



Arbeidsmarkt & Opleidingsfonds
voortgezet onderwijs



Rapport Arbeidsmarktonderzoek Schoolleiders voortgezet onderwijs

Arbeidsmarktonderzoek Schoolleiders voortgezet onderwijs

Auteurs: Etienne van Nuland en Devorah van den Berg

Datum: maart 2021

In opdracht van: Voion

Uitgave:

Voion

Postbus 556

2501 CN Den Haag

E-mail info@voion.nl

www.voion.nl

Inhoudsopgave

SAMENVATTING	4
1. INLEIDING	6
2. ARBEIDSMARKT VOOR SCHOOLLEIDERS	10
2.1. Werkgelegenheid.....	10
2.2. Persoonskenmerken van schoolleiders	12
2.3. Baankenmerken	14
2.4. Mobiliteit	16
3. VRAAG EN AANBOD.....	20
4. IMAGO EN INTERESSE	22
4.1. Interesse onder leraren en potentieel geïnteresseerden	22
4.2. Bewegredenen	25
4.3. Stimulerende maatregelen	27
4.4. Factoren die interesse verminderen.....	29
4.5. Uitstroomredenen	30
5. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN.....	31
5.1. Conclusies.....	31
5.2. Aanbevelingen.....	32
BIJLAGE I	35
Methodologische toelichting	35

Samenvatting

Inleiding

Om meer inzicht te krijgen in de arbeidsmarkt voor schoolleiders in het voortgezet onderwijs, de vraag naar en het aanbod van nieuwe schoolleiders, het imago en de interesse onder leraren en andere doelgroepen voor het beroep is dit onderzoek uitgevoerd.

Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt voor en kenmerken van schoolleiders zijn in kaart gebracht aan de hand van data van de Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO). Informatie over vraag en aanbod van schoolleiders is afkomstig uit bestaand onderzoek, de laatste vijf edities van de Arbeidsmarktbarometer po, vo en mbo.

Om inzicht te krijgen in het imago van het beroep en de interesse onder leraren in het vo en andere potentieel geïnteresseerden om schoolleider te worden, is vragenlijstonderzoek uitgevoerd onder twee panels. Ook is secundaire data uit het WERKonderzoek geanalyseerd. De afbakening van de doelgroep varieert tussen de verschillende gebruikte bronnen en onderzoeken. Dit is toegelicht in het rapport.

Arbeidsmarkt

De werkgelegenheid voor schoolleiders is in de periode 2013-2019 met zo'n zeven procent afgenomen naar 4.140 fte. Ook het aandeel schoolleiders ten opzichte van de totale werkgelegenheid in de sector is in deze periode licht gedaald. Een duidelijke verklaring hiervoor ontbreekt. Hoewel de totale werkgelegenheid is afgenomen, is de werkgelegenheid onder vrouwen gestegen. Het aandeel vrouwelijke schoolleiders is tussen 2013 en 2019 dan ook toegenomen van ruim 30 procent tot bijna 39 procent. Het aandeel schoolleiders onder de 45 jaar is in deze periode gestegen en het aandeel 55- tot 65-jarigen is gedaald.

Hoewel het aandeel schoolleiders boven de 65 jaar is gegroeid is het aandeel van schoolleiders boven de 55 jaar licht afgenomen. Het aandeel schoolleiders dat uitstroomt vanwege pensionering is gezien deze ontwikkelingen de komende jaren wat minder groot dan rond het jaar 2015 het geval was.

In de periode 2013-2019 is het aandeel schoolleiders met een tijdelijk contract toegenomen. Een overgrote meerderheid van schoolleiders heeft een aanstelling van 0,8 fte of groter. Minder dan 4 procent werkt in een deeltijd baan van minder dan 0,8 fte.

Ongeveer drie op de tien nieuwe schoolleiders stroomt in van buiten het voortgezet onderwijs. De overige instroom betreft doorstromers vanuit andere functies in het voortgezet onderwijs. De jaarlijkse nieuwe instroom van buiten de sector schommelt rond de 3,2 procent. Er stromen met andere woorden jaarlijks voor elke 100 schoolleiders gemiddeld iets meer dan drie nieuwe schoolleiders van buiten het voortgezet in tijdens de periode 2013-2019.

Per 100 schoolleiders starten jaarlijks gemiddeld iets meer dan zeven (7,2) nieuwe schoolleiders vanuit een baan in het voortgezet onderwijs. Voor de vervanging van vertrekkende schoolleiders of voor eventuele extra vraag naar schoolleiders is het bestand van leraren in het voortgezet onderwijs met andere woorden een erg belangrijke vijver. De uitstroom bedraagt in de periode 2014-2018 gemiddeld zo'n 12 procent per jaar en is stabiel.

Vraag en aanbod

Het aantal vacatures voor directieleden stijgt. De stijging is kleiner dan de toename van vacatures voor leraren en onderwijsondersteunend personeel. In vergelijking lijkt de vraag naar directieleden daarmee iets lager. Het aandeel vacatures dat vervuld wordt, is hoog. Het aandeel moeilijk vervulbare vacatures voor

directieleden fluctueert sterk van jaar op jaar, wat te maken heeft met een beperkt aantal waarnemingen. De beschikbare informatie hierover is daardoor indicatief.

Imago en interesse

Zoals blijkt uit de doorstroomcijfers, zijn leraren een belangrijke groep waar het gaat om het aanbod van nieuwe schoolleiders. Onder leraren in het vo, maar ook onder potentieel geïnteresseerden – werkenden buiten het onderwijs met leidinggevende ervaring en minimaal een hbo-diploma – is behoorlijk wat interesse om schoolleider te worden.

Een grotere invloed hebben op het beleid en de kwaliteit van het onderwijs zijn motieven voor leraren om het schoolleiderschap te overwegen. Ook zien veel leraren het schoolleiderschap als een interessante en uitdagende functie. Voor potentieel geïnteresseerden vormt de maatschappelijke relevantie van het werk het belangrijkste in deze afweging. Het maatschappelijk belang van het beroep van schoolleider is een belangrijke reden waarom schoolleiders voor hun baan bij hebben gekozen.

Een opleiding kunnen volgen, de mogelijkheid krijgen om de functie als onderdeel van een duo te vervullen en de mogelijkheid om de functie te combineren met een andere functie – bijvoorbeeld lesgeven – kunnen het schoolleiderschap aantrekkelijker maken voor leraren. Meer dan drie van de tien bevroegde leraren geeft aan eerder geneigd te zijn de overstap naar het schoolleiderschap te maken wanneer zij de tijd en ruimte krijgen om een opleiding te volgen.

Voor veel potentieel geïnteresseerden zou het – zo blijkt uit het onderzoek – helpen wanneer ze de functie van schoolleider eerst kunnen uitproberen. Ook een hoger salaris, goede mogelijkheden om werk en privé te combineren en meer begeleiding zijn factoren die een rol spelen in de overweging.

Werkdruk is voor leraren de belangrijkste reden om het schoolleiderschap niet te overwegen. Voor potentieel geïnteresseerden vormen (gepercipieerde) regels en procedures, een relatief laag salaris en hoge werkdruk belemmeringen.

Een tekort aan schoolleiders?

De beschikbare informatie geeft een beeld van vraag en aanbod naar schoolleiders, maar dat beeld is onscherp. De vacature-intensiteit, het aandeel vacatures dat vervuld wordt en het aandeel moeilijk vervulbare vacatures geeft een indicatie van krapte op de arbeidsmarkt, maar precieze informatie over een eventueel overschot of tekort aan schoolleiders is niet voorhanden. Om te bepalen of er een tekort verwacht kan worden, is nader onderzoek nodig.

1. Inleiding

Een aanzienlijk deel van de scholen in het voortgezet onderwijs heeft te maken met een vergrijzend personeelsbestand. Dit speelt met name bij schoolleiders: een groot deel van deze beroepsgroep zal de sector de komende jaren, vanwege het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd, dan ook verlaten. Dit zorgt niet alleen voor het weglekken van kennis en ervaring uit scholen, maar ook voor een grote vervangingsvraag.

Tegelijkertijd zijn er signalen dat scholen steeds meer moeite hebben om voldoende nieuwe en goed gekwalificeerde schoolleiders aan te trekken. Voor deze nieuwe aanwas speelt de interesse van leraren in het beroep van schoolleider een belangrijke rol: zij stromen vanuit deze functie vaak door naar het schoolleiderschap. Maar, zo is het beeld, de spoeling is dun en het aanbod beperkt. Het is daarom ook interessant om naar andere doelgroepen aan potentieel geïnteresseerden te kijken, zoals leidinggevenden uit het bedrijfsleven en schoolleiders uit andere onderwijssectoren.

Vanuit deze problematiek bestaat de behoefte om een beter beeld te krijgen van de vraag en aanbod van schoolleiders, het imago en de interesse van leraren en andere doelgroepen in het beroep. Dit rapport beschrijft het onderzoek dat naar aanleiding van deze behoefte is uitgevoerd.

Voor de begeleiding van het onderzoek is een klankbordgroep gevormd met leden vanuit de deelnemende organisaties in de Schoolleidersagenda en het beleidsoverleg van Voion. De onderzoekers danken de leden van de klankbordgroep voor hun prettige begeleiding. De leden zijn:

- Arend Smit, voorzitter Netwerk van Schoolleiders (NVS)
- Fleur Veringa, VO-raad
- Martine Maes, Schoolleidersregister VO (SRVO)
- Sandra Roelofsen, Federatie van Onderwijsvakorganisaties (FvOv)
- Sharon Olsthoorn, Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW)

Daarnaast danken de onderzoekers de medewerkers van de Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO) en OCW die ervoor hebben gezorgd dat we kunnen beschikken over de stand- en stroomgegevens van schoolleiders (hoofdstuk 2).

Doel en onderzoeksvragen

Het onderzoek dient inzicht te geven in:

- Kenmerken van de arbeidsmarkt voor schoolleiders.
 - De vraag naar en het aanbod aan schoolleiders in het voortgezet onderwijs.
 - Het imago van het beroep van schoolleider onder leraren in het voortgezet onderwijs en onder andere doelgroepen en hun interesse om schoolleider te worden.
-

De doelstelling van het onderzoek is uitgewerkt in de volgende onderzoeksvragen:

Algemeen

Wat zijn kenmerken van (de arbeidsmarkt voor) schoolleiders?

- Persoonskenmerken: geslacht en leeftijd.
- Baankenmerken: contractvorm (tijdelijk of vast), aanstellingsomvang.
- Arbeidsmarktkenmerken: in-, door- en uitstroom.

De beantwoording van deze vragen vindt plaats aan de hand van data van DUO.

Vraag en aanbod

- Wat is bekend over de vraag naar en het aanbod van schoolleiders in het voortgezet onderwijs? Wat is de jaarlijkse vervangingsvraag? Hoeveel kandidaten reageren gemiddeld per vacature? In hoeverre en binnen welke termijn worden vacatures vervuld?

Voor deze vragen baseert het rapport zich op bestaand onderzoek: de laatste vijf rapportages van de Arbeidsmarktbarometer po, vo en mbo.

Verschillen in afbakening

De afbakening van beroepsgroep verschilt tussen de data van DUO en de Arbeidsmarktbarometer. Hieronder is het verschil toegelicht.

DUO

Schoolleiders zijn in de data van DUO afgebakend op basis van de volgende functiecategorieën:

- (Bovenschoolse) directeur.
- Adjunct- of waarnemend directeur.
- Overige managementfuncties op het niveau van directie en bestuur.
- Onderwijs coördinator (bijv. teamcoördinator).
- Overige managementfuncties op het niveau van een afdeling of ander onderdeel van de organisatie.

