

Loopbanen van schoolleiders nader onderzocht

# Aantrekkelijk schoolleiderschap: wat zijn aandachtspunten?

**Tekst** Daniël van Hassel en Sifra van Zijtveld

**H**et kabinet heeft in zijn coalitieakkoord specifiek aandacht voor de positie en kwaliteit van schoolleiders (zie ook VO-academie, 2022). Scholen hebben steeds meer moeite om voldoende en goed gekwalificeerde schoolleiders aan te trekken (Van Nuland en Van den Berg, 2021). Inzicht in de loopbanen van schoolleiders is van belang om huidige en toekomstige schoolleiders te kunnen ondersteunen in hun ontwikkeling. Maar ook om hen te kunnen behouden en aantrekken. Wat zijn motieven voor het schoolleiderschap? Wat zijn de kansen en belemmeringen in de doorgroei naar het schoolleiderschap? Welke ambities hebben

schoolleiders voor de toekomst? En wat zijn de mogelijkheden om instroom naar het beroep, behoud en doorstroom te bevorderen? Een verdiepend onderzoek naar de loopbaanfasen van schoolleiders, in opdracht van Voion, geeft hier inzicht in.

Het onderzoek laat zien dat schoolleiders kiezen voor het schoolleiderschap omdat zij invloed willen hebben op het organisatiebeleid, de behoefte hebben aan meer uitdaging én betekenisvol werk willen doen. Schoolleiders zijn ook trots op hun werk en vinden het betekenisvol en inspirerend. Naast dit beeld, stellen we op basis van de ervaringen uit de interviews vast dat er nog veel kan gebeuren om het beroep aantrekkelijker te maken. In dit ar-

tikel belichten we op basis van interviews de ervaringen van schoolleiders met hun loopbaan en een aantal aandachtspunten om het beroep aantrekkelijker te maken.

## **Aandachtspunt 1: vertrouwen, scholing en begeleiding bij start van de loopbaan**

Terugkijkend op de loopbaan, geven schoolleiders aan dat het ervaren vertrouwen vanuit de school of bestuur hen ondersteund heeft aan de start van hun loopbaan. Ook was scholing, coaching, supervisie en intervisie zeer belangrijk om te kunnen groeien als schoolleider. Scholings- en coachingstrajecten zijn niet verplicht, maar worden in de praktijk wel in meer of mindere mate aangeboden en worden



### **Over het onderzoek**

In dit onderzoek is een literatuurverkenning gedaan en zijn interviews afgenomen met 15 schoolleiders in het vo, variërend van teamleider tot directeur. De resultaten uit dit onderzoek zijn niet te generaliseren naar de hele sector, maar geven een verdiepend inzicht in de loopbaanpaden en ervaringen van schoolleiders. Zie voor het gehele onderzoeksrapport en factsheet:

<https://www.voion.nl/publicaties/loopbanen-van-schoolleiders/>



ervaren als meerwaarde. Een geïnterviewde rector geeft aan: *“Ik werd erkend in mijn expertise en kreeg steun van mijn toenmalige directeur en mijn collega’s. Ook kreeg ik meteen coaching bij de stichting.”*

Ook de begeleiding naar het schoolleiderschap werd als belangrijk ervaren. Volgens meerdere geïnterviewden is er echter onvoldoende begeleiding voor startende schoolleiders. Dit sluit aan op een eerdere bevinding dat meer dan de helft van de startende schoolleiders geen inwerk- of begeleidingsprogramma kreeg (Schenke e.a. 2022). Meer aandacht hiervoor kan uitval voorkomen en bijdragen aan het behoud van schoolleiders.

### **Aandachtspunt 2: mogelijkheden en tijd voor professionalisering vanuit de huidige functie**

De loopbanen van de geïnterviewde schoolleiders die al in het onderwijs werkten, begonnen allemaal vanuit het leraarschap. In lijn met eerder onderzoek (Van Nuland en Van den Berg, 2021) zijn zij daarna doorgegroeid naar een leidinggevende functie, zoals teamleider, rector en/of bestuurder. Uit onderzoek van Van der Aa en collega’s (2017) bleek dat ook schoolleiders vanuit hun huidige functie veel waarde hechten aan professionalisering. Uit de interviews komt naar voren dat mogelijkheden voor scholing, tijd en intrinsieke motivatie bij schoolleiders zelf essentieel zijn voor deelname aan professionalisering. Hierop inzetten kan de instroom en het behoud van schoolleiders vergroten. De extra middelen die vanuit het Onderwijsakkoord voor de professionalisering van schoolleiders beschikbaar zijn gesteld, kunnen dit ondersteunen (zie ook VO-raad 2022).

