemand met werkervaring als schoolleider op een andere school. Deze bevindingen sluiten aan bij eerder onderzoek, waaruit blijkt dat onderwijservaring structureel als belangrijk selectie criterium geldt.²⁹

Figuur 1. Voorkeuren van onderwijsmedewerkers bij de aanstelling van de schoolleiding



²⁸ De Weerd & Gemmeke, 2007

²⁹ Sapulete & Vrielink, 2020; De Weerd & Gemmeke, 2007

Opvattingen over de leiderschapscompetenties van zij-instromende schoolleiders

De capaciteiten die nodig zijn om een school te leiden zijn vastgelegd in de Beroepsstandaard PO.³⁰ Het gaat om vijf leiderschapspraktijken:

- **Investeren in goede relaties met de omgeving**
Deze leiderschapspraktijk richt zich op het opbouwen, onderhouden en verder ontwikkelen van goede relaties met ouders, de wijk, gemeenten en zorginstellingen.
- **Sturing geven aan het ontwikkelen van mensen**
Deze leiderschapspraktijk gaat over het beïnvloeden van de opvattingen, de houding en het handelen van leraren en (onderwijs-) ondersteunend personeel.
- **Visiegericht werken**
Een heldere en waardengerichte visie op onderwijs en opvoeding maakt dat de schoolleider en het team tot concrete leer- en ontwikkelingsdoelen komen voor leerlingen, leraren en (onderwijs-)ondersteunend personeel.
- **Sturing geven aan het ontwikkelen van de organisatie**
Deze leiderschapscompetentie richt zich op de inrichting van de school als een professionele organisatie.
- **Leidinggeven aan de kwaliteit van het onderwijs**
Deze leiderschapscompetentie houdt in dat schoolleiders zorgdragen voor goed onderwijs aan leerlingen.

Naast de leiderschapspraktijken maakt persoonlijk leiderschap deel uit van de beroepsstandaard. Persoonlijk leiderschap heeft te maken met de identiteit van de schoolleider en helpt de schoolleider de leiderschapspraktijken vorm te geven.³¹

Uit onderzoek blijkt dat schoolleiders, bestuurders en opleiders het belangrijkst vinden dat zij-instromende schoolleiders beschikken over expertise over onderwijsverbetering. Deze expertise is van belang voor het visiegericht werken.³²

Uit onze vragenlijst blijkt dat de meerderheid van de respondenten vindt dat zij-instromende en reguliere schoolleiders even bekwaam zijn in de verschillende leiderschapspraktijken (Figuur 2). Ook hier speelt ervaring met zij-instromende schoolleiders een rol in de beeldvorming. Onder deze groep ligt het aandeel dat ervaart dat zij-instromende schoolleiders in meerdere mate bekwaam zijn in de leiderschapspraktijken hoger dan bij de groep die geen ervaring met de doelgroep heeft. De meerderheid in beide groepen vindt dat beide type schoolleiders even bekwaam zijn.

Wat opvalt is dat de meeste respondenten vinden dat zij-instromende schoolleiders minder bekwaam zijn in het leidinggeven aan de kwaliteit van het onderwijs (59%). Dit geldt ook voor

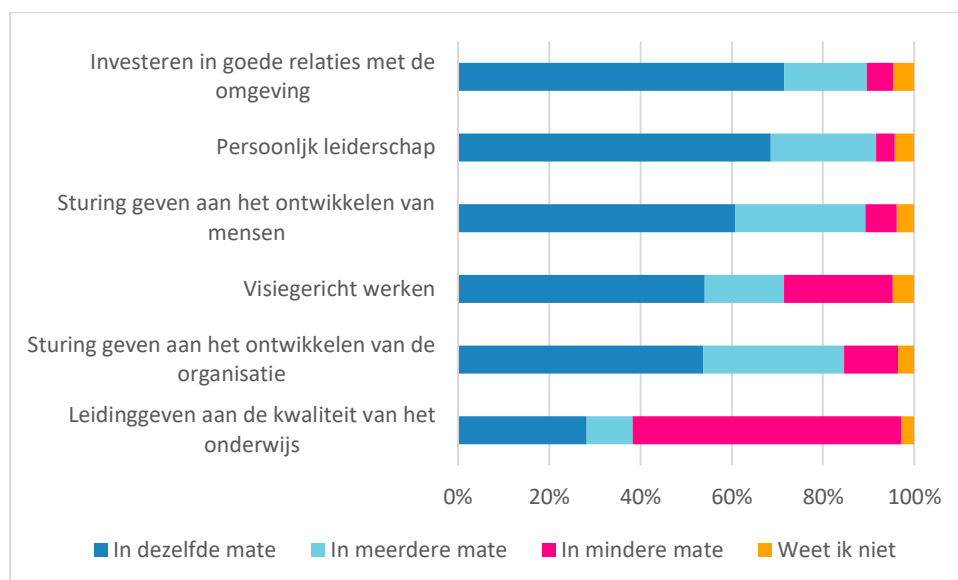
³⁰ <https://www.schoolleidersregisterpo.nl/kennisbasis/beroepsstandaard>; en <https://www.schoolleidersregisterpo.nl/binaries/srpo/documenten/publicaties/2020/12/10/beroepsstandaard-schoolleiders-po/Beroepsstandaard+Schoolleiders+PO.pdf>; zie pagina 4

³¹ <https://www.schoolleidersregisterpo.nl/kennisbasis/documenten/publicaties/2020/12/10/beroepsstandaard-schoolleiders-po>

³² Slegers & Creemers, 2023

respondenten die ervaring hebben met zij-instromende schoolleiders (62%). Met name directieleden (75%) zijn van mening dat reguliere schoolleiders beter in staat zijn dan zij-instromende schoolleiders om de kwaliteit van het onderwijs te waarborgen. Iets meer dan de helft van de leraren (56%) en OOP'ers (55%) zijn dit ook van mening. Het verschil tussen directieleden en leraren of OOP'ers is statistisch significant.³³

Figuur 2. Subjectieve mate van bekwaamheid van zij-instromende schoolleiders vergeleken met reguliere schoolleiders

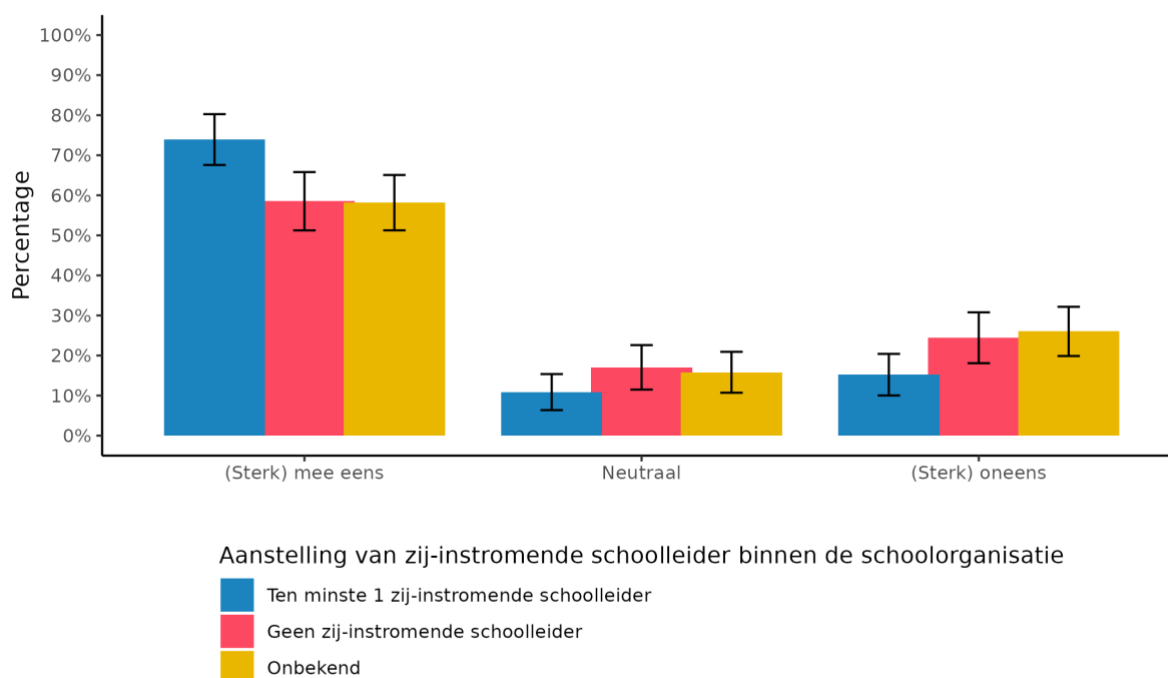


We hebben de respondenten de stelling voorgelegd: 'De capaciteiten die nodig zijn om goed onderwijs te verzorgen, zijn niet per definitie de capaciteiten die nodig zijn om een school te leiden.' Volgens de Onderwijsraad is onderwijskundige ervaring niet afdoende om goed leiding te kunnen geven aan een school.³⁴ In figuur 3 is te zien dat de respondenten die bekend zijn met zij-instromende schoolleiders (73,9%) het vaker eens zijn met de stelling dan de groep die geen ervaring heeft met zij-instromende schoolleiders (58,5%). Dit suggereert dat de respondenten met ervaring met zij-instromende schoolleiders meer waarde hechten aan andere capaciteiten voor effectief schoolleiderschap.

³³ De proportie respondenten die van mening zijn dat zij-instromende schoolleiders 'in mindere mate' dan reguliere schoolleiders bekwaam zijn in het leiding geven aan de kwaliteit van onderwijs verschilt significant tussen directieleden en het onderwijsondersteunend personeel (OOP/Beleid). Het verschil bedraagt 20 procentpunt (95% BI: 4,2% tot 35,6%) ($\chi^2(1) = 6,351$, $p < 0,05$), met een gemiddelde effectgrootte (Cohen's $h = 0,42$). Hoewel de betrouwbaarheidsintervallen van beide groepen elkaar overlappen, wijst aanvullende toetsing toch op een statistisch significant verschil. Ook tussen directieleden en leraren is het verschil significant. Het verschil is 19 procentpunt hoger onder directieleden dan onder leraren (95% BI: 9,4% tot 29,4%) ($\chi^2(1) = 11,81$, $p < 0,001$). De effectgrootte is gemiddeld (Cohen's $h = 0,41$).

³⁴ Onderwijsraad, 2018

Figuur 3. Antwoord op de stelling: 'Capaciteiten die nodig zijn om goed onderwijs te verzorgen zijn niet per definitie de capaciteiten die nodig zijn om een school te leiden'



Algemene beeldvorming bij schoolorganisaties over zij-instromende schoolleiders

Beeldvorming binnen de school van zij-instromende schoolleiders vaker positief dan negatief

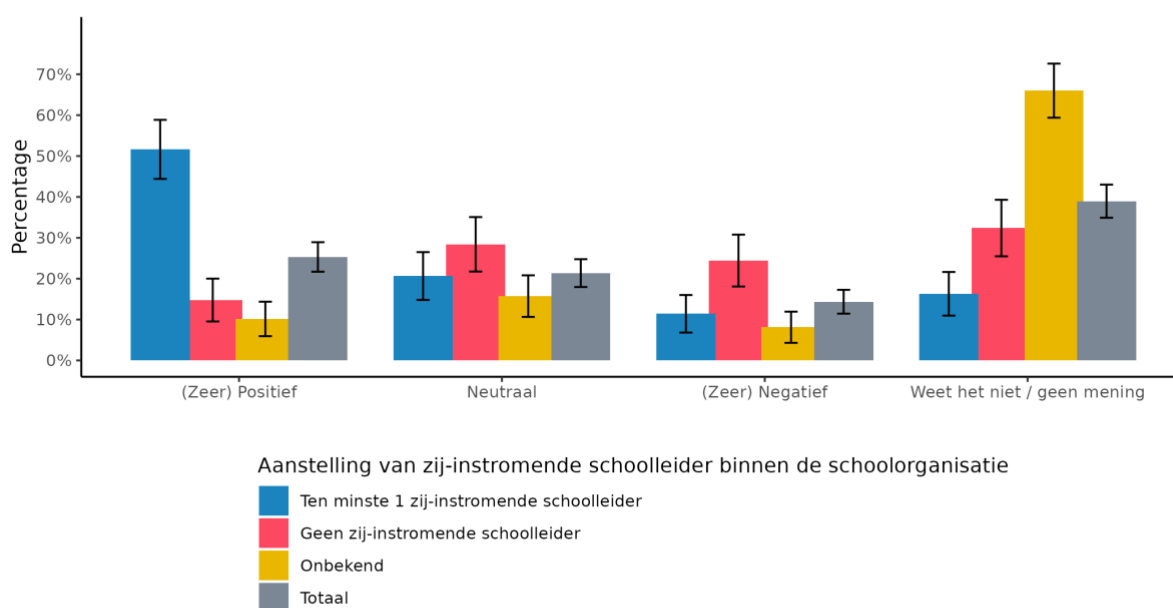
De meerderheid van de respondenten geeft aan onvoldoende zicht te hebben op de aanwezige beeldvorming binnen de schoolorganisatie over zij-instromende schoolleiders. Onder de groep die daar wel een beeld van heeft, wordt een positieve beeldvorming vaker genoemd dan een negatieve (Figuur 4). Volgens een kwart van de respondenten is de beeldvorming (zeer) positief. Minder dan één op de acht respondenten (14%) omschrijft de beeldvorming als (zeer) negatief.