Middenmanagers en eindverantwoordelijk schoolleiders zijn in de data niet afzonderlijk te onderscheiden. In totaal zijn werkenden in het vo ingedeeld in 18 functiecategorieën. Deze zijn opgenomen in de bijlage.

Arbeidsmarktbarometer

De rapportages gaan niet uit van dezelfde afbakening als DUO, maar maken onderscheid tussen leraren, ondersteunend personeel en directie. De categorie 'directie' omvat (algemeen) directeuren, adjunct-directeuren of conrectoren, bestuurders, en locatie- of afdelingsdirecteuren. Team- en afdelingsleiders (middenmanagers) zijn daarin niet opgenomen, bestuurders juist wel.

Imago en interesse

- In hoeverre is er onder leraren in het voortgezet onderwijs en andere doelgroepen aan potentieel geïnteresseerden interesse om schoolleider te worden? Hoe kijken leraren in het voortgezet onderwijs en andere doelgroepen aan potentieel geïnteresseerden aan tegen het beroep van schoolleider?
- Wat trekt (potentiële) schoolleiders aan in het beroep? Wat maakt het beroep van schoolleider voor aspirant-schoolleiders aantrekkelijk?
- Welke overwegingen spelen een rol in de keuze van leraren om al dan niet schoolleider te (willen) worden? Verschilt dit afhankelijk van persoons- of baankenmerken van de geïnteresseerde?
- Zijn leraren en andere doelgroepen van potentieel geïnteresseerden, die op dit moment geen interesse hebben in het schoolleiderschap, in de toekomst hier wel voor te interesseren? Zo ja, hoe en onder welke voorwaarden?
- Welke factoren liggen (naast pensionering) ten grondslag aan de uitstroom van schoolleiders?

De antwoorden op de onderzoeksvragen van het thema imago en interesse zijn gebaseerd op informatie uit online vragenlijsten onder twee panels, een panel van leraren en een breed samengesteld panel van leidinggevenden buiten het onderwijs met minimaal een hbo-diploma. De laatste onderzoeksgroep wordt in dit onderzoek de 'potentieel geïnteresseerden' genoemd. De vragenlijsten zijn in november 2020 door onderzoeksbureau Kantar voor dit onderzoek uitgezet. De enquête onder leraren is door 272 respondenten ingevuld en de enquête onder potentieel geïnteresseerden door 525 leidinggevenden buiten de sector onderwijs.

Voor de vraag over uitstroomredenen is secundaire data uit het WERKonderzoek 2019 geanalyseerd. Dit betreft een grootschalige enquête onder medewerkers in de publieke sector, dat driejaarlijks door het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties wordt uitgevoerd. Netto hebben bijna 2.500 medewerkers uit het voortgezet onderwijs de vragenlijst ingevuld, waaronder bijna 300 schoolleiders.

Leeswijzer

De drie thema's komen achtereenvolgens in een hoofdstuk aan bod, gevolgd door een hoofdstuk met conclusies en aanbevelingen. Een methodologische toelichting op de cijfers in hoofdstuk 2 is opgenomen als bijlage.

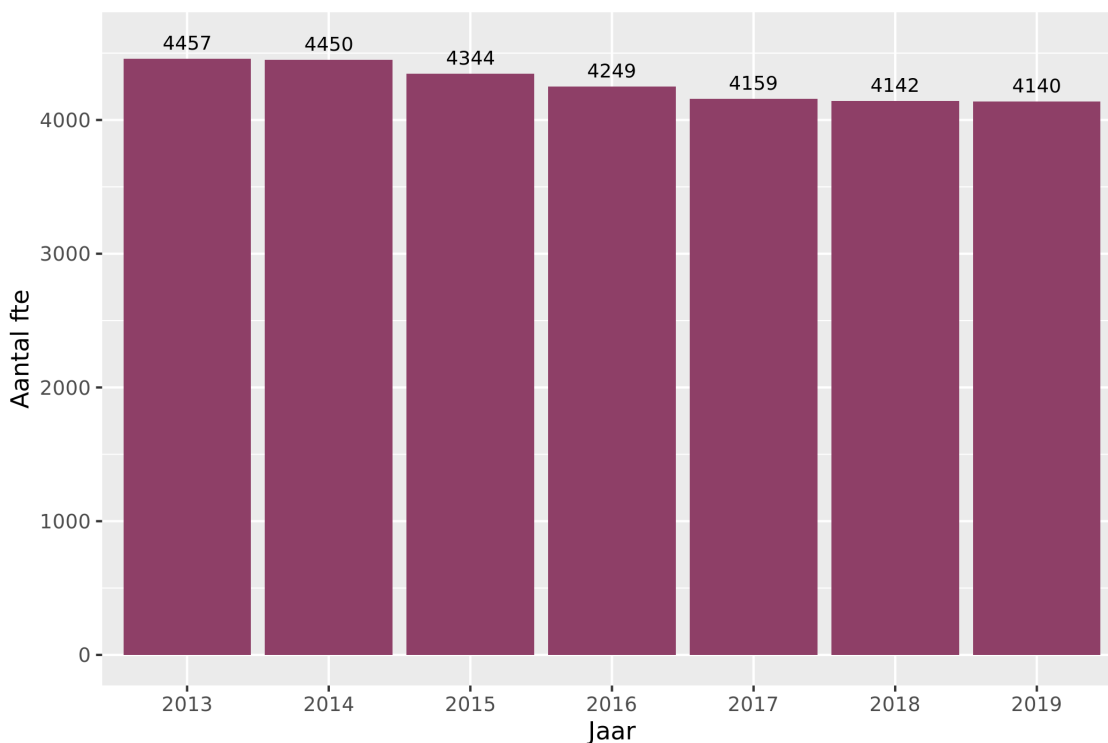
2. Arbeidsmarkt voor schoolleiders

Dit hoofdstuk beschrijft cijfermatige ontwikkelingen in de arbeidsmarkt voor schoolleiders in het voortgezet onderwijs. De manier waarop de groep schoolleiders is afgebakend, is beschreven in Bijlage I. Het hoofdstuk geeft achtereenvolgens de volgende onderwerpen weer:

- De ontwikkeling in de werkgelegenheid, in fte en als aandeel van de gehele werkgelegenheid in het voortgezet onderwijs.
- Persoonskenmerken van schoolleiders:
 - De ontwikkeling van het aandeel vrouwen en mannen.
 - De leeftijdsverdeling en ontwikkeling daarin.
- Baankenmerken en de ontwikkeling daarin:
 - Contractvorm (tijdelijk of vast).
 - Aanstellingsomvang.
- Mobiliteit:
 - Instroom, doorstroom en uitstroom over de tijd.
 - Instroom, doorstroom en uitstroom naar leeftijd.

2.1. Werkgelegenheid

Figuur 1 – Ontwikkeling werkgelegenheid schoolleiders vo (in fte)

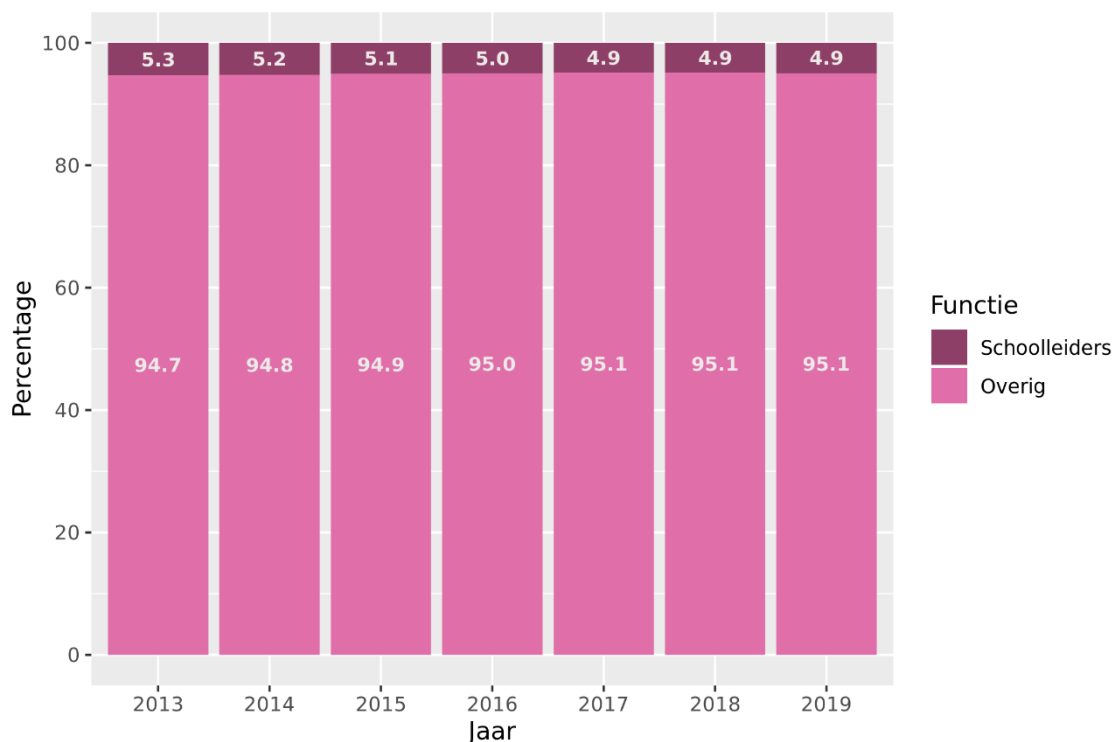


Bron: DUO, bewerking door de onderzoekers

- De werkgelegenheid voor schoolleiders in het vo is in de periode 2013-2019 afgenomen van 4.457 fte naar 4.140 fte, zo laat Figuur 1 zien. Dat is een afname van ruim zeven procent.

- De afname doet zich met name voor tussen 2014 en 2017. Vanaf 2017 is de werkgelegenheid nagenoeg stabiel. Een duidelijke verklaring voor de afname van het aantal schoolleiders ontbreekt. Het aantal onderwijsinstellingen is in de betreffende periode nauwelijks afgenomen. Ook is de gemiddelde grootte van scholen niet noemenswaardig veranderd.¹ De afname lijkt met andere woorden niet met schaalgrootte te maken te hebben. Toegenomen flexibilisering – waarbij schoolleiders niet in dienst zijn van het schoolbestuur maar worden ingeleend – zou tot een afname van de werkgelegenheid (van werkenden in loondienst) kunnen leiden. Het anders organiseren van het onderwijs, waarbij leidinggevende taken deels worden belegd bij leraren, zou eveneens een verklaring kunnen vormen. Flexibilisering en de rol van anders organiseren zijn echter geen onderdeel van dit onderzoek.