### **Aandachtspunt 3: uiteenlopende ambities van schoolleiders**

De geïnterviewden zijn bezig met de vraag hoe zij zich verder kunnen ontwikkelen en hoe zij het vervolg van hun loopbaan willen vormgeven. Schoolleiders noemen verschillende ambities waar scholen en besturen rekening mee moeten houden:

- Werkzaam blijven in huidige functie.

- Afbouwen richting pensioen. Bijvoorbeeld door als zzp’er te gaan werken of door weer les te gaan geven.
- Overstappen naar een andere sector. De meeste geïnterviewden geven aan graag in de sector te willen blijven werken. Een enkeling ziet mogelijkheden in een andere sector, zoals het primair onderwijs.
- Doorgroeien naar een andere (leidinggevende) functie. Teamleiders overwegen de functie van rector, en eindverantwoordelijke schoolleiders overwegen een bestuursfunctie. Een belemmering hierbij is dat zij verwachten dat de betrokkenheid bij de docenten en leerlingen minder wordt en de werkdruk hoger.

Deze ambities voor de toekomst hangen samen met de huidige functie, maar ook met de carrièrefase waarin de schoolleiders zitten.

### **Aandachtspunt 4: gespreid leiderschap om werkdruk te verlichten**

Meerdere geïnterviewden ervaren het beroep van schoolleider als intensief. Dit gaat soms ten koste van een goede werk-privébalans. Voor schoolleiders is de werkdruk tevens een reden om niet door te groeien naar een hogere functie, zoals rector en bestuurder, maar ook om sneller af te bouwen richting de pensioengerechtigde leeftijd. Een van de mogelijkheden om deze werkdruk te verlichten is om na te denken over hybride vormen van leiderschap. Een voorbeeld hiervan is gespreid leiderschap, waarbij het leiderschap niet alleen bij de schoolleider ligt, maar voor bepaalde thema’s ook bij teamleden (VO-academie 2020). Het merendeel van de geïnterviewden ziet al dat gespreid leiderschap aanwezig is binnen de organisatie, bijvoorbeeld door teamleiders taken te laten delegeren aan leraren.

### **Aandachtspunt 5: imago van het schoolleiderschap verbeteren**

Het onderwijs komt niet altijd positief in de media, maar ook het beeld dat onderwijspersoneel zelf uitstraalt kan volgens schoolleiders positiever. Daarnaast zijn schoolleiders van mening dat de inhoud

van het schoolleidersvak meer bekend mag worden bij buitenstaanders. Een geïnterviewde schoolleider stelt bijvoorbeeld: *“Een deel van de oorzaak ligt erin dat wij in het onderwijs onze leerlingen onvoldoende laten zien hoe mooi het is om in het onderwijs te werken. De potentiële leraren zitten elke dag voor onze neus in de klas. [...] We moeten om ons heen bekend maken hoe zinvol en betekenisvol het onderwijs is.”*

Dit betekent kortom dat misschien wel het belangrijkste aandachtspunt ligt bij de verbetering van het imago en bredere bekendheid van het beroep schoolleider. ■

**Daniël van Hassel en Sifra van Zijtveld** werken als onderzoekers bij CAOP, en hebben dit onderzoek uitgevoerd in opdracht van Voion.

#### **Bronnen:**

- Schenke, W., Stronkhorst, E., Bomhof, M., & De Jong, A. (2022) Monitor Professionele ontwikkeling schoolleiders en bestuurders VO 2020-2021. Resultaten uit vragenlijstonderzoek. Amsterdam: Kohnstamm Instituut.
- Van der Aa, R. Van den Berg, D. Kools M. en Scheeren J. (2017). De schoolleider in kaart. Utrecht: Schoolleidersregister VO.
- Van Nuland, E. & Van den Berg, D. (2021) Arbeidsmarktonderzoek Schoolleiders voortgezet onderwijs. Den Haag: Voion.
- VO-academie (2020). Wisselend invloed uitoefenen. Gespreid leiderschap in het onderwijs. In opdracht van de VO-academie van de VO-raad.
- VO-academie (2022). Regeerakkoord met aandacht voor positie en professionalisering schoolleiders. 18 januari 2022. Geraadpleegd juni 2023, via: <https://www.vo-academie.nl/actueel/2022-01-18-regeerakkoord-met-aandacht-voor-positie-en-professionalisering-schoolleiders>
- VO-raad (2022). Onderwijsakkoord: structurele investering in vermindering werkdruk in voortgezet onderwijs. 22 april 2022. Geraadpleegd juni 2023, via: <https://www.vo-raad.nl/nieuws/onderwijsakkoord-structurele-investering-in-vermindering-werkdruk-in-voortgezet-onderwijs>