Belangrijkste voorspeller van een positieve beeldvorming is ervaring met zij-instromende schoolleiders

De invloed van kenmerken van de onderwijsprofessionals en de schoolorganisatie waar zij werken op de beeldvorming over zij-instromende schoolleiders, is onderzocht via een multivariate logistische regressieanalyse op gegevens die via de vragenlijst zijn verzameld (zie Bijlage 4). Een multivariate analyse is een manier om te onderzoeken hoe meerdere factoren tegelijk invloed hebben op een uitkomst. Hierdoor houden we rekening met persoonlijke kenmerken van medewerkers (ervaring met zij-instromende schoolleiders, functie, geslacht, zij-instroom achtergrond, leeftijd in jaren, aantal

jaren werkzaam in het onderwijs en houding tegenover benodigde expertises voor startende schoolleiders) en met kenmerken van de schoolorganisatie (omvang schoolorganisatie, denominatie, stedelijkheid en landsdeel waarin de school gevestigd is).

Figuur 4. Algemene beeldvorming binnen de schoolorganisatie over zij-instromende schoolleiders



Volgens de respondenten van onze vragenlijst is de algemene beeldvorming binnen de schoolorganisatie vaker (zeer) positief wanneer er binnen de schoolorganisatie ten minste één zij-instromende schoolleider aangesteld is (52%), vergeleken met respondenten zonder een zij-instromende schoolleider als collega (15%). Een op de tien respondenten (11%) met ervaring met zij-instromende schoolleiders geeft aan dat de beeldvorming (zeer) negatief is, tegenover een op de drie (32%) respondenten die geen ervaring met de doelgroep hebben. De bevindingen zijn weergegeven in Figuur 4. Wanneer er binnen de organisatie ten minste één zij-instromende schoolleider werkzaam is, is de kans op een positieve beeldvorming 4,5 keer groter als wanneer dat niet het geval is.³⁵

³⁵ Om te berekenen hoe groot de kans is dat iets gebeurt, zetten we de logit-coëfficiënten uit bijlage III eerst om naar 'odds ratios' (verhoudingen). Vervolgens berekenen we de kans, door de volgende twee formules toe te passen:

Bereken de odds ratio: $\exp(\text{logit}) = \text{odds ratio}$

Bereken de kans: $\text{odds ratio} / (1 + \text{odds ratio})$

Deze formule geeft de kans dat een gebeurtenis – bijvoorbeeld een positieve beeldvorming – plaatsvindt.

De resultaten sluiten aan bij het gezegde: ‘onbekend maakt onbemind’. De resultaten zijn in lijn met eerder onderzoek, dat toont dat besturen en medezeggenschapsraden met ervaring met de doelgroep zich positiever uitspreken over zij-instromende schoolleiders.³⁶

Werkervaring van onderwijsprofessionals en opvattingen over de benodigde kennis van zij-instromende schoolleiders spelen een rol in de beeldvorming

Uit de multivariate logistische regressieanalyse blijkt dat er geen significante verschillen zijn tussen leraren, onderwijsondersteunend personeel en directieleden in hoe zij de algemene beeldvorming binnen de schoolorganisatie over zij-instromende schoolleiders beoordelen. Andere persoonskenmerken dan functie, zoals werkervaring in het onderwijs en opvattingen over benodigde expertises voor startende schoolleiders, houden wel verband met de beeldvorming.

Volgens respondenten die langer dan 25 jaar in het onderwijs werken, is de algemene beeldvorming minder vaak positief dan starters in het onderwijs (minder dan 6 jaar werkervaring). Een verklaring kan zijn dat starters meer openstaan voor innovatieve ideeën – waaronder zij-instroom valt – dan oudere collega’s met meer werkervaring. Meer ervaren collega’s zouden meer waarde hechten aan stabiliteit en traditie.³⁷

Tot slot hangt een minder positieve beeldvorming ook samen met de opvatting dat startende schoolleiders zouden moeten beschikken over basis- of expertkennis van leerplan en leerlijnen. Respondenten die van mening zijn dat *startende* schoolleiders inhoudelijke kennis moeten hebben van het curriculum en de leerlijnen (het *wat* van het onderwijs), zijn minder vaak positief over de doelgroep dan respondenten die dit niet noodzakelijk vinden. Overigens blijkt uit onderzoek dat schoolleiders, schoolbestuurders en opleiders expertise over leerplan- en leerlijnen relatief gezien minder belangrijk vinden dan onderwijskundige expertise of expertise over onderwijsverbetering.³⁸

De resultaten over persoonskenmerken komen overeen met bestaand onderzoek. Er zijn aanwijzingen dat de leeftijd, geslacht en functie van onderwijsprofessionals in het primair onderwijs geen invloed hebben op hoe belangrijk specifieke expertises voor zij-instromende schoolleiders worden bevonden. En eerder onderzoek toont ook aan dat ervaring met de doelgroep een verzachtend effect kan hebben op het standpunt of onderwijskundige expertise belangrijk is voor de doelgroep. Schoolbestuurders, schoolleiders en opleiders vinden onderwijskundige expertise minder belangrijk wanneer zij ervaring met de doelgroep hebben.³⁹

Beeldvorming over zij-instromende schoolleiders is vaker positief binnen grotere schoolorganisaties

Op het gebied van schoolkenmerken zien we dat de omvang van de schoolorganisatie een rol speelt. Respondenten die werken binnen een schoolorganisatie dat bestaat uit 10 tot 19 scholen geven drie keer zo vaak aan dat de beeldvorming positief is, vergeleken met respondenten die werken op een eenpitter. In tabel 2 zien we ook dat de omvang van de schoolorganisatie (het aantal scholen dat de schoolorganisatie vertegenwoordigt) samenhangt met de beeldvorming over zij-instromende schoolleiders. Respondenten die werken bij een schoolorganisatie met meer dan vier scholen melden

³⁶ De Weerd & Gemmeke, 2007

³⁷ Van Miltenburg, Van Rijn & Marthaler, 2023

³⁸ Slegers & Creemers, 2023

³⁹ Ibid.

minder vaak een negatieve beeldvorming dan respondenten van kleinere organisaties. Tijdens de interviews wordt de mogelijke verklaring gegeven dat kleine schoolorganisaties, en met name eenpitters, een schoolleider nodig hebben die over onderwijskundige expertise beschikt. Tegelijkertijd valt het op dat een groot deel van de respondenten niet goed weet hoe de beeldvorming binnen de schoolorganisatie is.

Tabel 2. Beeldvorming over zij-instromende schoolleiders uitgesplitst naar omvang van schoolorganisatie (rij percentages)

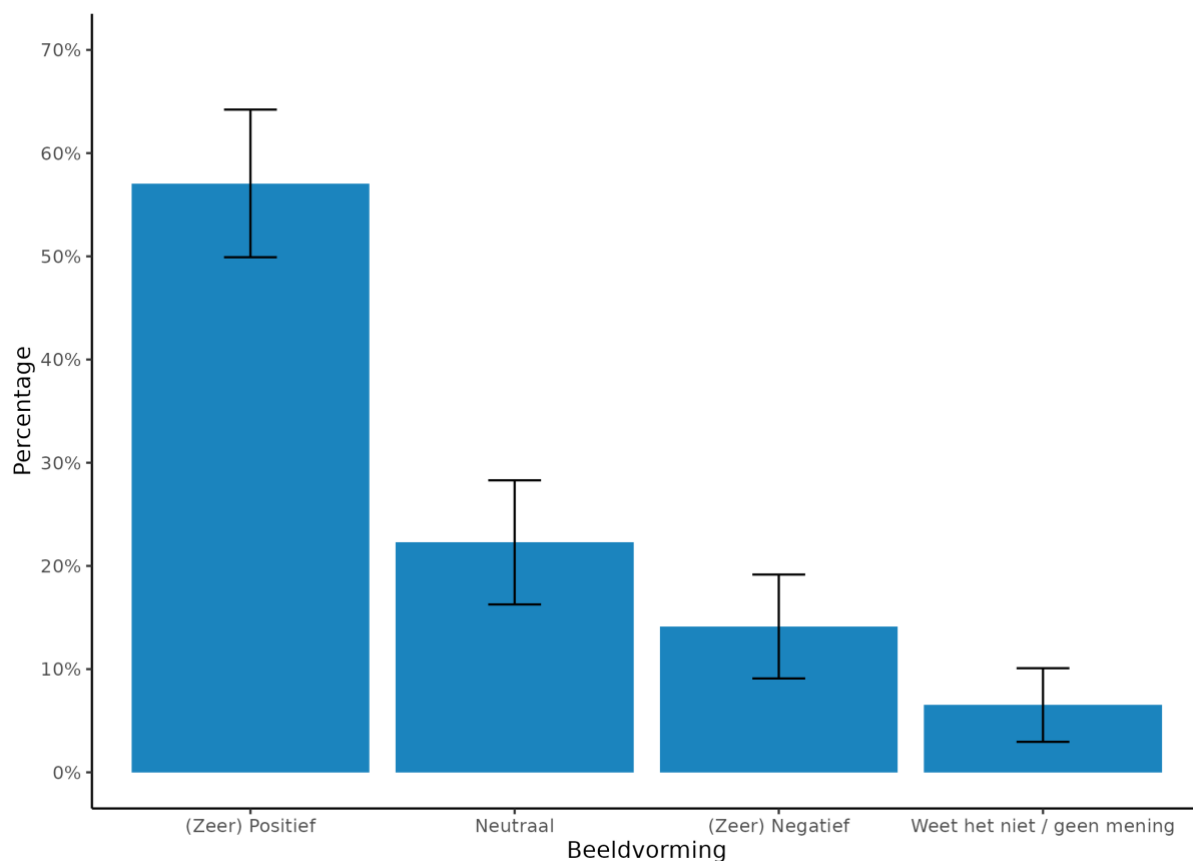
Omvang schoolorganisatie:	(Zeer) Positief	Neutraal	(Zeer) Negatief	Weet het niet / geen mening
1 school (N = 44)	11%	36%	27%	25%
2 - 4 scholen (N = 21)	24%	24%	43%	10%
5 - 9 scholen (N = 90)	20%	22%	19%	39%
10 - 19 scholen (N = 217)	30%	20%	10%	40%
20+ scholen (N = 185)	26%	19%	11%	44%

Beeldvorming over zij-instromende schoolleiders in de eigen schoolorganisatie

Uit de voorgaande analyse blijkt dat ervaring met zij-instromende schoolleiders over het algemeen positief bijdraagt aan de beeldvorming van de doelgroep. In de vragenlijst hebben we de respondenten ook de vraag gesteld hoe zij aankijken tegen de 'eigen' zij-instromende schoolleider. In dat geval werkt er ten minste één zij-instromende schoolleider in de schoolorganisatie van de respondent.