Figuur 2 – Ontwikkeling van het aandeel schoolleiders ten opzichte van de werkgelegenheid in de sector (percentages)



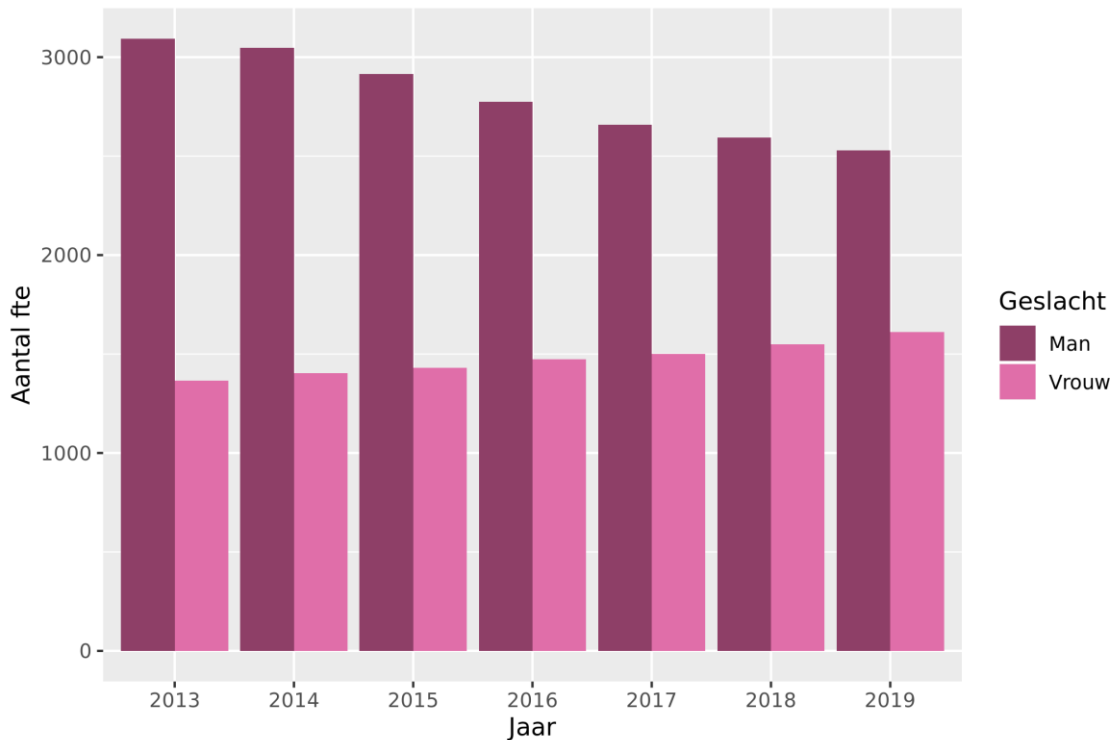
Bron: DUO, bewerking door de onderzoekers

- Figuur 2 laat zien dat het aandeel schoolleiders ten opzichte van de totale werkgelegenheid in het voortgezet onderwijs is afgenomen tussen 2013 en 2019.
- Net als de werkgelegenheid is het aandeel schoolleiders vanaf 2017 stabiel.

¹ Zie CBS Statline, Onderwijsinstellingen; grootte, soort, levensbeschouwelijke grondslag

2.2. Persoonskenmerken van schoolleiders

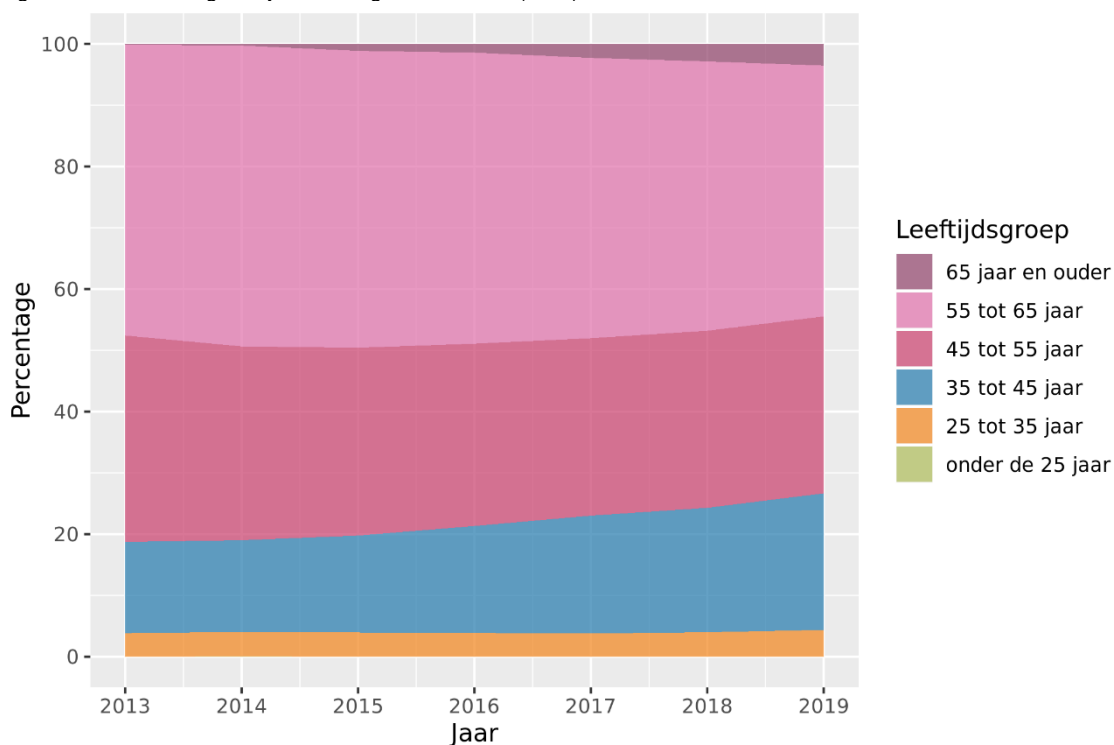
Figuur 3 - Ontwikkeling werkgelegenheid schoolleiders vo naar geslacht (in fte)



Bron: DUO, bewerking door de onderzoekers

- De totale werkgelegenheid neemt af, maar voor vrouwen is die in de periode 2013-2019 toegenomen van ongeveer 1.350 fte naar ruim 1.600 fte. Het aandeel vrouwen – uitgedrukt in fte – is tussen 2013 en 2019 toegenomen van 30,6 procent tot 38,9 procent.
- Voor mannen is de werkgelegenheid in fte gedaald van ongeveer 3.090 in het jaar 2013 naar ongeveer 2.530 in 2019. De daling is het scherpst tussen 2014 en 2017.

Figuur 4 - Ontwikkeling leeftijdsverdeling schoolleiders (in fte)



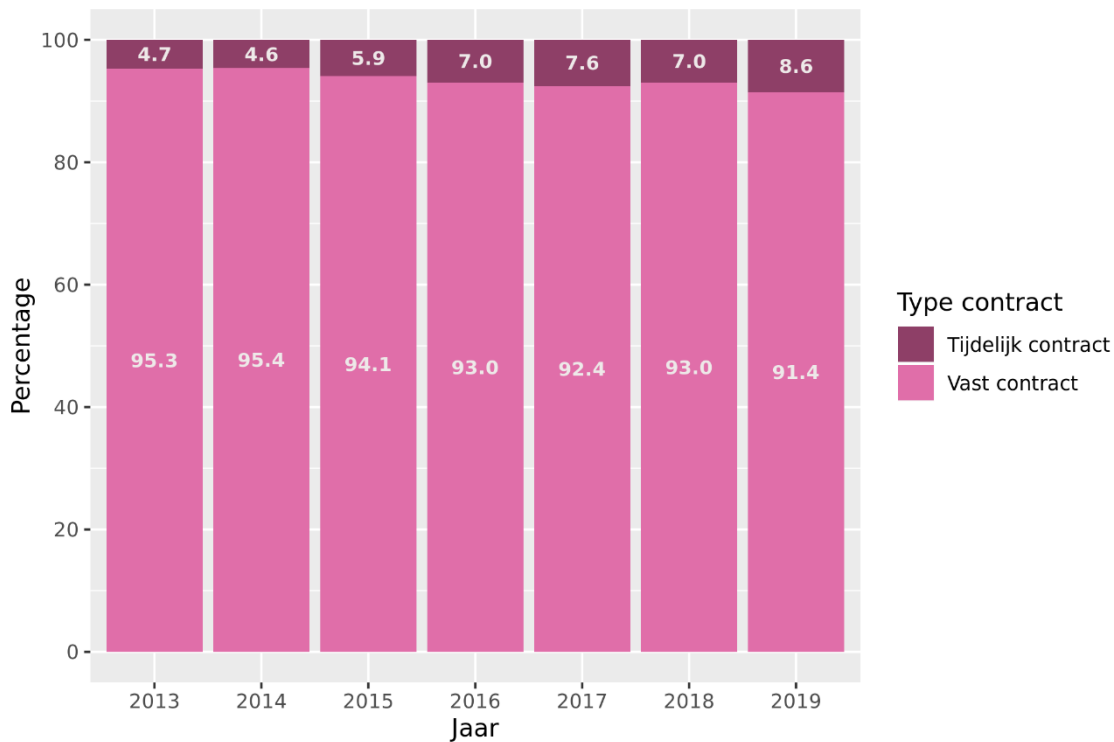
Bron: DUO, bewerking door de onderzoekers

Figuur 4 laat de ontwikkeling van de werkgelegenheid zien voor zes leeftijdsgroepen. De werkgelegenheid voor de leeftijdsgroep 'onder de 25 jaar' is dermate klein (minder dan 2,2 fte) dat deze categorie niet in de figuur zichtbaar is.

- Het aandeel schoolleiders dat jonger is dan 45 jaar is in de periode 2013-2019 toegenomen, van circa 19 procent naar bijna 27 procent.
- Dat geldt ook voor het aandeel schoolleiders boven de 65 jaar. Dit aandeel was minder dan één procent in 2013 en is gestegen naar 3,5 procent in 2019. In absolute zin gaat het om een stijging van ruim zes fte in 2013 naar ruim 146 fte in 2019.
- In de leeftijdsgroep van 55- tot 65-jarigen heeft tussen 2013 en 2019 krimp plaatsgevonden, zowel in absolute zin als in relatieve zin. Met 2.115 fte maakte deze leeftijdsgroep in 2013 nog bijna de helft (47,5%) van het totaal aantal schoolleiders uit. In 2019 is de omvang van deze leeftijdsgroep afgenomen tot 1.694 fte, goed voor 40,9 procent van de totale werkgelegenheid.

2.3. Baankenmerken

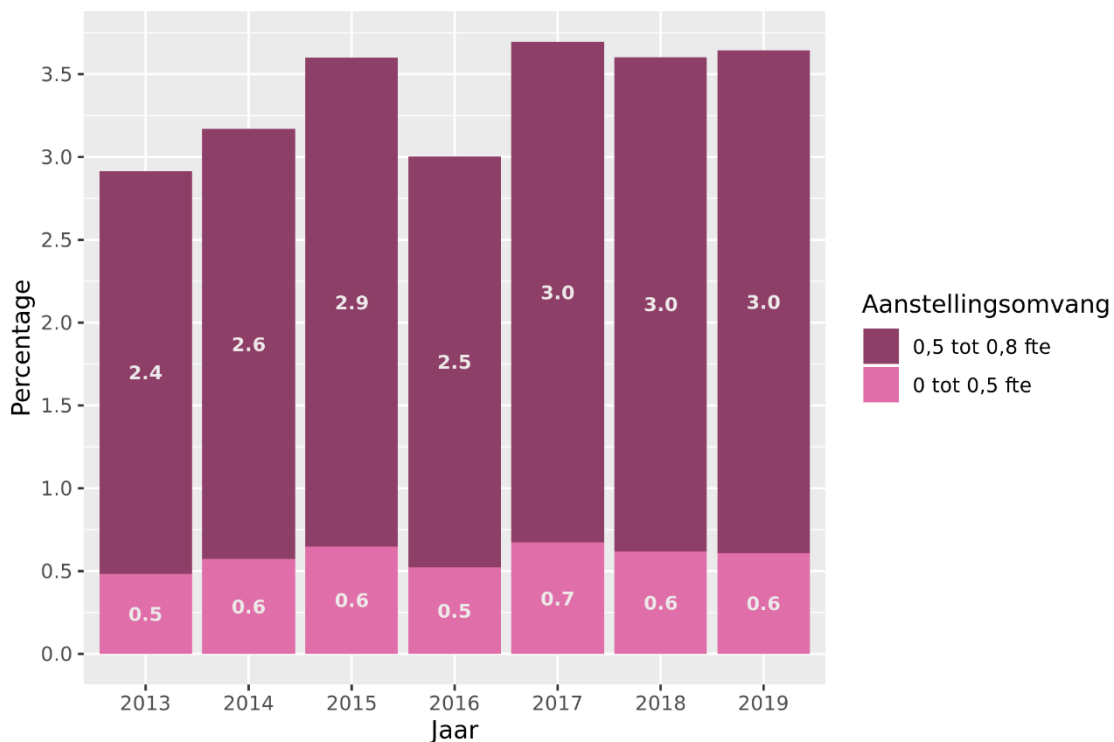
Figuur 5 - Ontwikkeling van het aandeel vaste en tijdelijke contracten (percentages)



Bron: DUO, bewerking door de onderzoekers

- Figuur 5 laat een duidelijke trend zien in het aandeel tijdelijke contracten. Het percentage tijdelijke contracten is toegenomen van circa vijf procent in 2013 naar bijna negen procent in 2019.
- Het aandeel tijdelijke contracten is het hoogst voor de groep 25- tot 35-jarigen en het laagst voor de leeftijdsgroep van 55 tot 65 jaar.
- Onder vrouwen is het aandeel schoolleiders met een tijdelijk contract wat hoger dan onder mannen.

Figuur 6 - Ontwikkeling van het aandeel schoolleiders met een (kleine) deeltijdbaan (percentages)

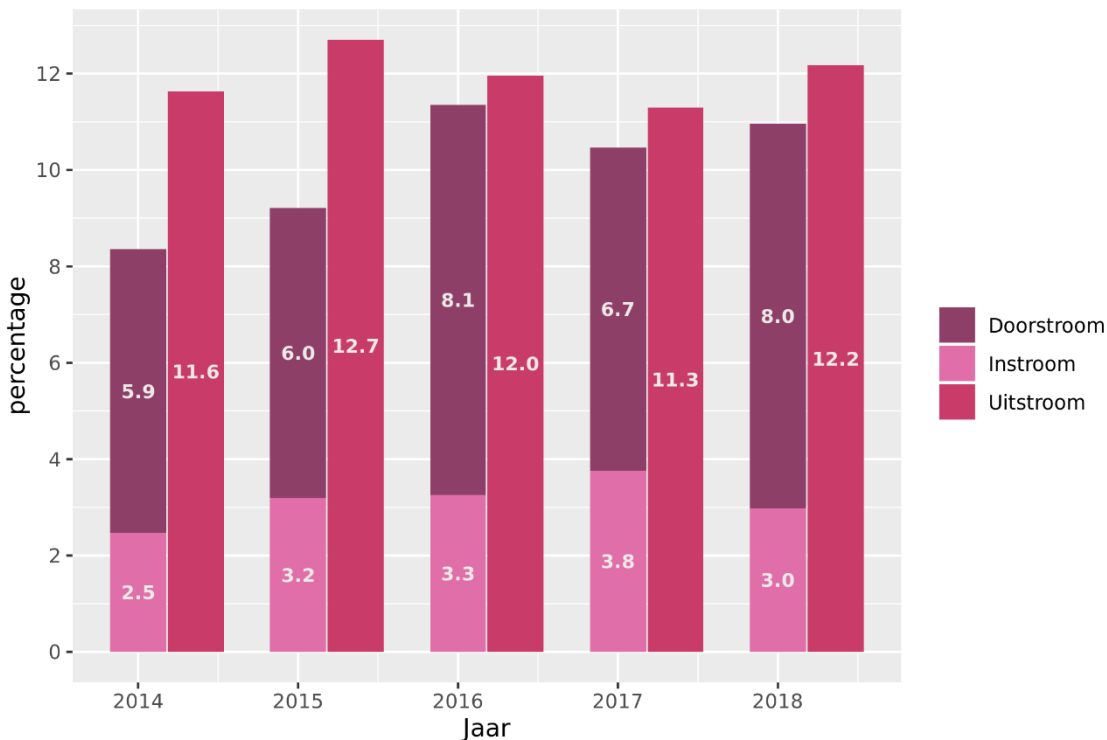


Bron: DUO, bewerking door de onderzoekers

- Figuur 6 laat zien dat slechts een klein deel van de schoolleiders in deeltijd werkt. In 2019 gaat het om 3,6 procent. Het grootste deel van deze groep heeft een aanstelling tussen 0,5 en 0,8 fte. Minder dan een procent van alle schoolleiders heeft een kleine deeltijdbaan (< 0,5 fte).
- Over de tijd fluctueert het aandeel enigszins, tussen 2,9 en 3,7 procent. Er is geen duidelijke trend.
- Vrouwen werken vaker in deeltijd dan mannen. In 2019 is het aandeel vrouwen en mannen met een deeltijdbaan respectievelijk 5,9 en 2,2 procent.

2.4. Mobiliteit

Figuur 7 – Ontwikkeling in de mobiliteit van schoolleiders (procenten)

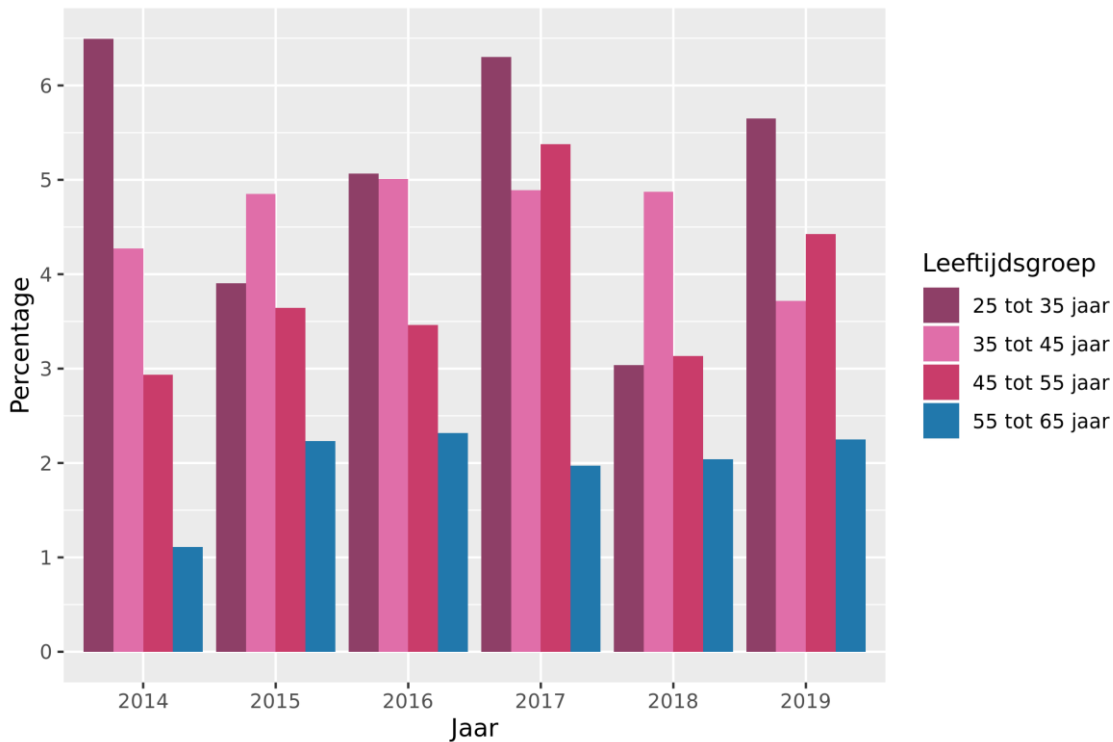


Bron: DUO, bewerking door de onderzoekers

Figuur 7 laat de ontwikkeling zien van instroom, doorstroom en uitstroom van schoolleiders. Instroom betreft nieuwe schoolleiders, die in het voorgaande jaar *geen* functie in het voortgezet onderwijs bekleedden. Het is onbekend uit welke sectoren de instromers afkomstig zijn. Het kan deels ook gaan om schoolleiders of andere werknemers uit het po of mbo bijvoorbeeld. Van doorstroom is sprake als iemand schoolleider is geworden in het betreffende jaar en in het jaar ervoor in een andere functiegroep binnen het voortgezet onderwijs werkzaam was, als leraar of in een andere functie. Van uitstroom is sprake als iemand in het voorgaande jaar schoolleider was, maar in het betreffende jaar niet meer. Hierin is geen onderscheid naar uitstroom binnen of buiten het voortgezet onderwijs. Baanwisselingen van schoolleiders van de ene naar de andere werkgever binnen de sector zijn niet in de cijfers opgenomen.

- De figuur laat zien dat de totale instroom (instroom + doorstroom) elk jaar lager is dan de uitstroom. Dit is logisch, gezien de werkgelegenheid die is gedaald tussen 2013 en 2019.
- Ongeveer drie op de tien nieuwe schoolleiders stroomt in van buiten het voortgezet onderwijs. De overige instroom betreft doorstromers vanuit andere functies in het voortgezet onderwijs, gemiddeld zo'n 70 procent.
- De jaarlijkse instroom en doorstroom fluctueren tussen 2014 en 2019 respectievelijk rond de 3,2 en 7,2 procent.
- De uitstroom is de afgelopen jaren stabiel, deze schommelt in de periode 2014-2019 rond de 12 procent per jaar.
- Veel meer mannen dan vrouwen stromen uit, terwijl het aandeel vrouwen onder instromers en doorstromers ongeveer 45 procent is.