De meerderheid van de respondenten is (zeer) positief over de 'eigen' zij-instromende schoolleider

Figuur 5. Beeldvorming over zij-instromende schoolleider die werkzaam is binnen de eigen schoolorganisatie (N = 184)



Figuur 5 laat zien dat 57% van de respondenten die een zij-instromende schoolleider als collega hebben, aangeeft dat de beeldvorming binnen de schoolorganisatie over deze schoolleider (zeer) positief is. Slechts 14% van de respondenten met ervaring met zij-instromende schoolleiders geeft aan een (zeer) negatief beeld te hebben, wat aanzienlijk lager is dan het aandeel met een positieve indruk. Over het algemeen is de beeldvorming in het po over de zij-instromende schoolleider als collega positief.

Verschillen in waardering gezien vanuit kenmerken van medewerkers en school

Directieleden zijn vaker (zeer) positief over de zij-instromende schoolleider binnen hun schoolorganisatie (zie bijlage 5 voor de resultaten van de multivariate logistische regressieanalyse). Verder speelt leeftijd van de onderwijsprofessional een duidelijke rol. Respondenten in de leeftijd van 40-50 jaar en 50-plussers zijn vaker positief over de collega zij-instromer dan jongere respondenten. Verder zijn er aanwijzingen dat professionals op scholen met een rooms-katholieke of protestants-christelijke denominatie vaker positief zijn dan respondenten werkzaam bij algemeen bijzondere scholen. Onderwijsprofessionals die vinden dat onderwijskundige expertise noodzakelijk is voor schoolleiderschap, zijn significant minder vaak positief over hun zij-instromende collega dan

degenen die dat niet vinden. De kans op een positief beeld van de zij-instromende schoolleider door collega's die onderwijskundige expertise noodzakelijk vinden voor het schoolleiders, is lager.⁴⁰

De argumenten achter de beeldvorming

Om te begrijpen welke argumenten achter een positieve of negatieve beeldvorming zit, hebben we de respondenten van de vragenlijst gevraagd om hun antwoorden toe te lichten. En we hebben hen specifiek gevraagd welke eigenschappen of vaardigheden van zij-instromende schoolleiders zij het meest waarderen.

De meerderheid van de respondenten vindt het analytisch vermogen en zakelijk inzicht van zij-instromende schoolleiders van meerwaarde voor de eigen school

Tabel 3 toont welke vaardigheden en eigenschappen van zij-instromende schoolleiders het meest gewaardeerd worden door de onderwijsprofessionals. De meerderheid van de respondenten ziet het analytisch vermogen (61%) en het zakelijk inzicht (59%) als positieve eigenschappen of vaardigheden. Een kleine meerderheid van de respondenten is van mening dat zij-instromende schoolleiders snel en goed problemen kunnen doorzien en dat zij hiervoor passende oplossingen kunnen bedenken (het analytisch vermogen). Volgens de deelnemers aan de (groeps)interviews komt dit doordat zij-instromende schoolleiders relatief vaak universitair geschoold zijn. De scholing draagt bij aan het ontwikkelen van een sterk analytisch vermogen. Daarnaast vindt iets meer dan de helft van de respondenten dat zij-instromende schoolleiders over de vaardigheid om strategisch te handelen of om financiële beslissingen te maken beschikken (zakelijk inzicht). Er is geen significant verschil tussen functie of ervaring met zij-instromende schoolleiders.

⁴⁰ Het verschil is significant met een p-waarde van 0,0645.

Tabel 3. Verwachte of ervaren positieve vaardigheden/eigenschappen van zij-instromende schoolleiders

Vaardigheden of eigenschappen:	Totaal (N = 557)	Directie (N = 93)	Leraren (N = 408)	OOP/ Beleid (N = 56)	Zij- instromende schoolleider als collega (N = 184)	Geen zij- instromende schoolleider als collega (N = 176)
Analytisch vermogen (snel en goed problemen doorzien en oplossingen bedenken)	61%	67%	59%	66%	64%	60%
Zakelijk inzicht (strategisch en financieel denken)	59%	70%	55%	64%	61%	63%
Kwaliteitsmanagement (gericht op continue verbetering van processen en resultaten)	43%	45%	42%	41%	40%	44%
Leiderschap in verandering (kunnen omgaan met organisatieveranderingen en hier leiding aan geven)	42%	46%	40%	48%	45%	43%
Samenwerkingsvaardigheden (teamgeest en collegialiteit)	38%	22%	41%	47%	33%	36%
Resultaatgerichtheid (gericht op behalen van doelen)	36%	55%	31%	45%	42%	38%
Empathisch vermogen (inleven in anderen en hen begeleiden)	34%	23%	36%	36%	30%	34%
Relatiebeheer en netwerken (sterk in externe samenwerking en relaties onderhouden)	25%	25%	24%	31%	30%	27%
Projectmanagement- vaardigheden (het effectief organiseren en leiden van projecten)	24%	27%	22%	35%	29%	23%
Conflictbeheersing (conflicten herkennen en effectief oplossen)	23%	23%	23%	24%	26%	22%
Innovatief vermogen (met nieuwe ideeën komen en deze toepassen)	22%	29%	19%	31%	23%	23%

Om de argumentatie te begrijpen achter de beeldvorming van zij-instromende schoolleiders, is de vraag gesteld: 'Over het algemeen genomen, hoe kijkt u aan tegen een schoolleider die van buiten het onderwijs komt'? Bijna alle respondenten hebben de vraag beantwoord. De antwoorden zijn gecategoriseerd op basis van een positieve, negatieve of neutrale beeldvorming. Bijna de helft (42%) van de antwoorden tonen een positief beeld over zij-instromende schoolleiders. Het beeld is in 37% van de gevallen negatief en in iets meer dan 20% van de antwoorden neutraal. Op basis van deze verdeling valt op dat onderwijsprofessionals voornamelijk verdeeld zijn over zij-instromende schoolleiders. Er is geen eenduidig positief of negatief beeld; het lijkt erop dat de groep met een positieve beeldvorming lijnrecht tegenover de groep met een negatieve beeldvorming staat.

Antwoorden met een positieve lading gaan over:

- Open en verfrissende blik op de schoolorganisatie en het onderwijs;
- Waardering voor zakelijke competenties om de school helpen te groeien;
- Gedreven en gemotiveerd;
- Leiderschapskwaliteiten van buiten het onderwijs.

Antwoorden met een negatieve lading gaan over:

- Gebrek aan onderwijskennis;
- Het onderschatten wat het werken in het onderwijs inhoudt;
- Slechte ervaringen met zij-instromers;
- Sterke afwijzingen zonder verdere uitleg.

Antwoorden met een neutrale lading gaan over:

- Het hangt van de persoon af;
- Het hangt ervan af wat de school nodig heeft;
- Bereidheid om te leren is doorslaggevend;
- Open staan voor de mogelijkheid, maar zonder duidelijke voorkeur.

Waardering voor de werkervaring en verfrissende blik van zij-instromers hangt samen met een positieve beeldvorming

Uit de literatuur klinken positieve geluiden over zij-instromende schoolleiders. De doelgroep zou het onderwijs versterken met hun leiderschapservaring, strategisch inzicht en frisse blik.⁴¹ Dit kan bijdragen aan de ontwikkeling van de lerende organisatie op school- en stichtingsniveau.⁴²

Volgens de respondenten die een positief beeld hebben van zij-instromende schoolleiders, is de 'verfrissende of vernieuwende blik' ('zij hebben een andere blik, waar het onderwijs soms iets van kan leren') van meerwaarde voor het onderwijs. Het gaat hierbij om specifieke kennis en vaardigheden, zoals het zakelijk inzicht en managementervaring, waar de onderwijsorganisatie van kan profiteren. Dit kan bijdragen aan het doorbreken van 'vaste patronen' in de school.

'Een schoolleider van buiten het onderwijs kan verfrissend en vernieuwd zijn voor een organisatie. Schoolleiders hoeven zelf niet voor de groep te staan, maar moeten wel voldoende kennis hebben over het vak of bereid zijn zich erin te verdiepen, om

⁴¹ AVS & Schoolleiders VO, 2025

⁴² Pijpers-Streefkerk, 2021

zo de problematiek van het onderwijspersoneel beter te begrijpen. Keuzes die gemaakt moeten worden vanuit zakelijk/management oogpunt met altijd ook de input/kennis vanuit ‘klas’ in acht nemen, zorgt voor balans’. [Leraar met ervaring met zij-instromende schoolleiders]

Zij-instromers hebben vaak al een leidinggevende functie gehad in een andere sector.⁴³ Daarmee kunnen zij-instromers de aanwezige onderwijskundige expertise binnen de schoolorganisatie versterken met hun unieke werkervaring buiten het onderwijs.⁴⁴ Dit draagt volgens de deelnemers van de (groeps)interviews bij aan daadkrachtig leidinggeven aan het team. De geïnterviewden geven verder aan dat zij-instromende schoolleiders vaak een organisatiegerichte blik hebben. Dit betekent volgens hen dat de doelgroep doelgericht en resultaatgericht werkt aan de ontwikkeling van de schoolorganisatie, bijvoorbeeld door het toepassen van de PDCA-cyclus.

Uit de vragenlijst komt verder naar voren dat een positieve beeldvorming ook verwijst naar de erkenning dat zij-instromers ‘bewust’ en vaak uit passie voor het onderwijs kiezen. Een OOP’er schrijft dat zij-instromende schoolleiders ‘erg gemotiveerd zijn om zich te ontwikkelen en te verdiepen in de onderwijsinhoud’.

‘Positief. Over het algemeen zijn dit gedreven mensen die bewust deze keuze gemaakt hebben.’ [Leraar met ervaring met zij-instromende schoolleiders]

De overtuiging dat onderwijskundige ervaring noodzakelijk is, ligt ten grondslag aan een negatieve beeldvorming

Waar aan de ene kant respondenten vinden dat het zakelijk inzicht een kans biedt voor de schoolorganisatie om zich verder te ontwikkelen, wordt dat aan de andere kant als een risico gezien. Een negatieve beeldvorming komt voornamelijk door de vooringenomenheid voor wat betreft het hebben van onderwijservaring. Het gaat hierbij om de opvatting ‘krijt aan de vingers’. Het leiding geven aan een school vraagt volgens de respondenten met een negatieve beeldvorming om vakspecifieke kennis, wat opgedaan wordt door onderwijservaring. Daardoor zouden doorgroeiers volgens deze groep respondenten meer bekwaam zijn in het versterken van de onderwijskwaliteit en in het leiding geven aan de ontwikkeling van medewerkers. Dit duidt op een affinity bias: het onderwijspersoneel kijkt gunstiger naar kandidaten die op hen lijken. Volgens de sociale identiteitstheorie identificeren mensen zichzelf met sociale groepen en zijn ze geneigd om positief te reageren op leden van hun ‘ingroup’ (in dit geval personen met onderwijservaring), terwijl leden van een ‘outgroup’ minder gunstig behandeld kunnen worden (in dit geval personen zonder onderwijservaring; zij-instromers).⁴⁵

‘Als je niet weet wat het is om in het onderwijs te werken met alle ins en outs kun je er niet zijn voor je personeel en kun je geen inhoudelijke keuzes maken.’ [Leraar zonder ervaring met zij-instromende schoolleiders]

⁴³ Sapulete & Vrielink, 2020

⁴⁴ Poldermans, 2024

⁴⁵ Mujtaba, 2025; Bunica, 2025

De groep respondenten die van mening is dat onderwijservaring noodzakelijk is voor schoolleiders, vindt ook dat zij-instromers op een andere manier naar het onderwijs kijken dan iemand met een onderwijsachtergrond. Een bestuurder meldt dat ‘kennis van onderwijs’ cruciaal is. Schoolleiders die zijn doorgestroomd en een negatief beeld hebben van zij-instromers erkennen de ‘achterstand’ waarmee de zij-instromende collega’s de schoolorganisatie binnenkomen. Zij vinden dat kennis van lesgeven en onderwijs noodzakelijk is voor de ‘corebusiness van een school’. Uit de (groeps)interviews komt de aanvulling dat zij-instromers minder thuis zouden zijn in het onderwijsjargon. Volgens de deelnemers sluit de taal van zij-instromers hierdoor niet altijd goed aan bij het taalgebruik van onderwijsprofessionals in de sector.