Figuur 8 – Ontwikkeling van instroom van schoolleiders naar leeftijdsgroep (percentages)

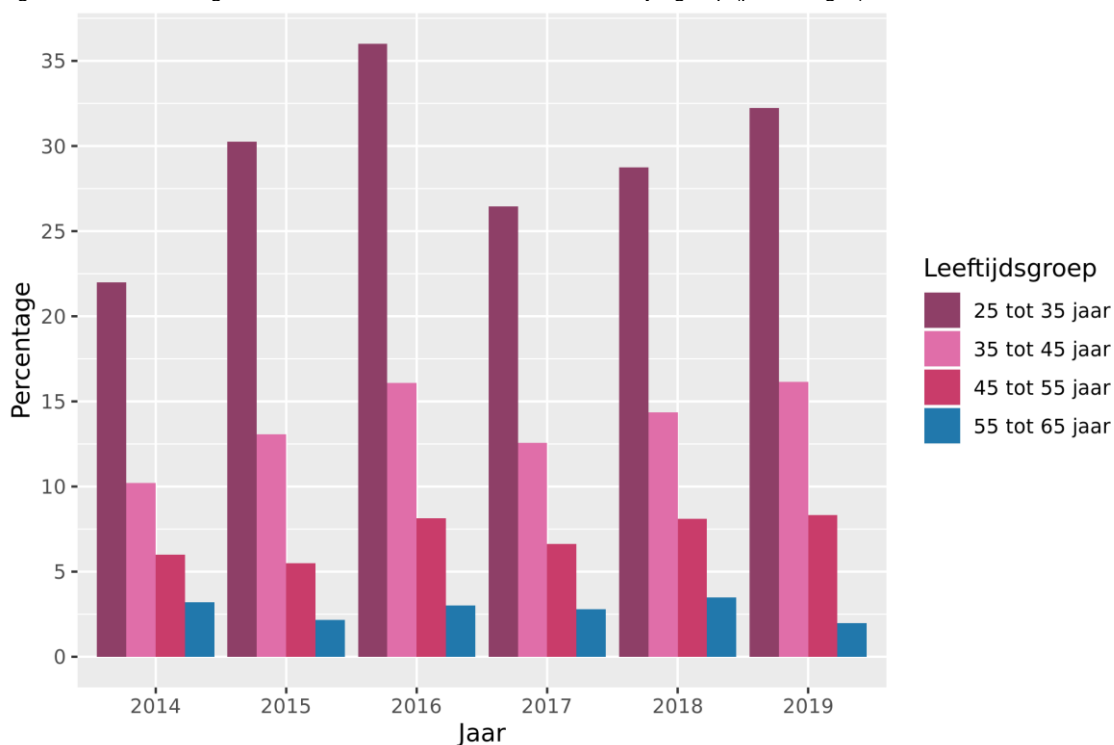


Bron: DUO, bewerking door de onderzoekers

Figuur 8 geeft per leeftijdscategorie en per jaar de procentuele instroom van schoolleiders buiten het voortgezet onderwijs weer. Het gaat om nieuwe instroom ten opzichte van het aantal schoolleiders in de betreffende leeftijdsgroep. De onderliggende aantallen zijn beperkt, waardoor de percentages sneller fluctueren. Om deze reden zijn de leeftijdsgroepen onder de 25 jaar en 65 jaar en ouder niet opgenomen in de figuur.

- De instroom binnen de groep 25- tot 35-jarigen is vrij hoog en fluctueert sterk. Relatief is dit een kleine groep. Ruim 90 procent van de schoolleiders die nieuw instromen is tussen de 35 en 65 jaar oud.
- De instroom van de groep 35- tot 45-jarigen bedraagt gemiddeld vier procent van de werkgelegenheid binnen deze leeftijdsgroep. Als percentage van de totale instroom maakt deze groep, gemiddeld over de periode 2014-2019, ruim een kwart van het totaal uit.
- Van de jaarlijkse instroom maakt de leeftijdsgroep 45- tot 55-jarigen het grootste aandeel uit, gemiddeld zo'n 36 procent (niet in de figuur opgenomen). Voor de leeftijdsgroep 55- tot 65-jarigen is dit bijna 30 procent. Bijna twee derde van de schoolleiders die van buiten instromen zijn met andere woorden 45 jaar of ouder.

Figuur 9 – Ontwikkeling van doorstroom van schoolleiders naar leeftijdsgroep (percentages)

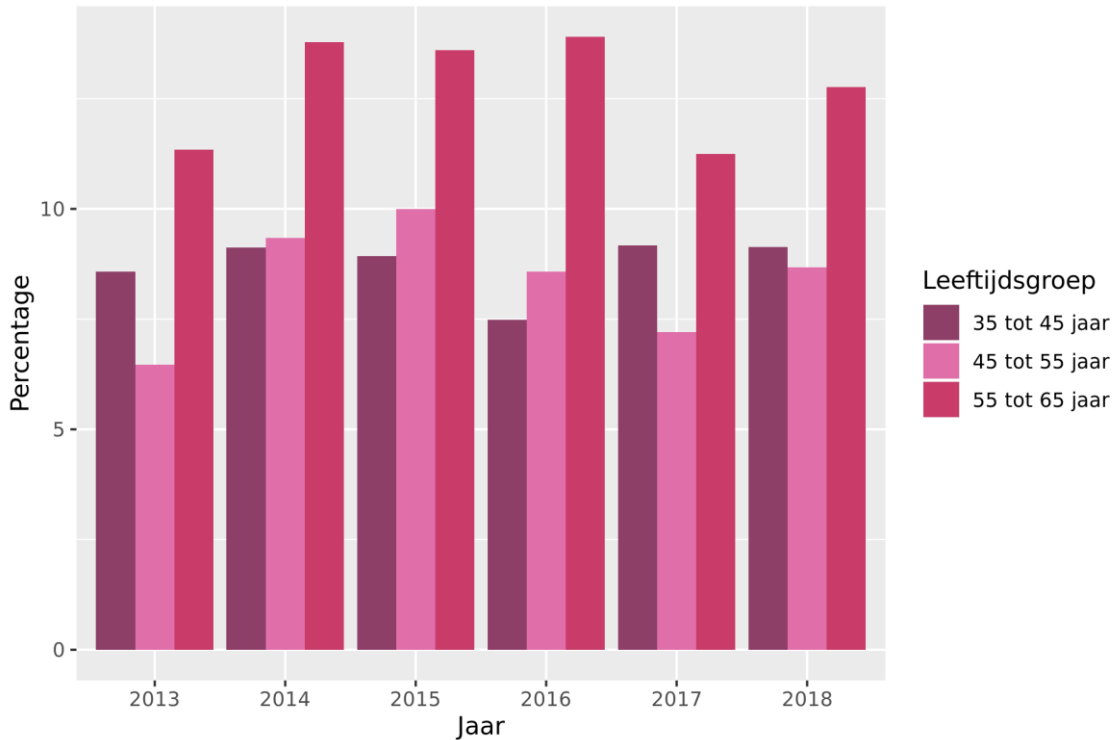


Bron: DUO, bewerking door de onderzoekers

Doorstromers – nieuwe schoolleiders die daarvoor al in het voortgezet onderwijs werkzaam waren – zijn gemiddeld wat jonger dan instromers van buiten. Ruim de helft van de nieuwe instroom in de periode 2014 – 2019 is jonger dan 45 jaar.

- Figuur 9 laat zien dat, ten opzichte van de werkgelegenheid in de leeftijdscategorie, de doorstroom het hoogst is onder schoolleiders van 25 tot 35 jaar.
- Binnen de groep 35- tot 45-jarigen is jaarlijks gemiddeld 14 procent nieuw doorgestroomd vanuit een andere functie in de sector. Doorstroom komt het vaakst voor in deze leeftijdsgroep. Van alle doorstromers behoort ruim een derde tot deze groep.
- Aangezien de leeftijdsgroepen 45- tot 55-jarigen en 55- tot 65-jarigen het grootste aandeel van de werkgelegenheid uitmaken, is de doorstroom als percentage van de werkgelegenheid voor deze groepen kleiner.

Figuur 10 - Uitstroom naar leeftijd (percentage uitstroom t.o.v. de betreffende leeftijdscategorie)



Bron: DUO, bewerking door de onderzoekers

- Figuur 10 geeft per jaar de uitstroom weer, voor drie leeftijdsgroepen. Van deze groepen is voor de groep 55- tot 65-jarigen de uitstroom het hoogst.
- Onder de groep schoolleiders van 65 jaar en ouder is de uitstroom gemiddeld boven de 70 procent. De beperkte absolute aantallen maken dat het uitstroompercentage voor deze groep over de jaren fluctueert van 41 tot 85 procent. Deze groep niet in de figuur is opgenomen, omdat het de figuur minder leesbaar maakt. De hoge percentages geven aan dat schoolleiders doorgaans niet heel lang tot na hun 65^e doorwerken.
- Van de groep 35- tot 45-jarigen stroomt jaarlijks gemiddeld 8,7 procent uit. Voor de groep 45- tot 55-jarigen is dit 8,4 procent.
- De groep 25- tot 35-jarigen kent met 10,8 procent een iets hogere uitstroom. Dit is een gemiddelde voor de periode 2013-2018. Ook voor deze groep geldt dat de onderliggende aantallen vrij klein zijn en de percentages per jaar fluctueren, van 4,8 tot 21,5 procent.
- Schoolleiders die uitstromen, blijven mogelijk wel werkzaam binnen de sector. De cijfers maken geen onderscheid tussen uitstroom naar een andere functie binnen het voortgezet onderwijs of uitstroom naar een andere sector.

3. Vraag en aanbod

Op basis van de 'Arbeidsmarktmonitor po, vo en mbo' die jaarlijks in opdracht van OCW wordt uitgevoerd, geeft dit hoofdstuk antwoord op de vraag "Wat is bekend over de vraag naar en het aanbod van schoolleiders in het voortgezet onderwijs?".

Tabel 1 geeft relevante informatie weer uit de laatste vijf edities van de Arbeidsmarktbarometer.

De hieronder opgenomen cijfers uit de Arbeidsmarktbarometer geven inzicht in:

- Het totaal aantal online gepubliceerde vacatures.
- Het aantal vacatures, uitgedrukt in fte.
- De vacature-intensiteit. Dit is de verhouding tussen het volume aan vacatures in fte uitgedrukt als percentage van de werkgelegenheid in fte.
- Het aantal reacties per vacature, uitgedrukt als aandeel vacatures met tien of meer kandidaten.
- De mate waarin vacatures vervuld worden.

Door de uitkomsten van de laatste vijf edities van de Arbeidsmarktbarometer te vergelijken, wordt de ontwikkeling over de tijd zichtbaar. Naast informatie over directieleden, is in de onderstaande tabel ook informatie over leraren en ondersteuners opgenomen.

In de Arbeidsmarktbarometer omvat de categorie 'directie' vacatures voor (algemeen) directeuren, adjunct-directeuren of conrectoren, bestuurders, en locatie- of afdelingsdirecteuren. Vacatures voor team- en afdelingsleiders (middenmanagers) zijn daarin niet opgenomen, vacatures voor bestuurders juist wel. De definitie van directie wijkt af van de afbakening van schoolleiders uit het vorige hoofdstuk (zie Bijlage I). Een directe vergelijking van de cijfers uit de onderstaande tabel met cijfers uit hoofdstuk 2 is dan ook niet mogelijk.

Tabel 1 - Vacature-informatie Arbeidsmarktbarometer

Onderwerp	Functie	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
Aantal vacatures	Directie	171	266	300	318	289
	Ondersteuners	1.209	1.468	2.227	2.270	3.615
	Leraren	7.819	9.257	10.277	10.145	14.240
	Totaal ²	9.199	10.991	12.804	12.757	18.190
Fte	Directie	164	222	263	263	233
	Ondersteuners	914	1.098	1.618	1.326	2.505
	Leraren	5.289	6.054	6.454	6.295	8.645
	Totaal	6.368	7.374	8.334	8.205	11.420
Vacature-intensiteit	Directie	5,5%	7,7%	9,4%	9,8%	8,3%
	Ondersteuners	4,6%	5,3%	8,0%	8,0%	12,0%
	Leraren	8,7%	10,1%	10,6%	10,5%	14,4%
	Totaal	7,6%	8,8%	9,9%	9,8%	13,7%
Aandeel vacatures met 10 of meer kandidaten	Directie	86%	74%	78%	72%	70%

² Het totaal in tabel is groter dan de optelsom van directie, ondersteuners en leraren omdat een deel van de vacatures niet naar functie ingedeeld kon worden.

	Ondersteuners	93%	57%	71%	70%	77%
	Leraren	58%	38%	27%	29%	29%
Mate waarin vacatures volledig vervuld worden	Directie	-	81%	79%	90%	80%
	Ondersteuners	-	90%	87%	88%	89%
	Leraren	-	91%	78%	86%	87%
Moeilijk vervulbaar	Directie	-	5%	35%	23%	12%
	Ondersteuners	-	11%	16%	19%	21%
	Leraren	-	37%	43%	42%	37%

Bron: Arbeidsmarktbarometer po, vo en mbo, edities 2015-2016 t/m 2019-2020

- In de periode 2015/2016-2019/2020 is het aantal vacatures voor directieleden minder sterk gestegen dan het totaal aantal vacatures. Dat geldt zowel voor het feitelijk aantal vacatures als het aantal vacatures uitgedrukt in fte.
- Ook de vacature-intensiteit, het aandeel vacatures ten opzichte van de werkgelegenheid, is veelal lager voor directieleden dan het totaalpercentage. Alleen in 2018/2019 was het percentage gelijk aan het totaal.
- Vergeleken met leraren en ondersteuners lijkt de vraag naar directieleden daarmee iets lager.
- Het aantal reacties op een vacature is een indicator voor het aanbod op de arbeidsmarkt. Het vergelijken van verschillende functiecategorieën is problematisch. De opeenvolgende Arbeidsmarktbarometers laten zien dat het aandeel vacatures waarop tien of meer kandidaten reageren, over de tijd licht afneemt: van 86 naar 70 procent.
- Het aandeel vacatures dat volledig vervuld wordt, is hoog. In 2018/2019 bedraagt het aandeel vacatures voor directieleden dat is vervuld 90 procent, in de overige jaren ongeveer 80 procent. Ook voor leraren en met name voor ondersteuners is het aandeel vacatures dat wordt vervuld, hoog. In een krappe arbeidsmarkt is het mogelijk dat vacatures niet geplaatst worden, omdat de inschatting wordt gemaakt dat een vacature toch niet vervuld zal worden. Ook is het mogelijk dat een vacature intern, via het eigen netwerk of via detachering vervuld wordt, waarbij geen vacature wordt gepubliceerd. Dit kan de percentages beïnvloeden. Een tweede kanttekening is dat de cijfers geen informatie bieden over de kwalitatieve match tussen vraag en aanbod.
- Het aandeel moeilijk vervulbare vacatures voor directieleden fluctueert sterk tussen de jaren. Dit heeft te maken met het beperkt aantal waarnemingen. Deze uitkomsten zijn daardoor indicatief. Het lijkt erop dat vacatures voor leraren vaker moeilijk vervulbaar zijn dan vacatures voor directieleden.

De beschikbare informatie geeft een beeld van vraag en aanbod naar schoolleiders, maar dat beeld is niet volledig. De vacature-intensiteit, het aandeel vacatures dat volledig vervuld wordt en het aandeel moeilijk vervulbare vacatures geeft een indicatie van krapte op de arbeidsmarkt, maar precieze informatie over een eventueel overschot of tekort aan schoolleiders is niet voorhanden. Wanneer een vacature intern, zonder online plaatsing, vervuld wordt, valt deze bijvoorbeeld buiten het blikveld van de Arbeidsmarktbarometer.

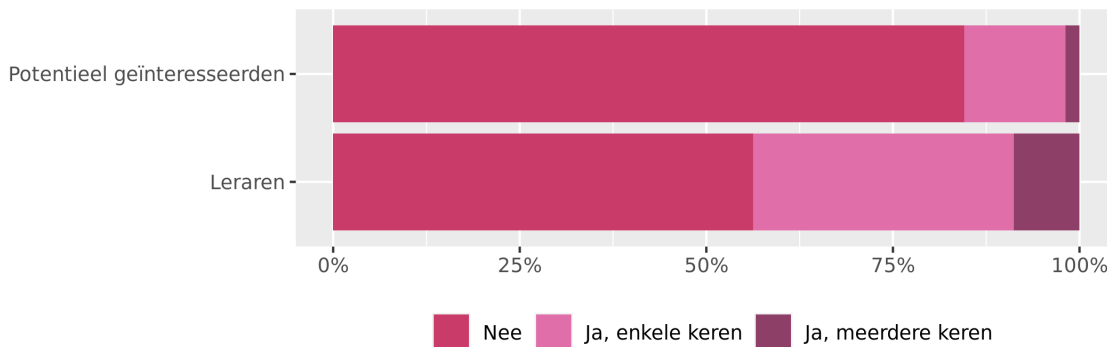
4. Imago en interesse

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de vraag in hoeverre leraren, en andere doelgroepen van potentieel geïnteresseerden, interesse hebben in het schoolleiderschap in het voortgezet onderwijs, welke aspecten in het schoolleiderschap hen aantrekken en welke aspecten hun interesse doen afnemen. Voor de beantwoording van de vraag zijn in november 2020 in opdracht van Voion enquêtes afgenomen onder een panel van leraren in het voortgezet onderwijs en een breed samengesteld panel van potentieel geïnteresseerden. De potentieel geïnteresseerden zijn werkenden buiten het onderwijs met leidinggevende ervaring/functie en minimaal een hbo-diploma.

4.1. Interesse onder leraren en potentieel geïnteresseerden

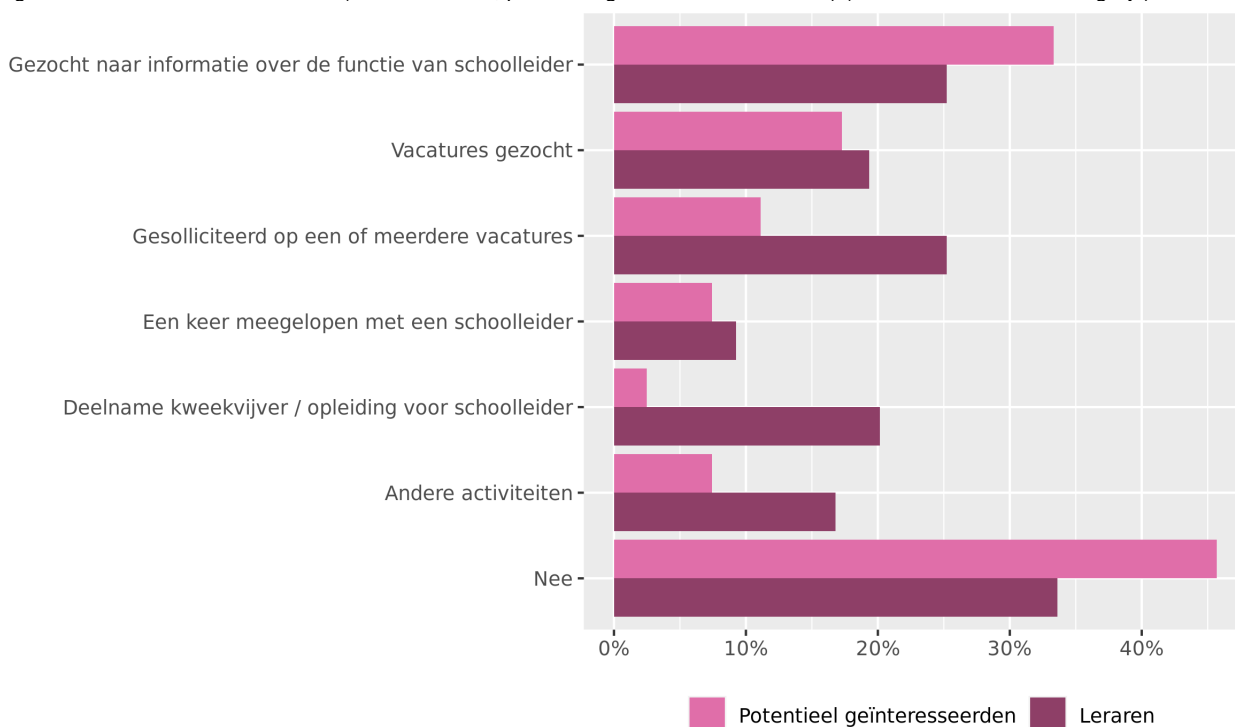
Uit de gegevens van DUO (hoofdstuk 2) blijkt dat leraren een belangrijke groep vormen als het gaat om het aanbod van nieuwe schoolleiders. Uit de enquête onder leraren komt naar voren dat leraren in de praktijk regelmatig overwegen om schoolleider te worden (zo'n 44%) (Figuur 11). Bijna 10 procent geeft aan het meerdere keren te hebben overwogen. Bij de potentieel geïnteresseerden is het aandeel dat weleens heeft overwogen om schoolleider in het voortgezet onderwijs te worden aanzienlijk kleiner, namelijk zo'n 15 procent.

Figuur 11 - Overwogen om schoolleider te worden (Leraren n= 272, potentieel geïnteresseerden n= 525)



Bij interesse worden niet altijd concrete acties ondernomen om schoolleider te worden. Bij de leraren heeft een derde geen concrete acties ondernomen en bij de potentieel geïnteresseerden is dit aandeel bijna de helft (Figuur 12). Wanneer er wel activiteiten worden ondernomen, zoeken leraren vaak informatie over de functie van schoolleider (zo'n 25%), solliciteren zij op één of meerdere functies (circa 25%) en/of heeft de leraar deelgenomen aan een kweekvijver/opleiding voor schoolleider (ongeveer 20%). Potentieel geïnteresseerden, die stappen hebben ondernomen, hebben vooral gezocht naar informatie over de functie van schoolleider (een derde), vacatures gezocht (circa 17%) en/of gesolliciteerd op een of meerdere functies (zo'n 11%).

Figuur 12 - Ondernomen activiteiten (Leraren n= 119, potentieel geïnteresseerden n= 81) (meerdere antwoorden mogelijk)



Aan de leraren en de potentieel geïnteresseerden is gevraagd hoeveel interesse zij op dit moment hebben in de functie van middenmanager (afdelings-teamleider/conrector) of eindverantwoordelijke (directeur/rector/locatie- of vestigingsdirecteur) in het voortgezet onderwijs op een schaal van 1 tot 10 (waarbij 1 staat voor helemaal niet en 10 voor helemaal wel).

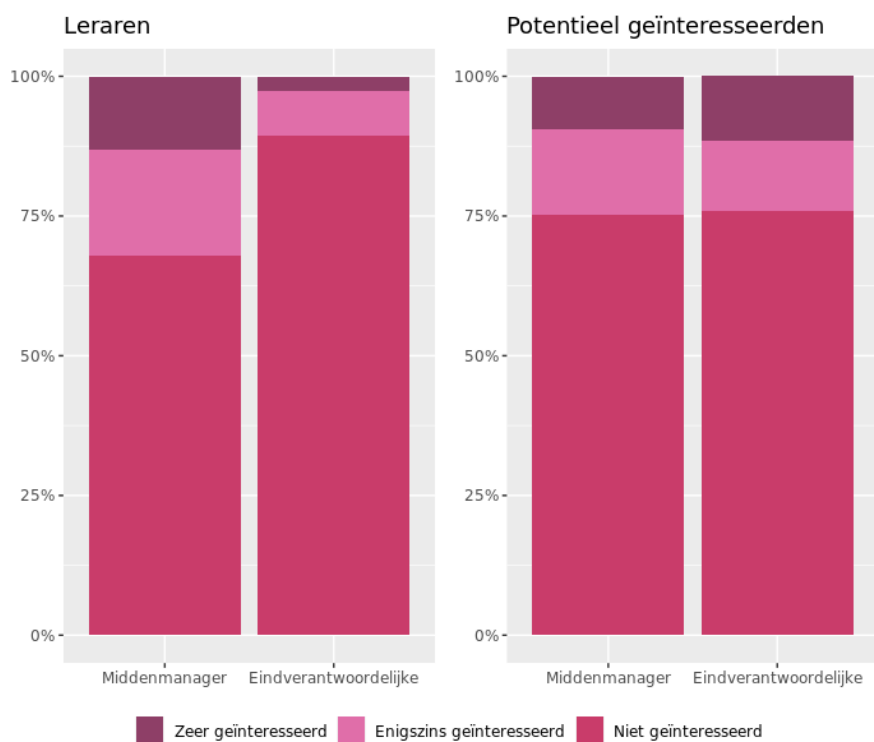
Bij de leraren geeft bijna een derde aan interesse te hebben in de functie van middenmanager (cijfer 6 t/m 10) (Figuur 13). Hiervan is circa 13 procent zeer geïnteresseerd (cijfer 8 t/m 10). Een lager aandeel, namelijk bijna 11 procent, heeft interesse in functie van eindverantwoordelijke. Slechts zo'n 3 procent beoordeelt zijn interesse met een cijfer van een 8 of hoger. De functie van afdelings-teamleider/conrector wordt in dit onderzoek door ongeveer 1 op de 8 leraren geambieerd, maar in de functie van directeur/rector/locatie- of vestigingsdirecteur zijn maar weinig leraren geïnteresseerd.³

Een groot deel van de ondervraagde leraren, dat helemaal geen interesse heeft in het schoolleiderschap, geeft aan veel plezier te hebben in het lesgeven en daarom geen schoolleider te willen worden. Een deel van de respondenten, dat wel interesse heeft in de functie van afdelings-teamleider/conrector maar niet in die van eindverantwoordelijke, licht in de open antwoorden toe dat zij graag contact willen houden met de leerlingen en het gevoel hebben dat dit in de functie van eindverantwoordelijke niet of minder mogelijk is.