‘Iemand van buiten het onderwijs brengt misschien heel nuttige kwaliteiten mee waar de school op kan doorgroeien, maar onderwijservaring, echt weten wat er op de werkvloer gebeurt en speelt, blijft voor mij een onmisbare kant van de functie van schoolleider.’ [Leraar zonder ervaring met zij-instromende schoolleiders]

Een deel van de respondenten ziet het zakelijk inzicht en analytisch vermogen als een risico voor de schoolorganisatie. Hiervan geven een aantal leren aan dat een ‘bedrijfsmatige aanpak’ niet past in het onderwijs.

‘Ik denk dat iemand van buiten het onderwijs meer zakelijk is ingesteld en onderwijs is mensenwerk (het zou eens wat minder over de cijfertjes moeten gaan).’ [Leraar zonder ervaring met zij-instromende schoolleiders]

Een bestuurder schrijft dat het de schoolorganisatie ‘veel’ energie en tijd kost om de zij-instromer bekend te maken ‘met alle ins en outs van het onderwijs’. Onderzoek toont aan dat schoolleiders en bestuurders onderwijskundige expertise als een belangrijke voorwaarde zien voor het effectief leiding te kunnen geven aan onderwijskwaliteit.⁴⁶ Ook zijn er aanwijzingen dat schoolleiders met onderwijservaring hun leiderschap op een meer collegiale en participatieve manier vormgeven.⁴⁷ Volgens sommige geïnterviewde leraren geven zij-instromende schoolleiders op een strengere en meer regelgerichte manier leiding dan reguliere schoolleiders.

Neutraal, maar ook voorwaardelijk

De respondenten met een neutrale houding zien zowel voor- als nadelen van zij-instromende schoolleiders. Hun mening is gebaseerd op wisselende ervaringen. Een deel van de respondenten is van mening dat zij-instromers open moeten staan voor scholing op onderwijskundige expertise. Dit is in lijn met eerder onderzoek van Arbeidsmarktplatform PO.⁴⁸ Bestuurders in het primair onderwijs vinden dat zij-instromende schoolleiders met name ondersteuning nodig hebben op het gebied van onderwijskundige kennis. Door het ontbreken van de specifieke onderwijskundige kennis kunnen zij moeite ervaren met het aansturen van processen in de school. Bovendien blijkt uit Spaans onderzoek dat onderwijsgevende en/of leidinggevende ervaring samengaat met het meer bekwaam voelen in de leiderschapscompetenties in het onderwijs. Onderwijservaring heeft een sterker effect op het gevoel van leiderschapsbekwaamheid dan alleen managementervaring.⁴⁹

⁴⁶ Slegers & Creemers, 2023

⁴⁷ Heck, 1992

⁴⁸ Van der Aa & Essen, 2025

⁴⁹ Cebrián, Moraleda, Galán-Casado, & Andújar-Molina, 2022

‘Ik vind dat we daarvoor open moeten staan. Er zijn genoeg goede voorbeelden. Voor mij als voorwaarden geldt dat een persoon zich bewust is van de onderwijskennis die wordt gemist en binnen zijn mogelijkheden er alles eraan doet om dit te vergaren’.
[Bestuurder zonder ervaring met zij-instromende schoolleiders]

‘Positief. Mijn ervaring is dat de competenties die iemand bezit bepalen of je een goede schoolleider bent. Een schoolleider die van buiten het onderwijs komt en die de juiste competenties bezit, kan net zo sterk (of sterker) zijn dan een schoolleider die uit het onderwijs komt.’ [Leraar met ervaring met zij-instromende schoolleiders]

Knelpunten die voortkomen uit de beeldvorming over zij-instromende schoolleiders

Waarom hebben de respondenten een positieve of negatieve beeldvorming over zij-instromende schoolleiders? In hun argumenten komen twee hoofdzaken naar voren. Het eerste punt is dat het ontbreken van ervaring met zij-instromende schoolleiders tot negatieve vooroordelen over de doelgroep kunnen leiden. Bij het tweede punt gaat het erom dat bepaalde eigenschappen van zij-instromende schoolleiders zowel positief of als negatief gezien kunnen worden. Dit maakt dat er geen eenduidige beeldvorming over zij-instromende schoolleiders bestaat.

Knelpunt: Onbekend maakt onbemind

Resultaten van de literatuurstudie en de vragenlijst laten duidelijk zien dat ervaring met de doelgroep kan bijdragen aan een positievere beeldvorming. Het blijkt dat onderwijsprofessionals die samen werken met zij-instromende schoolleiders:

- minder belang hechten aan onderwijskundige expertise als noodzakelijke eis voor startende schoolleiders;
- de competenties om goed les te kunnen geven in het primair onderwijs niet per definitie hetzelfde zien als de competentie om leiding te kunnen geven aan een basisschool;
- vaker zij-instromers meer bekwaam vinden in onderwijs specifieke leiderschapscompetenties;
- vaker een positief beeld hebben van zij-instromende schoolleiders.

Dit betekent dat het ontbreken van ervaring met de doelgroep kan leiden tot negatieve vooroordelen. Door ervaring met de doelgroep op te doen, kan een negatieve beeldvorming worden doorbroken.

Knelpunt: Standpunt dat onderwijservaring noodzakelijk is

Een aanzienlijk deel van de respondenten vindt onderwijservaring een *must* om de functie succesvol uit te kunnen oefenen. De ervaring zou bijdragen aan meer begrip voor de dagelijkse praktijk van het onderwijs, ‘realistische’ ideeën over onderwijsontwikkeling, het uitdragen van de visie en het effectief aansturen van het team. Ook op internationaal niveau wordt deze discussie gevoerd. Het standpunt dat scholen complexe organisaties zijn waar juist de leidinggevende ervaring van zij-instromers van meerwaarde kan zijn, staat tegenover het standpunt dat scholen exclusief aangestuurd moeten worden door personen met een pedagogische achtergrond.

De discussie over de meerwaarde van zij-instromende schoolleiders draait grotendeels om het belang dat wordt gehecht aan onderwijservaring om de functie succesvol uit te kunnen oefenen. De Onderwijsraad ziet het missen van onderwijservaring door zij-instromende schoolleiders als een uitdaging voor de vakdidactische en pedagogische expertise.⁵⁰ Onderzoek van Regioplan laat zien dat zowel voorstanders als critici van zij-instromende schoolleiders het gebrek aan onderwijskundige kennis en ervaring in het basisonderwijs onderkennen.⁵¹ Het belang van onderwijservaring in de beeldvorming over zij-instromers vraagt scholen om zorgvuldig te overwegen waar het onderwijskundig leiderschap in de organisatie wordt belegd. Wanneer hier geen rekening mee wordt gehouden, kan dat leiden tot negatieve ervaringen met zij-instromende schoolleiders.

Vanwege het ontbreken van onderwijskundige expertise stellen de bestuurders en de HR-medewerker die deelnamen aan het (groeps)interview dat zij-instromers soms vragen stellen tijdens de werving en selectieprocedure die als 'te eenvoudig' worden ervaren. Wanneer een zij-instromer al in een directierol zit, kan dit afbreuk doen aan het gezag en de legitimiteit van de schoolleider. Het team kan het als storend ervaren dat een schoolleider met beperkte onderwijservaring verantwoordelijk is voor het beoordelen van lessen. Bovendien blijkt uit ander onderzoek dat onderwijservaring bijdraagt aan de legitimiteit van het schoolleiderschap.⁵²

Het ontbreken van onderwijservaring kan een hardnekkig punt zijn dat de beeldvorming blijft beïnvloeden. Een bestuurder met ervaring met zij-instromende schoolleiders schrijft over de doelgroep het volgende:

'Zij-instromende schoolleiders zijn verfrissend, maar ook op achterstand in de beeldvorming. Na acht jaar wordt nog steeds gezegd: die komt niet uit het onderwijs.' [Bestuurder met ervaring met zij-instromende schoolleiders]

Conclusie

De beeldvorming over zij-instromende schoolleiders loopt uiteen, maar volgens de meeste onderwijsprofessionals bestaat er een overwegend positief beeld over zij-instromende schoolleiders. De belangrijkste argumenten van het positieve beeld zijn de waardering voor het analytische vermogen, het zakelijk inzicht, leidinggevende ervaring en het meebrengen van een open en frisse blik op de schoolorganisatie. Zij-instromers worden vooral gewaardeerd in situaties waarin behoefte is aan organisatieontwikkeling of wanneer hun leiderschapskwaliteiten worden aangevuld met onderwijskundige kennis binnen het team. De inzet van zij-instromende schoolleiders vraagt daarom om duidelijke randvoorwaarden en een goede borging van onderwijskundig leiderschap in de school.

De beeldvorming leidt tot twee knelpunten. Ten eerste gaat het principe 'onbekend maakt onbemind' op; onderwijsprofessionals zonder ervaring met de doelgroep laten zich vaker negatief uit over hen. Ten tweede worden dezelfde eigenschappen van zij-instromende schoolleiders, zoals het

⁵⁰ Onderwijsraad, 2018

⁵¹ De Weerd & Gemmeke, 2007

⁵² Poldermans, 2024

zakelijk inzicht en analytisch vermogen, door de ene groep onderwijsprofessionals als kans gezien en door de andere groep als risico voor de schoolorganisatie. Het beeld over zij-instromende schoolleiders is dus niet eenduidig.

3. Aandachtspunten bij de werving, matching en begeleiding van zij-instromende schoolleiders

In dit hoofdstuk beschrijven we welke rol HR, (G)MR en schoolbesturen kunnen nemen in de werving, matching en begeleiding van de doelgroep (deelvraag 4). Aan alle respondenten is de vraag voorgelegd wat er nodig is om een goede werving, matching en begeleiding van zij-instromende schoolleiders in het algemeen te borgen. Het hoofdstuk is gebaseerd op de literatuurstudie, vragenlijstanalyse en de (groeps)interviews.

De meerderheid van alle respondenten van onze vragenlijst (71%) geeft aan dat zij niet op de hoogte is van knelpunten rondom de werving, matching en begeleiding van zij-instromende schoolleiders. Een op de vijf respondenten geeft aan dat er geen knelpunten worden ervaren. Minder dan een op de tien (8%) geeft aan van wel. Binnen de groep respondenten die ervaring heeft met zij-instromende schoolleiders geeft een op de tien (12%) aan dat er knelpunten worden ervaren. Onder (G)MR leden (N= 140) is dat aandeel laag (6%).

Uitdagingen bij de werving van zij-instromende schoolleiders

De krappe arbeidsmarkt maakt het gevoelsmatig lastig om de doelgroep aan te trekken. Daarom moeten mensen van buiten het onderwijs warm gemaakt worden om toch voor de sector te kiezen. Dat vereist aandacht. Verder is een zorgvuldige analyse nodig van hoeveel schoolleiders er nodig zijn binnen de schoolorganisatie om de huidige (op korte of lange termijn) te vervangen. Het gaat dan dus om een analyse van de huidige en toekomstige fte's in leiderschapsfuncties. Deze informatie is essentieel om strategisch personeelsbeleid in te richten of aan te passen.

'Er is over het algemeen een tekort aan goede schoolleiders, of dat nu vanuit eigen kweek, externe werving of via zij-instroom verloopt' [OOP'er met ervaring met zij-instromende schoolleiders]

Regionale samenwerking is belangrijk om het tekort aan schoolleiders terug te dringen. De aard en omvang van het probleem verschilt echter per regio, waardoor ook de meest effectieve oplossingen

variëren. Het samen werven, opleiden en begeleiden van zij-instromende schoolleiders past goed binnen de nieuwe structuur van de onderwijsregio's.⁵³

De regeling Onderwijsregio's en het vervolg erop, de regeling Landelijk dekkend netwerk onderwijsregio's 2026-2029, stimuleren de vorming van onderwijsregio's en bieden daarbij ondersteuning. Een van de doelen is dat schoolorganisaties, mbo-instellingen, lerarenopleidingen en leraren zorgen voor voldoende en (blijvend) goed opgeleid onderwijspersoneel en leren omgaan met schaarste aan onderwijspersoneel. Het samen werven en opleiden en begeleiden van zij-instromende schoolleiders past goed binnen de structuur van de onderwijsregio.⁵⁴

Uitdagingen bij de matching van zij-instromende schoolleiders

Tijdens de (groeps)interviews werd benadrukt dat de keuze voor een schoolleider mede afhangt van de veranderopgave van de school of de aanwezige (onderwijskundige)expertise van het personeel. Als de onderwijskwaliteit op een school achterblijft of de sfeer in het team niet goed is, gaat de voorkeur vaak uit naar een schoolleider met onderwijservaring. Dit sluit aan bij onze bevinding dat reguliere schoolleiders meer bekwaam worden gevonden in het leidinggeven aan de kwaliteit van het onderwijs. De ene veranderopgave heeft meer of minder baat bij een zij-instromer dan een andere.

'De context bestaat o.a. uit de situatie van de school; wat zijn de uitdagingen die op die school aanwezig zijn. Zit dat in het mens-aspect, visie-aspect, organisatie-aspect of onderwijskwaliteit-aspect? Dat kan van invloed zijn op het type schoolleider dat nodig is om de juiste ontwikkelingen door te maken. Dit geldt voor de vragen over competentie. Waar heeft deze persoon eerst gewerkt? Wat is de leeftijd van deze persoon? Wat is de expertise van deze persoon? Dus zonder context is in mijn optiek geen vergelijk en/of antwoord te geven op deze vragen.' [Schoolleider zonder ervaring met zij-instromende schoolleiders]

Onderwijsprofessionals die werken bij kleine schoolorganisaties (zoals eenpitters) geven met name aan dat zij sterker leunen op de onderwijskundige kennis van de schoolleider. In zo'n context wordt onderwijservaring als cruciaal beschouwd, onder andere vanwege de zwaarte van de functie van een schoolleider op een eenpitter. De mate waarin begeleiding beschikbaar is, bijvoorbeeld via een ervaren adjunct-directeur of intern begeleider, bepaalt ook de haalbaarheid van een succesvolle instroom van leidinggevendenden uit een andere sector.

'Bij een eenpitter is onderwijskundige expertise van belang' [Bestuurder zonder ervaring met zij-instromende schoolleiders]

Het succes van zij-instromers hangt ook af van de context waarin zij komen te werken. Uit de interviews blijkt dat schoolleiderschap in de praktijk veel verschillende vormen kent. En dat een

⁵³Zie <https://www.dus-i.nl/subsidies/onderwijsregios>, <https://www.dus-i.nl/subsidies/landelijk-dekkend-netwerk-onderwijsregios> en <https://www.dus-i.nl/subsidies/landelijk-dekkend-netwerk-onderwijsregios-2026>

⁵⁴Zie <https://www.dus-i.nl/subsidies/onderwijsregios>, <https://www.dus-i.nl/subsidies/landelijk-dekkend-netwerk-onderwijsregios> en <https://www.dus-i.nl/subsidies/landelijk-dekkend-netwerk-onderwijsregios-2026>

goede match met de opdracht en het team cruciaal is. Om dit te ondersteunen kunnen schoolbesturen overwegen om in de oriëntatiefase al zij-instromers de mogelijkheid te geven om kennis te maken. Een meeloopdag – of voor langere periode – geeft zowel de kandidaat als het team de kans om te onderzoeken of er een goede match kan ontstaan. En hierdoor krijgen zij een beter beeld van wat de functie bij de schoolorganisatie inhoudt.⁵⁵

Voorafgaand aan de werving is het belangrijk dat het bestuur, in overleg met HR en het team, goed weten wat de schoolleider precies moet gaan doen. Dat is van belang om het juiste ‘type’ schoolleider aan te stellen. Vanwege de uiteenlopende leiderschapspraktijken van schoolleiders kan het noodzakelijk zijn om zowel een ‘pedagogische leider met een onderwijsachtergrond’ als een ‘meer bestuurlijke leider’ te werven.⁵⁶

‘Goed schoolleiderschap kan in allerlei vormen komen, is vaak vooral persoonsgebonden en afhankelijk van of degene op een passende school terechtkomt. Ik heb directeurs gezien die niet goed functioneerden in de ene school, maar op een andere school binnen de schoolorganisatie floreerden. Het is vooral de juiste poppetjes op de juiste plaats zien te krijgen’. [Leraar zonder ervaring met zij-instromende schoolleiders]

Doorbreken van de bias over onderwijservaring als noodzakelijke voorwaarde voor goed schoolleiderschap

Een van de grootste knelpunten bij de instroom van ‘managers van buiten het onderwijs’ is de overtuiging dat onderwijservaring een noodzakelijke voorwaarde is voor goed schoolleiderschap. Dit beeld komt terug in de analyse van onze vragenlijst, maar ook in onderzoeksrapporten van de afgelopen twintig jaar.⁵⁷

Het is belangrijk dat medewerkers zich meer bewust worden van hun vooroordelen over zij-instromende schoolleiders, zodat die doorbroken kunnen worden. Dat vraagt om een langetermijnstrategie. Onderzoek naar effectieve methoden voor het verminderen van een bias binnen HRM-beleid toont aan dat het essentieel is om te leren hoe vooroordelen beheerst kunnen worden, gedrag aangepast kan worden en voortgang gemonitord kan worden. Het gaat hierbij niet om een eenmalige trainingssessie waarin mensen zich bewust worden van hun vooroordelen, maar om een langdurige ontwikkeling met structurele aanpassingen in beleid en werkwijzen — zoals het standaardiseren van wervingsprocedures.⁵⁸

Bestuurders en HR-professionals spelen een belangrijke rol in het doorbreken van een bias door in gesprek te gaan met het team over wat goed schoolleiderschap inhoudt en welke (positieve) vaardigheden zij-instromers mee kunnen brengen. Hierbij kan gedacht worden aan ervaring met organisatieontwikkeling, zakelijk inzicht of proces-/verandermanagement. Deze vaardigheden

⁵⁵ <https://www.schoolleidersregisterpo.nl/schoolleiders/zij-instromers/interviews>

⁵⁶ Pont, Nusche & Moorman, 2008

⁵⁷ De Weerd & Gemmeke, 2007; Ponte, Nusche & Moorman, 2008, Sapulete & Vrielink, 2020, Poldermans, 2024, Slegers & Creemers, 2023

⁵⁸ Gino & Coffman, 2021

kunnen van meerwaarde zijn voor schoolorganisaties die een veranderingsproces op gang willen zetten.⁵⁹

Bij de aanstelling van de schoolleider speelt de (G)MR een belangrijke rol. Volgens de Wet medezeggenschap scholen (WMS) dient de medezeggenschapsraad vooraf de gelegenheid te krijgen advies uit te brengen over het besluit een schoolleider aan te stellen.⁶⁰ Door tijdig het draagvlak in het team te peilen, kan de medezeggenschapsraad bijdragen aan een zorgvuldig besluitvormingsproces en een betere afstemming tussen de kandidaat en de verwachtingen van het team. Uit de vragenlijst blijkt dat er aanwijzingen zijn voor een mogelijke bias bij (G)MR-leden die ongunstig kan uitvallen voor zij-instromende schoolleiders. Slechts 27% van de (G)MR-leden (N = 140) geeft aan dat de (G)MR het openstellen van vacatures voor zij-instromende schoolleiders steunt. Bij 40% is er geen sprake van een specifieke houding en bij 6% staat de (G)MR negatief tegenover het aanstellen van zij-instromende schoolleiders.

Door de juiste informatievoorziening en het doorbreken van de bias kunnen HR, (G)MR en schoolbesturen meer open (gaan) staan voor het aannemen van ‘managers van buiten het onderwijs’. Dit kan blijken door vacatures zo op te stellen dat leiderschapskwaliteiten en motivatie centraal staan in plaats van onderwijservaring.

Daarnaast is het belangrijk dat de benoemings- en adviescommissie (BAC) ook goed geïnformeerd is over wat het zij-instroomtraject binnen de schoolorganisatie inhoudt.⁶¹ Bijvoorbeeld: hoe worden zij-instromers binnen de schoolorganisatie begeleid? Hoe ziet hun leerproces eruit? En hoeveel tijd en geld is hiervoor beschikbaar? Verder is het belangrijk dat de BAC zich bewust is van mogelijke eigen vooroordelen tegenover zij-instromende schoolleiders. Uit onderzoek blijkt dat zij-instromende schoolleiders voornamelijk intrinsiek gemotiveerd zijn om schoolleider te worden.⁶² Het is dus van belang dat de betrokken partijen tijdens de werving en selectie verder kijken dan alleen onderwijservaring. Dit kan door gericht vragen te stellen over de leiderschapskwaliteiten, motivatie en persoonlijkheid van de zij-instromer.

Ervaring met zij-instromende schoolleiders die werken in het po zwakt de overtuiging enigszins af dat onderwijservaring nodig is om schoolleider te worden. Respondenten die een zij-instromende schoolleider als collega hebben, geven vaker aan geen uitgesproken voorkeur te hebben voor een onderwijskundige achtergrond van de schoolleider. Dit laat zien dat het belangrijk is om ervaring op te doen met zij-instromende schoolleiders. Ook is het van belang om voorbeelden te delen van zij-instromers die het goed doen als schoolleider.

HR en schoolbesturen dienen te beseffen dat de verwachtingen van het team belangrijk zijn voor hoe de werving en selectie verloopt. Als een nieuwe schoolleider iemand opvolgt die ‘op handen gedragen werd’, kan dat risicovol zijn. Het team vergelijkt de nieuwe schoolleider dan vaak met de vorige. Juist bij een zij-instromer moet het team de zij-instromer de kans geven om te kunnen groeien in de rol.⁶³

⁵⁹ De Weerd & Gemmeke, 2007

⁶⁰ WMS, Artikel 11 lid 1 sub h: https://wetten.overheid.nl/BWBR0020685/2024-08-01#Hoofdstuk3_Artikel11

⁶¹ De BAC bestaat vaak uit verschillende betrokkenen, zoals leraren, ouders en het bestuur.

⁶² Sapulete & Vrielink, 2020

⁶³ Burgmans, 2013

Begeleiding van zij-instromende schoolleiders kost tijd en geld

Een aanhoudend knelpunt is het gebrek aan tijd en middelen. Voor begeleiding is een investering nodig – in tijd en geld – van de schoolorganisatie. Maar tijd in het onderwijs is schaars. Goede begeleiding is cruciaal om de potentie van zij-instromende schoolleiders te benutten.⁶⁴ Hoewel de meeste schoolorganisaties het belang van (goede) begeleiding erkennen, blijkt uit de praktijk dat er structurele knelpunten zijn op dit gebied. Bovendien is er duidelijke behoefte aan sterk beleid bij scholen om nieuw personeel te ondersteunen en te begeleiden in hun professionele ontwikkeling.⁶⁵

‘Begeleiding kost veel tijd. Tijd die je eigenlijk niet (veel) hebt door je eigen taken en het lerarentekort’ [Leraar]

Uit de interviews blijkt dat begeleiders de begeleiding vaak combineren met hun reguliere taken, waardoor extra werkdruk ontstaat. Tegelijkertijd geven ervaren schoolleiders aan dat zij dankzij hun werkervaring meer bekwaam zijn om begeleidingstaken op zich te nemen. Voor starters blijkt uit onderzoek dat een gebrek aan tijd en geld een risico vormt om te voldoen aan de eisen.⁶⁶

Tot oktober 2025 ondersteunde het ministerie van OCW schoolorganisaties die met zij-instromende schoolleiders willen werken via de subsidieregeling ‘instroom schoolleider po van buiten het onderwijs’ aan. Schoolbesturen konden tot medio oktober een vergoeding krijgen voor de kosten voor het werven, opleiden en begeleiden van zij-instromende schoolleiders.⁶⁷ (Zie bijlage 6 voor meer informatie over de subsidieregeling). Hoewel de subsidieregeling niet volledig kostendekkend is, kan deze voor kleine schoolorganisaties, zoals eenpitters, wel financiële drempels verlagen. Dit type schoolorganisaties beschikt namelijk niet over bovenschoolse middelen.⁶⁸

Op dit moment kunnen schoolorganisaties via andere regelingen, zoals de regeling Landelijk dekkend netwerk onderwijsregio’s 2026-2029 ondersteuning krijgen bij het aanpakken van personeelstekorten.⁶⁹ Zij-instromende schoolleiders vormen hier een onderdeel van.