Leraar: "De functie van afdelingsleider vind ik interessant, omdat je in die functie nog veel direct contact met leerlingen hebt. In de directeursfunctie heb ik minder interesse, dit is veel meer een managementfunctie."

³ Deze aandelen moeten met enige voorzichtigheid bekeken worden. De uitkomsten in deze verkenning zijn gebaseerd op een steekproef van leraren en potentieel geïnteresseerden. De uitkomsten vormen daarmee een indicatie, maar in de gehele populatie van leraren en potentieel geïnteresseerden kan de verhouding afwijken van deze uitkomsten.

Figuur 13 – Aandeel leraren en potentieel geïnteresseerden dat interesse heeft in schoolleiderschap (Leraren n= 272, potentieel geïnteresseerden n=523)



Bij de potentieel geïnteresseerden geeft bijna een kwart aan interesse te hebben in de functie van middenmanager, bijna 1 op de 10 is zeer geïnteresseerd. Daarnaast geeft bijna 23 procent aan geïnteresseerd te zijn in de functie van eindverantwoordelijke. Circa 12 procent is zeer geïnteresseerd in deze functie. Dit aandeel is hoger dan het aandeel leraren dat geïnteresseerd is in de functie van eindverantwoordelijke.

In de open antwoorden geeft een deel van de leidinggevenden van andere sectoren aan geen interesse te hebben in het schoolleiderschap, omdat zij zichzelf niet geschikt achten voor deze functie. Bijvoorbeeld omdat ze geen affiniteit hebben met kinderen. Daarnaast geeft een deel aan het onderwijs te bureaucratisch te vinden. Verder zegt een aantal potentieel geïnteresseerden dat zij wel belangstelling hebben, maar waarschijnlijk niet geschikt zijn omdat voor het schoolleiderschap kennis van en ervaring in het onderwijs wordt gevraagd.

Potentieel geïnteresseerde: *“Ik ben meer een ondernemer. Het onderwijs is voor mij te bureaucratisch.”*

Potentieel geïnteresseerde: *“Als leidinggevende vind ik het belangrijk om vrijheid, invloed en impact te hebben. Ik denk dat dit als teamleider tegenvalt ten opzichte van mijn huidige baan. Als directeur zal dit meer het geval zijn. Tegelijkertijd is mijn beeld daarvan dat er ook vooral veel is wat je moet of waar je aan moet voldoen en er weinig vrijheid is.”*

Potentieel geïnteresseerde: *“Voor dit soort functies wordt altijd kennis/ervaring gevraagd in de "opleidingswereld", dit heb ik niet. Vandaar dat ik nooit heb gesolliciteerd voor deze functie, maar ik heb er wel altijd belangstelling voor gehad.”*

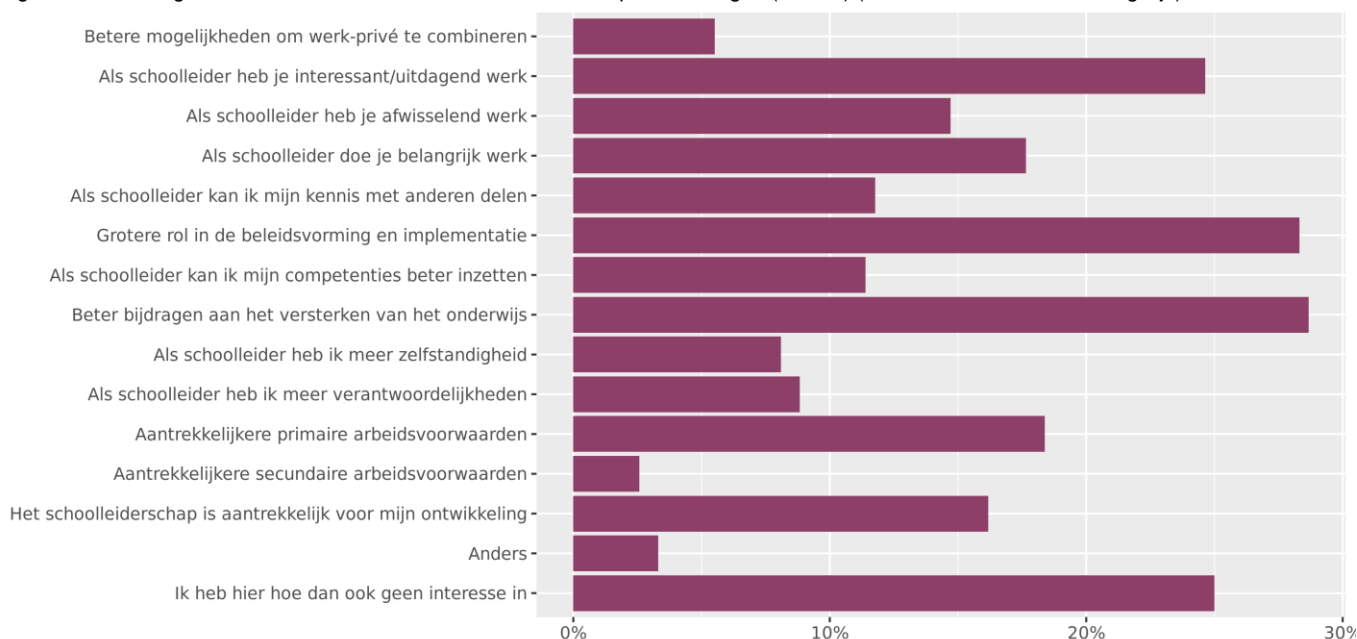
4.2. Beweegredenen

Wanneer aan leraren wordt gevraagd wat voor hun redenen kunnen zijn om het schoolleiderschap in het voortgezet onderwijs te overwegen, onafhankelijk van of ze wel of niet geïnteresseerd zijn, geven zij de volgende redenen (Figuur 14):

- Schoolleiders kunnen beter bijdragen aan het versterken van het onderwijs (door circa 29 procent van de leraren aangegeven);
- Schoolleiders hebben een grotere rol in de beleidsvorming en implementatie (zo'n 28%);
- Schoolleiders hebben interessant/uitdagend werk (bijna 25%)
- Schoolleiders hebben aantrekkelijkere primair arbeidsvoorwaarden (circa 18%).
- Als schoolleider doe je belangrijk werk (bijna 18%).

De beweegredenen zijn vooral inhoudelijk. Door de ondervraagde leraren worden de secundaire voorwaarden en betere mogelijkheden om werk-privé te combineren worden beperkt als beweegredenen genoemd om het schoolleiderschap te overwegen. Een kwart van de ondervraagde leraren geeft aan hoe dan ook geen interesse in het schoolleiderschap te hebben.

Figuur 14 - Beweegredenen voor leraren om het schoolleiderschap te overwegen (n= 272) (maximaal 3 antwoorden mogelijk)

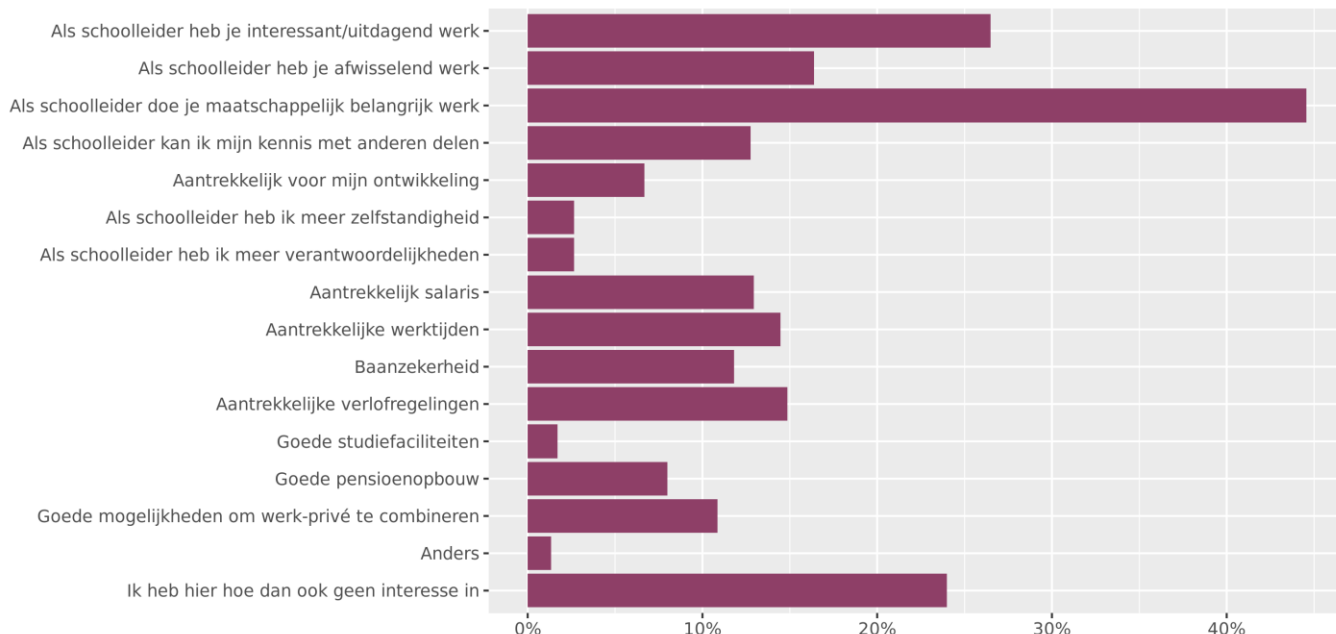


De potentieel geïnteresseerden geven de volgende redenen om het schoolleiderschap in het voortgezet onderwijs te overwegen (Figuur 15):

- Als schoolleider doe je maatschappelijk belangrijk werk (genoemd door circa 45% van de potentieel geïnteresseerden genoemd);
- Als schoolleider heb je interessant/uitdagend werk (circa 27%);
- Als schoolleider heb je afwisselend werk (zo'n 16%).