Voor begeleiding van zij-instromende schoolleiders is maatwerk nodig

Een goed ingericht onboarding programma is een belangrijke voorwaarde voor het behoud van zij-instromers. HR, (G)MR en schoolbesturen moeten de begeleiding goed organiseren. De begeleiding dient aan te sluiten bij de achtergrond en leerbehoeften van de zij-instromer. De ondersteuningsbehoefte van de doelgroep zou voornamelijk op pedagogisch en didactisch gebied liggen.⁷⁰ Schoolorganisaties kunnen hierop inspelen door scholing en (externe) coaching structureel onderdeel te maken van het inwerktraject. Zowel reguliere als zij-instromende schoolleiders zien

⁶⁴ <https://avs.nl/actueel/nieuws/zij-instroom-broodnodig-maar-hoe-dan/>

⁶⁵ Schoolleidersregister PO, (2024), *Ontwikkelingen en spanningsvelden 2023*. Geraadpleegd van <https://www.schoolleidersregisterpo.nl/actueel/nieuws/2024/07/03/ontwikkelingen-en-spanningsvelden-in-2023>.

⁶⁶ Van den Berg, Van den Berg & Scheeren, 2023

⁶⁷ <https://avs.nl/actueel/nieuws/help-het-schoolleiderstekort-te-verkleinen/>

⁶⁸ Arbeidsmarktplatform PO, 2023

⁶⁹ Zie <https://www.dus-i.nl/subsidies/onderwijsregios>, <https://www.dus-i.nl/subsidies/landelijk-dekkend-netwerk-onderwijsregios> en <https://www.dus-i.nl/subsidies/landelijk-dekkend-netwerk-onderwijsregios-2026>

⁷⁰ Van der Aa & Essen, 2025

ondersteuning vanuit het bestuur als een belangrijke voorwaarde om te blijven werken in de sector.⁷¹

Volgens de respondenten en deelnemers aan de (groeps)interviews is het (gedeeltelijk en/of tijdelijk) herverdelen van verantwoordelijkheden in de school een (mogelijke) effectieve aanpak. Het delen van verantwoordelijkheden tussen de zij-instromende schoolleider en ander personeel (IB'er, locatie- of adjunct-directeur of bouwcoördinatoren) kan een deel van de last van de schoolleider verlichten.⁷² Hierdoor kan de zij-instromer zich beter richten op een 'zachte landing' in de organisatie. Dit houdt in dat de zij-instromer voldoende ondersteuning en ontwikkelingsmogelijkheden moet hebben en dat het personeelsbeleid het functioneren van starters in de organisatie ondersteunt.⁷³ Het is dus belangrijk dat zij-instromers de tijd en ruimte krijgen om kennis en vaardigheden aan te leren. Om hen een goede start te laten maken in hun nieuwe functie is maatwerk bij het inwerkprogramma nodig.⁷⁴ Dat draagt vervolgens bij aan werkplezier en zelfredzaamheid.⁷⁵

Voor schoolbesturen en HR geldt dat er kritisch gekeken moet worden naar de randvoorwaarden voor begeleiding. Kan er voldoende tijd vrijgemaakt worden in taakuren? Is er voldoende geld voor externe coaching en om de subsidieregeling te benutten? De (G)MR kan een controlerende rol vervullen door met de (directeur)bestuurder te praten over de begeleiding van zij-instromende schoolleiders en de investering in deze doelgroep. De manier waarop de schoolorganisatie wil omgaan met zij-instromende schoolleiders, kan worden vastgelegd in het schoolplan en/of de meerjarenstrategie. Hierin kan expliciet aandacht besteed worden aan de werving, matching, begeleiding en opleiding van zij-instromende schoolleiders. De medezeggenschapsraad heeft instemmingsrecht op het vaststellen of wijzigen van het schoolplan.⁷⁶

Een veelgenoemd aandachtspunt voor een goede begeleiding is dat de zij-instromer kan beschikken over een buddy bij de schoolorganisatie. De buddy kan een andere (ervaren) schoolleider zijn (duo-schoolleiderschap), een adjunct-directeur die onderwijskundig sterk is en/of een IB'er die ondersteunt. Een bijkomend voordeel is dat in het (management)team van de school 'mensen zijn die duidelijk weten hoe het werkt in een klas'. Een belangrijke voorwaarde is dat er draagvlak is bij het team. Draagvlak versterkt de legitimiteit van het leiderschap van de zij-instromende schoolleider.⁷⁷

Conclusie

Zij-instromende schoolleiders kunnen vernieuwing en diversiteit brengen in het leiderschap in het primair onderwijs. Tegelijkertijd zijn er belangrijke knelpunten die de instroom, begeleiding en beeldvorming van deze doelgroep belemmeren. De knelpunten doen zich voor tijdens de werving en selectie, maar ook tijdens de begeleiding.

⁷¹ Sapulete & Vrielink, 2020

⁷² ibid

⁷³ Kutsyuruba, Walker & Godden, 2019; Runhaar, Doppenberg, Brouwer & Scholten, 2022

⁷⁴ Onderwijsraad, 2018

⁷⁵ ibid

⁷⁶ WMS artikel 10 sub b

⁷⁷ Poldermans, 2024

Het belangrijkste knelpunt is: een sterke voorkeur voor kandidaten met onderwijservaring werkt een open selectieproces tegen. De algehele beeldvorming van de doelgroep heeft invloed op een eerlijke werving- en selectieprocedure. Schoolleiders zonder onderwijservaring worden minder snel als potentiële kandidaten beschouwd. Dat blijkt ook uit de observatie dat vacatureprocedures niet altijd openstaan voor zij-instromers. Slechts een klein deel vermeldt expliciet dat zij-instromers welkom zijn. Wanneer zij-instromers de baan bemachtigd hebben, zijn zij vaak kwetsbaar. Zij krijgen vaker dan reguliere schoolleiders een tijdelijke aanstelling aangeboden.

Hoe kan dit knelpunt worden aangepakt? Er zijn verschillende mogelijkheden in beleid en praktijk. Vacatures kunnen bijvoorbeeld worden opengesteld voor zij-instromers, de werving- en selectiecommissies kunnen bewust worden gemaakt van de bias naar doelgroep en de meerwaarde van de doelgroep kan worden benadrukt. Door proactief in gesprek te gaan met het team kan een open houding gecreëerd worden. Voor wat betreft de begeleiding liggen er kansen in het structureel opzetten van buddyconstructies en meelooptrajecten.

Tijdens het proces van aantrekken en behouden van zij-instromende schoolleiders heeft HR een belangrijke rol in het opzetten van begeleidingstrajecten en het vertalen van de behoeften van het team naar het profiel van geschikte kandidaten. (G)MR kan via het adviesrecht invloed uitoefenen op de selectie- en aanstellingsprocedure. Ook toezien op een eerlijk proces rondom de aanstelling en begeleiding kan hierin helpen. Verder kan de (G)MR actief bijdragen aan het creëren van een open houding ten aanzien van zij-instromende schoolleiders, meedenken over strategisch personeelsbeleid en het opstellen en uitwerken van passende beleidsthema's om zij-instroom van leidinggevenden mogelijk te maken. Voor schoolbesturen is het belangrijk dat zij bijdragen aan een inclusief en duurzaam beleid rondom zij-instromers. Verder zijn schoolbesturen in de onderwijsregio gezamenlijk verantwoordelijk voor een effectieve inzet van de middelen die vanuit de onderwijsregio-regelingen vrijkomen. Onderwijsregio's zijn verantwoordelijk voor een zorgvuldige analyse van specifieke tekort aan onderwijspersoneel in hun eigen regio (regionale SPP). Zij krijgen daarbij de ruimte en verantwoordelijkheid om hun eigen prioriteiten te bepalen, dat kan door specifiek aandacht te geven aan het (gedeeltelijk) oplossen van het tekort aan schoolleiders. Investeren in de instroom van schoolleiders van buiten kan een effectieve manier zijn om de continuïteit en kwaliteit van schoolleiding binnen scholen in de regio te waarborgen.⁷⁸

⁷⁸ <https://www.onderwijsregio.nl/onderwerpen/schoolleiders-van-buiten>

Referentielijst

Literatuur

- Arbeidsmarktplatform PO. (2023). Gewoon! Met zij-instroom. Naar een succesvolle implementatie van het zij-instroomtraject in het primair onderwijs. Geraadpleegd via <https://arbeidsmarktplatformpo.nl/wp-content/uploads/2023/12/Gewoon-met-zij-instroom-Arbeidsmarktplatform-PO.pdf>
- AVS & Schoolleiders VO. (2024). De Staat van de Schoolleider 2024. Geraadpleegd van https://avs.nl/wp-content/uploads/2024/04/Staat-van-de-Schoolleider-2024_klikbaar-als-spreads.pdf
- AVS & Schoolleiders VO. (2025). De staat van de Schoolleider 2025. Geraadpleegd van <https://avs.nl/wp-content/uploads/2025/04/Staat-van-de-Schoolleider-2025-meer-informatie.pdf>
- AVS, NL2025 & KPMG. (2020). Actieplan Schooldirecteur topprioriteit! Cross-mentoring. Geraadpleegd van <https://crossmentor.nl/wp-content/uploads/2021/04/Actieplan-Schoolleider-2020-11-19-1200.pdf>
- Buijsrogge, A., Duyck, W., & Derous, E. (2015). Interviewbias bij sollicitanten met een stigma. Een dualproces-benadering. *Gedrag en Organisatie*, (85)4, 315-336.
- Bunica, A. (2025). A bibliometric analysis of similarity attraction bias in recruitment: Implications for workplace diversity and inclusion. *Review of International Comparative Management*, 26(1), doi: 10.24818/RMCI.2025.1.122
- Burgmans, H. (2013). Inwerken van beginnende schoolleiders. In positie komen, in positie blijven. KPC Groep.
- Cebrián, G., Moraleda, Á., Galán-Casado, D., & Andújar-Molina, O. (2022). A Preliminary Study Comparing Pre-service and In-service School Principals' Self-Perception of Distributed Leadership Competencies in Relation to Teaching and Managerial Experience. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-10
- De Weerd, D. & Gemmeke, M. (2007), Managers van buiten. Wat hebben deze schoolleiders het primair onderwijs te bieden? Regioplan: Amsterdam. Geraadpleegd van

<https://www.regioplan.nl/wp-content/uploads/data/file/rapporten-1400-1499/1453-Managers-van-buiten.pdf>

Gino, F., & Coffman, K. (2021). Unconscious bias training at work. Harvard Business Review (September-October 2021). Geraadpleegd via <https://hbr.org/2021/09/unconscious-bias-training-that-works>

Greenland, S., Senn, S., Rothman, K., Carlin, J., Poole, C., Goodman, S., & Altman, D. (2016). Statistical tests, P values, confidence intervals, and power: a guide to misinterpretations. *Eur J Epidemiol*, 33, 337-350. Geraadpleegd via <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s10654-016-0149-3.pdf?>

Heck, R. (1992). Principal instructional leadership and the identification of high- and low achieving schools: the application of discriminant techniques. *Administrator's notebook*, 34, 1-4.

Higham, R., Early, P., Coldwell, M., Stevens, A. & Brown, C. (2015). New pathways into headship? June 2015. National College for Teaching & Leadership. Geraadpleegd van https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a81b3de40f0b62302698ba6/RR332A_New_Pathways_into_Headship_research_report.pdf

Kutsyuruba, B., Walker, K.D., & Godden, L. (2019). Contextual factors in early career teaching: A systematic review of international research on teacher induction and mentoring programs. *Journal of Global Education and Research*, 3(2), 85-123. Geraadpleegd van <https://digitalcommons.usf.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1057&context=ijer>

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2017, april 10). Staatsblad: Besluit bekwaamheidseisen onderwijspersoneel. (Nr. 148). Geraadpleegd van <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stb-2017-148.html>

Mujtaba, B. (2025). Distinguishing implicit from explicit biases in modern workforce management: Mitigation strategies to prevent its negative impact and promote meritocracy. *Journal of Management World*, 4, 1-14.

OCW. (2023). Trendrapportage Arbeidsmarkt Leraren po, vo en mbo 2024. Geraadpleegd van <https://open.overheid.nl/documenten/dpc-90c6f2464014e234b1cb3659a32794d5aa73c1fe/pdf>

OCW. (2024). Kamerbrief lerarenstrategie december 2024. Geraadpleegd van <https://open.overheid.nl/documenten/dpc-5c2f0b8bfcdd8804e6810678b6b7967367f09277/pdf>

Onderwijsraad. (2018). Een krachtige rol voor schoolleiders. Geraadpleegd van <https://www.onderwijsraad.nl/publicaties/adviezen/2018/04/19/een-krachtige-rol-voor-schoolleiders>

- Pijpers-Streefkerk, E. (2021). Weten waar het krijgt ligt. *BSM*, 6. Geraadpleegd van <https://www.marnixonderwijscentrum.nl/sites/default/files/2021-11/Weten%20waar%20het%20krijgt%20ligt.pdf>
- Poldermans, B. (2024). Legitiem leiderschap. De voorbereiding van zij-instromende schoolleiders op leiderschap in recalcitrante omgevingen. Masterscriptie. Universiteit Utrecht. In opdracht van Schoolleidersregister PO. Geraadpleegd van <https://studenttheses.uu.nl/handle/20.500.12932/47815>
- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2008). Improving school leadership. Volume 1: Policy and practice. OECD. Geraadpleegd van https://www.oecd.org/en/publications/improving-school-leadership_9789264044715-en.html
- Runhaar, P., Doppenberg, J., Brouwer, P., & Scholten, E. (2022). Naar een kansrijke inductie van startende leraren. Platform Samen Opleiden & Professionaliseren. Geraadpleegd van <https://www.platformsamenableiden.nl/wp-content/uploads/2023/02/Naar-een-kansrijke-inductie-van-startende-leraren.pdf>
- Sapulate, S., & Vrielink, S. (2020). In-, door- en uitstroom van schoolleiders. In opdracht van OCW. Ecorys & MOOZ. Geraadpleegd van <https://www.ecorys.com/app/uploads/files/2021-12/Instroom+doorstroom+schoolleiders.pdf>
- Schoolleidersregister PO. (2024). Ontwikkelingen en spanningsvelden 2023. Geraadpleegd van <https://www.schoolleidersregisterpo.nl/actueel/nieuws/2024/07/03/ontwikkelingen-en-spanningsvelden-in-2023>.
- Sleegers, P., & Creemers, M. (2023). Wat moet je weten om een goede schooldirecteur te worden? Een inventariserend onderzoek naar de opvattingen van bestuurders, schooldirecteuren en opleiders over de benodigde expertise van zij-instromende schooldirecteuren. BMC & Schoolleidersregister PO. Geraadpleegd van <https://www.schoolleidersregisterpo.nl/documenten/publicaties/2024/02/05/rapport-onderzoek-expertise-zij-instromende-schooldirecteuren>
- Tajfel, H., & Turner, J. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin, & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-37). Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Van den Berg, D., Van den Berg, D., & Scheeren, J. (2019). Verkenning schoolleiders. Verkenning naar de vraag en het aanbod aan schoolleiders in het primair onderwijs. Arbeidsmarktplatform PO. Geraadpleegd van <https://arbeidsmarktplatformpo.nl/wp-content/uploads/2023/12/Verkenning-naar-vraag-en-aanbod-van-schoolleiders.pdf>
- Van den Berg, D., Van den Berg, M., Van Miltenburg, N., Schwartz, H., & Van der Zwet Slotenmaker, E. (2025). Handreiking Onderwijs organiseren in tijden van tekorten. Arbeidsmarktplatform PO. Geraadpleegd van <https://arbeidsmarktplatformpo.nl/wp->

[content/uploads/2025/03/Arbeidsmarktplatform-PO-Handreiking-Onderwijs-organiseren-in-tijden-van-tekorten.pdf](https://arbeidsmarktplatformpo.nl/wp-content/uploads/2025/03/Arbeidsmarktplatform-PO-Handreiking-Onderwijs-organiseren-in-tijden-van-tekorten.pdf)

Van der Aa, R., & Essen, A. (2025). Veranderingen in de werkcontext van schoolleiders. Een verkennend onderzoek. Arbeidsmarktplatform PO. Geraadpleegd van <https://arbeidsmarktplatformpo.nl/wp-content/uploads/2025/05/Veranderingen-in-de-werkcontext-van-schoolleiders-een-verkennend-onderzoek.pdf>

Van Miltenburg, N., Van der Putten, R., & Van den Berg, D. (2022). 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. Arbeidsmarktplatform PO. Geraadpleegd van <https://arbeidsmarktplatformpo.nl/wp-content/uploads/2023/12/Verkenning-Werven-en-behouden-schoolleiders-Arbeidsmarktplatform-PO.pdf>

Van Miltenburg, N., Van Rijn, M., & Marthaler, J. (2023). Jonge professionals in het primair onderwijs. Een verkenning naar de wensen en behoeften van jong startende leraren. Arbeidsmarktplatform PO. Geraadpleegd van <https://arbeidsmarktplatformpo.nl/wp-content/uploads/2024/02/Jonge-professionals-in-het-po-Rapport-Arbeidsmarktplatform-PO.pdf>

Websites

<https://avs.nl/actueel/nieuws/help-het-schoolleiderstekort-te-verkleinen/>
<https://avs.nl/actueel/nieuws/tekorten-gedaald-toch-1-op-de-7-scholen-zonder-directeur/>
<https://avs.nl/actueel/nieuws/zij-instroom-broodnodig-maar-hoe-dan/>
<https://open.overheid.nl/documenten/dpc-5c2f0b8bfcd8804e6810678b6b7967367f09277/pdf>
<https://wetten.overheid.nl/BWBR0020685/2024-08-01>
https://wetten.overheid.nl/BWBR0020685/2024-08-01#Hoofdstuk3_Artikel11
<https://www.dus-i.nl/subsidies/instroom-schoolleiders-po-van-buiten-het-onderwijs>
<https://www.dus-i.nl/subsidies/landelijk-dekkend-netwerk-onderwijsregios>
<https://www.dus-i.nl/subsidies/landelijk-dekkend-netwerk-onderwijsregios-2026>
<https://www.dus-i.nl/subsidies/onderwijsregios>
<https://www.onderwijsregio.nl/onderwerpen/schoolleiders-van-buiten>
<https://www.schoolleidersregisterpo.nl/binaries/srpo/documenten/publicaties/2020/12/10/beroepsstandaard-schoolleiders-po/Beroepsstandaard+Schoolleiders+PO.pdf>
<https://www.schoolleidersregisterpo.nl/kennisbasis/beroepsstandaard>
<https://www.schoolleidersregisterpo.nl/schoolleiders/documenten/publicaties/2022/08/25/schoolleidersopleidingen-voor-zij-instromende-schoolleiders>
<https://www.schoolleidersregisterpo.nl/schoolleiders/zij-instromers/interviews>
<https://www.vandale.nl/pages/gratis-woordenboek/beeldvorming>
<https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-27923-497.html#ID-1176240-d36e92>
<https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-31293-762.html>

Bijlagen

Bijlage 1 – Geaccrediteerde opleidingen voor zij-instromende schoolleiders

Peildatum 1 november 2024⁷⁹

- 1801, jeugd en onderwijs – Schoolleider van Betekenis
- Academica University of Applied Sciences – Schoolleidersopleiding Vakbekwaam
- ATTC – Leading beyond boundaries: Opleiding tot leidinggevende in het basis- en voortgezet onderwijs [samenwerking met AVS]
- Avansplus Improving Professionals – Directeur van buiten
- Fontys PRO Educatie – Vakbekwaam Schoolleider van Buiten
- Hanzehogeschool Groningen, Pedagogische Academie – Schoolleider Primair Onderwijs Vakbekwaam
- Hogeschool iPabo – Schoolleider Vakbekwaam
- KPZ Leiderschapsopleidingen Kind en Educatie – Vakbekwaam Schoolleider
- NHL Stenden Hogeschool – ECNO – Schoolleidersopleiding Vakbekwaam / module onderwijskundig leiderschap
- NSO-CNA Leiderschapsacademie – Opleiding schoolleiderschap Vakbekwaam
- Onderwijs Maak Je Samen – Toekomstbewuste schoolleider Vakbekwaam zij-instroom
- Penta Nova – Zij-instroom schoolleider basisonderwijs
- Thomas More Leiderschapsacademie – Vakbekwaam schoolleider voor zij-instromers

⁷⁹ <https://www.schoolleidersregisterpo.nl/schoolleiders/documenten/publicaties/2022/08/25/schoolleidersopleidingen-voor-zij-instromende-schoollleiders>

Bijlage 2 – Overzicht steekproef

Overzicht netto steekproef (N = 557)

	Steekproef	Verdeling in Nederland		
Variabele	%	%		
Functie				
Leraren	73	67 ^a		
Directie	17	5 ^a		
OOP/Beleidsmedewerker	10	29 ^a		
Geslacht				
Man	22	15 ^a		
Vrouw	80	85 ^a		
Denominatie schoolorganisatie				
Algemeen bijzonder	9	5 ^b		
Openbaar	30	31 ^b		
Overig bijzonder	2	9 ^b		
Protestant-christelijk	28	25 ^b		
Rooms-katholiek	31	30 ^b		
Omvang schoolorganisatie				
1 school	8	40 ^b		
2-4 scholen	4	13 ^b		
5-9 scholen	16	15 ^b		
10-19 scholen	39	21 ^b		
20 of meer scholen	33	11 ^b		
Vakantieregio locatie schoolorganisatie				
Noord	22	22 ^b		
Midden	52	53 ^b		
Zuid	26	25 ^b		
Stedelijkheid locatie schoolorganisatie				
G5	9	11 ^b		
Niet G5	91	89 ^b		
Variabele	M	S.D.	Min	Max
Leeftijd in jaren	47,2	10,3	16	72
Aantal jaar werkzaam in onderwijs	21,8	10,2	1	49

^aOp basis van 'open onderwijsdata' -> Onderwijspersoneel po in aantal personen. Geraadpleegd via

https://duo.nl/open_onderwijsdata/primair-onderwijs/personeel/onderwijspersoneel-po-in-aantal-personen.jsp

^bOp basis van 'open onderwijsdata' -> Schoolvestigingen basisonderwijs. Geraadpleegd via https://duo.nl/open_onderwijsdata/primair-onderwijs/scholen-en-adressen/schoolvestigingen-basisonderwijs.jsp

Representativiteit van de steekproef

De steekproef vormt een goede afspiegeling van het aantal personen werkzaam in het primair onderwijs in Nederland. Echter, de steekproef bestaat uit relatief veel grotere schoolorganisaties (5 of meer scholen). Kleine schoolbesturen zijn in onze steekproef ondervertegenwoordigd: landelijk bestaat ruim de helft van de besturen uit één tot vier scholen, terwijl dit in onze steekproef slechts circa 11% betreft. Verder is in de steekproef het aandeel mannen (20,8%) iets hoger dan het landelijke percentage in het primair onderwijs binnen de betreffende functies (15,2%). Daarnaast is verdeling van onderwijsondersteunend personeel (direct of indirect) lager in de steekproef dan in Nederland. Het aandeel van de identiteit van het schoolbestuur 'overig bijzonder' is landelijk hoger dan in onze steekproef. In Nederland is de gemiddelde leeftijd (in fte) van personen werkzaam in het primair onderwijs 41,95 jaar. De gemiddelde leeftijd in jaren in onze steekproef ligt hoger, namelijk op 47 jaar.

Bijlage 3 – Overzicht schoolleidersvacatures en mogelijkheden voor zij- instromers

#	Zij-instroom mogelijk	Opmerking met betrekking tot functie-eisen
1	Ja	Geen directe verwijzing naar belang onderwijsachtergrond
2	Ja	Je bent onderwijskundig én organisatorisch sterk. / Kennismaken of meelopen is mogelijk.
3	Ja	Ervaring met of een sterke affiniteit met montessori-onderwijs en de bereidheid om je hier verder in te specialiseren
4	Ja	Je hebt ruime leidinggevende ervaring in het primair onderwijs als directeur
5	Ja	Een diploma schoolleider PO of vergelijkbaar
6	Nee	Ervaring met lesgeven en onderwijskundig sterk onderlegd
7	Nee	Leidinggevende ervaring binnen het (speciaal) basisonderwijs
8	Nee	Heeft minimaal HBO-plus werk- en denkniveau en een afgeronde schoolleidersopleiding
9	Nee	Nadruk op persoonlijke kwaliteiten
10	Nee	Heeft een afgerond schoolleidersopleiding
11	Nee	In het bezit van een diploma en registratie als schoolleider
12	Nee	Hbo werk- en denkniveau met een brede kennis en ervaring van (de ontwikkelingen in) het basisonderwijs
13	Nee	Ervaring met lesgeven en onderwijskundig sterk onderlegd
14	Nee	Geen directe verwijzing naar belang onderwijsachtergrond
15	Nee	Ervaring in leidinggeven is een sterke pré
16	Nee	Ervaring in leidinggeven is een sterke pré
17	Nee	Onderwijsinhoudelijke kennis en ervaring
18	Nee	Ervaring binnen het montessorionderwijs
19	Nee	Je beschikt over een afgeronde opleiding Schoolleider Basisbekwaam en bent eventueel bereid om de opleiding tot schoolleider vakbekwaam te volgen
20	Nee	Ervaring in het primair onderwijs als directeur of adjunct-directeur
21	Nee	Een afgeronde directeursopleiding of de bereidheid die te volgen, is een voorwaarde
22	Nee	Je bent onderwijskundig én zakelijk leider, wat betekent dat je voor alle terreinen (personeelsbeheer, financiën en facilitaire zaken) inhoudelijk eindverantwoordelijk bent
23	Nee	Een afgeronde schoolleiders- of andere managementopleiding die voldoet aan de eisen van het Schoolleidersregister, of studierend hiervoor. Ben je zij-instromer, bijvoorbeeld vanuit het voortgezet onderwijs, dan nodigen wij je van harte uit om te solliciteren.
24	Nee	Je hebt kennis van en inzicht in primair onderwijs, maatschappelijke trends, bestuurlijke processen, wet- en regelgeving, personeelsbeleid en leiderschapsstijlen
25	Onbekend	Combi functie adjunct-directeur en leerkracht
26	Onbekend	Heeft leidinggevende ervaring in het (primair) onderwijs en gedegen onderwijskundige achtergrond
27	Onbekend	Iemand met ervaring in het onderwijs, bij voorkeur in een leidinggevende functie
28	Onbekend	Is een enthousiaste en betrokken leraar
29	Onbekend	Is een enthousiaste en betrokken leraar
30	Onbekend	Je hebt ruime leidinggevende ervaring in het primair onderwijs als directeur en in complexe situaties
31	Onbekend	Een ervaren leidinggevende in het primair onderwijs die de schoolleidersopleiding heeft gevolgd
32	Onbekend	Heb je een afwijkend profiel, maar ben je overtuigd dat je de match bent én bereid om de opleiding tot schoolleider te volgen? Ook dan nodigen we je uit te reageren

Bijlage 4 – Resultaten logistische regressieanalyse op een positief beeld binnen de schoolorganisatie over zij-instromende schoolleiders in het algemeen

Logistische regressie op een positieve beeldvorming binnen de schoolorganisatie over zij-instromende schoolleiders (logit coëfficiënten)

	Model 0		Model 1		Model 2		Model 3	
	<i>b</i>	(s.e.)	<i>b</i>	(s.e.)	<i>b</i>	(s.e.)	<i>b</i>	(s.e.)
Ervaring met zij-instromende schoolleider(s) (Er werkt geen zij-instromende schoolleider binnen de schoolorganisatie = ref. cat)								
Onbekend			0,420	(0,347)			0,118	(0,403)
Er werkt ten minste één zij-instromende schoolleider binnen schoolorganisatie			1,751***	(0,277)			1,526***	(0,330)
Functie (Directie = ref. cat)								
Leraar					0,213	(0,363)	0,273	(0,402)
OOP/Beleidsmedewerker					0,313	(0,459)	0,301	(0,492)
Is zelf zij-instromer (geen zij-instromer = ref. cat)					-0,454	(0,450)	-0,471	(0,467)
Vrouw (man = ref. cat)					-0,197	(0,309)	0,014	(0,330)
Jaren werkzaam in onderwijs (< 6 = ref. cat)								
6 - 15 jaar					-0,525	(0,625)	-0,323	(0,661)
16 - 25 jaar					-0,541	(0,573)	-0,271	(0,598)
26 - 49 jaar					-1,422*	(0,590)	-1,182+	(0,610)
Leeftijd in jaren (16 tot 39 = ref. cat)								
40 - 49 jaar					0,034	(0,497)	-0,036	(0,533)
50 + jaar					0,486	(0,535)	0,373	(0,576)
Denominatie (Algemeen bijzonder = ref. cat)								
Openbaar					0,155	(0,478)	-0,227	(0,503)
Overig bijzonder					0,320	(0,815)	0,164	(0,857)
Protestants-christelijk					-0,264	(0,475)	-0,491	(0,496)
Rooms-katholiek					0,189	(0,482)	-0,197	(0,512)
Omvang schoolorganisatie (1 school = ref. cat)								
2 - 4 scholen					0,731	(0,771)	0,051	(0,811)
5 - 9 scholen					0,930	(0,633)	0,361	(0,671)
10 - 19 scholen					1,625**	(0,580)	1,117+	(0,612)
20+ scholen					1,427*	(0,604)	0,767	(0,645)
Werkt in G5 (ja = ref. cat)					-0,045	(0,435)	0,000	(0,453)
Vakantieregio (Midden = ref. cat)								
Noord					-0,463	(0,332)	-0,460	(0,348)
Zuid					-0,204	(0,342)	0,197	(0,368)
Expertise over leerplan leerlijnen is noodzakelijk					-1,230**	(0,450)	-0,947*	(0,481)
Expertise over onderwijsverbetering is noodzakelijk					-0,019	(0,617)	0,074	(0,635)
Expertise over onderwijsverbetering is noodzakelijk					-0,783	(0,674)	-0,775	(0,692)
Intercept	-0,345**	(0,110)	-1,275***	(0,222)	0,902	(1,128)	0,195	(1,172)
AIC	463,4		417,63		454,76		428,88	
df	1		3		24		26	
N	340		340		340		340	

Bijlage 5 - Resultaten van de logistische regressieanalyse naar de beeldvorming van zij-instromende schoolleiders binnen de schoolorganisatie

Logistische regressie op een positieve beeldvorming van de eigen zij-instromende schoolleider (logit coëfficiënten)						
	Model 0		Model 1		Model 2	
	<i>b</i>	(<i>s.e.</i>)	<i>b</i>	(<i>s.e.</i>)	<i>b</i>	(<i>s.e.</i>)
Functie (Directie = ref. cat)						
Leraar			-1,414**	(0,461)	-1,272+	(0,688)
OOP/Beleidsmedewerker			-0,677	(0,596)	-0,423	(0,770)
Is zelf zij-instromer (geen zij-instromer = ref.cat)					0,900	(0,703)
Vrouw (man = ref.cat)					-0,363	(0,491)
Jaren werkzaam in onderwijs (< 6 = ref. cat)						
6 - 15 jaar					1,145	(1,069)
16 -25 jaar					-1,182	(0,915)
26 - 49 jaar					-1,115	0,950
Leeftijd in jaren (16 tot 39 = ref. cat)						
40 - 49 jaar					2,175*	(0,903)
50 + jaar					1,734+	(1,007)
Denominatie (Algemeen bijzonder = ref. cat)						
Openbaar					1,166	(0,916)
Overig bijzonder					0,962	(1,447)
Protestants-christelijk					1,602+	(0,944)
Rooms-katholiek					1,794+	(0,951)
Omvang schoolorganisatie (1 school = ref. cat)						
2 - 4 scholen					-1,114	2,122
5 - 9 scholen					-0,641	(2,045)
10 - 19 scholen					-0,012	(2,045)
20+ scholen					-1,014	(2,048)
Werkt in G5 (ja = ref. cat)					-0,796	(0,623)
Vakantieregio (Midden = ref. cat)						
Noord					-0,710	(0,494)
Zuid					-0,793	(0,588)
Expertise over leerplan leerlijnen is noodzakelijk					-0,634	(0,656)
Expertise over onderwijsverbetering is noodzakelijk					1,243	(0,958)
Expertise over onderwijsverbetering is noodzakelijk					-2,419*	(1,205)
Intercept	0,449**	(0,156)	1,488**	(0,419)	1,887	(2,662)
AIC	231,98		223,97		229,64	
df	1		3		24	
N	172		172		172	

Bijlage 6 - Subsidieregeling Instroom schoolleider po van buiten het onderwijs

Besturen van po-scholen kunnen in aanmerking komen voor de subsidieregeling Instroom schoolleiders po van buiten het onderwijs. De besturen kunnen tussen 1 februari tot en met 15 oktober 2025 de tegemoetkoming aanvragen.⁸⁰

Subsidie stimuleert werving, opleiding en begeleiding van zij-instromers

Het doel van de regeling is om besturen in het po te stimuleren om (adjunct-)schoolleiders van buiten het onderwijs te werven, op te leiden en te begeleiden. Er geldt een maximaal subsidiebedrag van € 20.000 per instromer.⁸¹ Het bedrag is bedoeld voor de kosten van de opleiding, begeleiding en studieverlofkosten van een instromer die een van de geaccrediteerde schoolleidersopleidingen volgt.

Eisen aan zij-instromer voor de subsidie

DUS-I (Dienst Uitvoering Subsidies aan Instellingen) definieert zij-instromende schoolleiders als personen die de afgelopen twee jaar niet in het onderwijs hebben gewerkt als intern begeleider, leraar, schoolleider of adjunct-schoolleider.

Verder geldt dat de zij-instromer een minimale aanstelling van 0,5 fte heeft bij het bestuur en voor een periode van minimaal de nominale duur van de opleiding tot schoolleider. Een bestuur mag meerdere tegemoetkomingen aanvragen, met een maximum van 1 per zij-instromer.

Onderwijsregio en zij-instromende schoolleiders vanaf 2026

Vanaf 2026 bestaat de regeling 'Instroom schoolleider po van buiten het onderwijs' niet meer. Het blijft echter wel mogelijk om kandidaten met leiderschapskwaliteiten van buiten het onderwijs op te leiden tot schoolleider. Deze mogelijkheid wordt ondergebracht in de gezamenlijke inspanningen van de onderwijsregio's om het personeelstekort terug te dringen.

Onderwijsregio's analyseren het specifieke tekort aan onderwijspersoneel in hun eigen regio en krijgen daarbij de ruimte en verantwoordelijkheid om hun eigen prioriteiten te bepalen, zoals het tekort aan schoolleiders. Investeren in de instroom van schoolleiders van buiten kan een effectieve manier zijn om de continuïteit en kwaliteit van schoolleiding binnen scholen in de regio te waarborgen.⁸²

⁸⁰ <https://www.dus-i.nl/subsidies/instroom-schoolleiders-po-van-buiten-het-onderwijs>

⁸¹ Ook schoolbesturen op Bonaire, Sint Eustatius en Saba kunnen deze tegemoetkoming aanvragen.

⁸² <https://www.onderwijsregio.nl/onderwerpen/schoolleiders-van-buiten>

Contact

Postadres

Postbus 556

2501 CN Den Haag

Bezoekadres

Lange Voorhout 13

2514 EA Den Haag

T 070 376 57 70

www.arbeidsmarktplatformpo.nl

info@arbeidsmarktplatformpo.nl