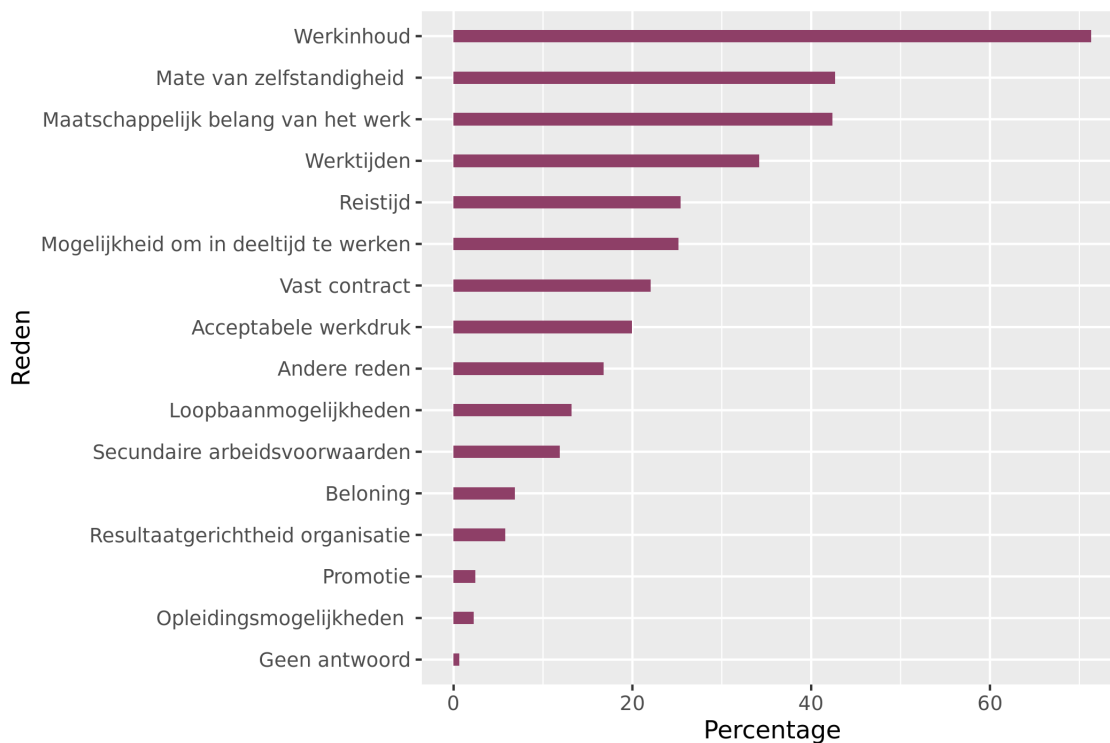
Goede studiefaciliteiten, meer zelfstandigheid als schoolleider, meer verantwoordelijkheden en aantrekkelijk voor de ontwikkeling worden nauwelijks door de potentieel geïnteresseerden genoemd als motivaties om het schoolleiderschap te overwegen. Net als bij de leraren, geeft bijna een kwart van de potentieel geïnteresseerden aan hoe dan ook geen interesse te hebben in het schoolleiderschap.

Figuur 15 - Beweegredenen voor potentieel geïnteresseerden om het schoolleiderschap te overwegen (n=525) (maximaal 3 antwoorden mogelijk)



Het maatschappelijke belang van het beroep van schoolleider komt in het WERKonderzoek ook naar voren als belangrijke reden voor waarom schoolleiders voor hun baan bij hun huidige werkgever hebben gekozen (Figuur 16). Het gaat hierbij om schoolleiders die in het jaar van enquêteren of de twee jaren daarvoor (2017, 2018 of 2019) zijn gestart bij hun huidige werkgever. Ruim zeventig procent van de bevroegde schoolleiders noemt de inhoud van het werk als belangrijkste motief. Autonomie komt op plek twee van meest genoemde redenen.

Figuur 16 - Belangrijkste redenen van schoolleiders om voor hun baan bij de huidige werkgever te kiezen (Meerdere antwoorden mogelijk), n=65

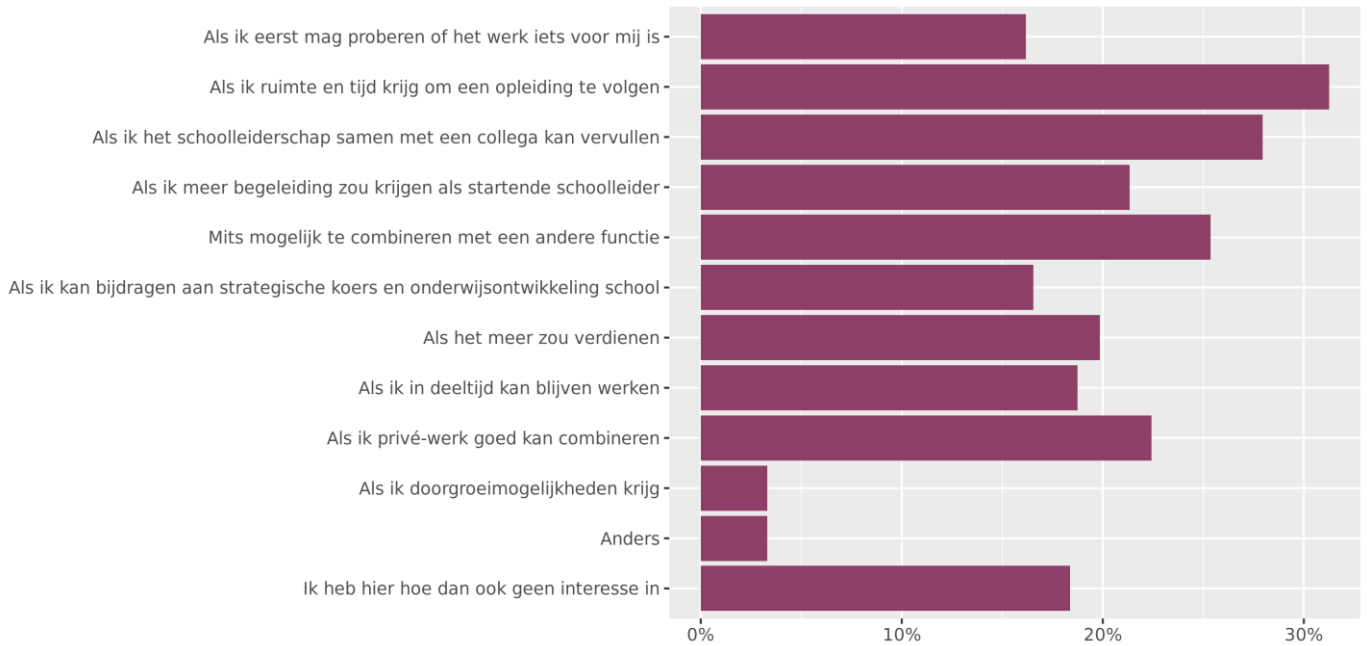


Bron: WERKonderzoek 2019

4.3. Stimulerende maatregelen

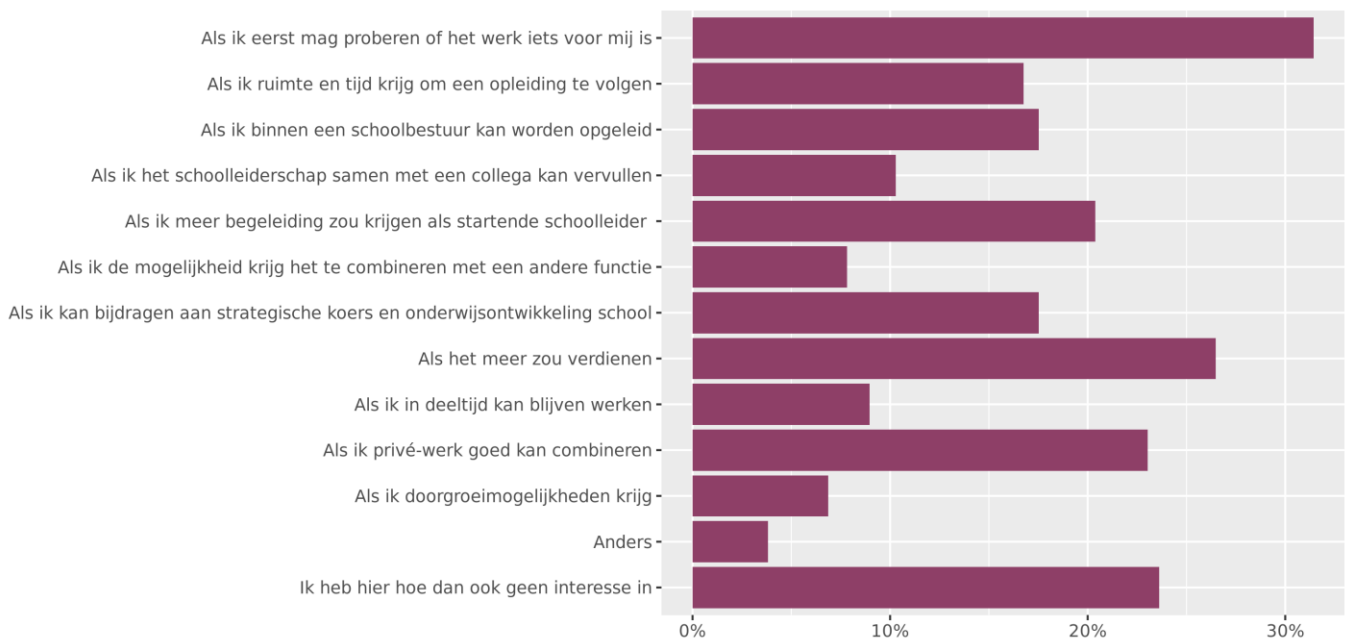
Circa 31 procent van de ondervraagde leraren geeft aan eerder geneigd te zijn de overstap naar schoolleider in het voortgezet onderwijs te maken wanneer zij de tijd en ruimte krijgen om een opleiding te volgen (Figuur 17). Bijna 28 procent geeft aan dat het hen zou overhalen als zij de functie met een collega kunnen vervullen en een kwart zou kunnen worden overgehaald als zij de functie van schoolleider kunnen combineren met een andere functie. Mogelijk komt dit doordat een deel van de leraren graag nog wil blijven lesgeven. Het bieden van meer doorgroeimogelijkheden in de functie van schoolleider wordt nauwelijks door de leraren genoemd (respectievelijk zo'n 3%). Circa 18 procent van de leraren geeft aan dat geen van de maatregelen hen kan overhalen om schoolleider te worden, omdat zij hoe dan ook geen interesse in de functie hebben.

Figuur 17 – Maatregelen die zouden kunnen overhalen om schoolleider te worden (leraren, n= 272)



De potentieel geïnteresseerden zouden eerder geneigd zijn om schoolleider te worden als ze het werk eerst zouden kunnen uitproberen om te kijken of het iets voor hen is (Figuur 18). Door circa 31 procent van de ondervraagden is deze maatregel genoemd. Ook zouden zij kunnen worden overgehaald als zij in de functie meer zouden kunnen verdienen (circa 27%), werk en privé beter zouden kunnen combineren (circa 23%) en meer begeleiding zouden kunnen krijgen als startende schoolleider (circa 20%). Het krijgen van doorgroeimogelijkheden en de mogelijkheid de functie te combineren met een andere functie worden het minst vaak genoemd. Bijna een kwart van de potentieel geïnteresseerden geeft aan niet te kunnen worden overgehaald met maatregelen, omdat zij hoe dan ook geen interesse hebben in de functie.

Figuur 18 - Maatregelen die zouden kunnen overhalen om schoolleider te worden (potentieel geïnteresseerden, n= 525)

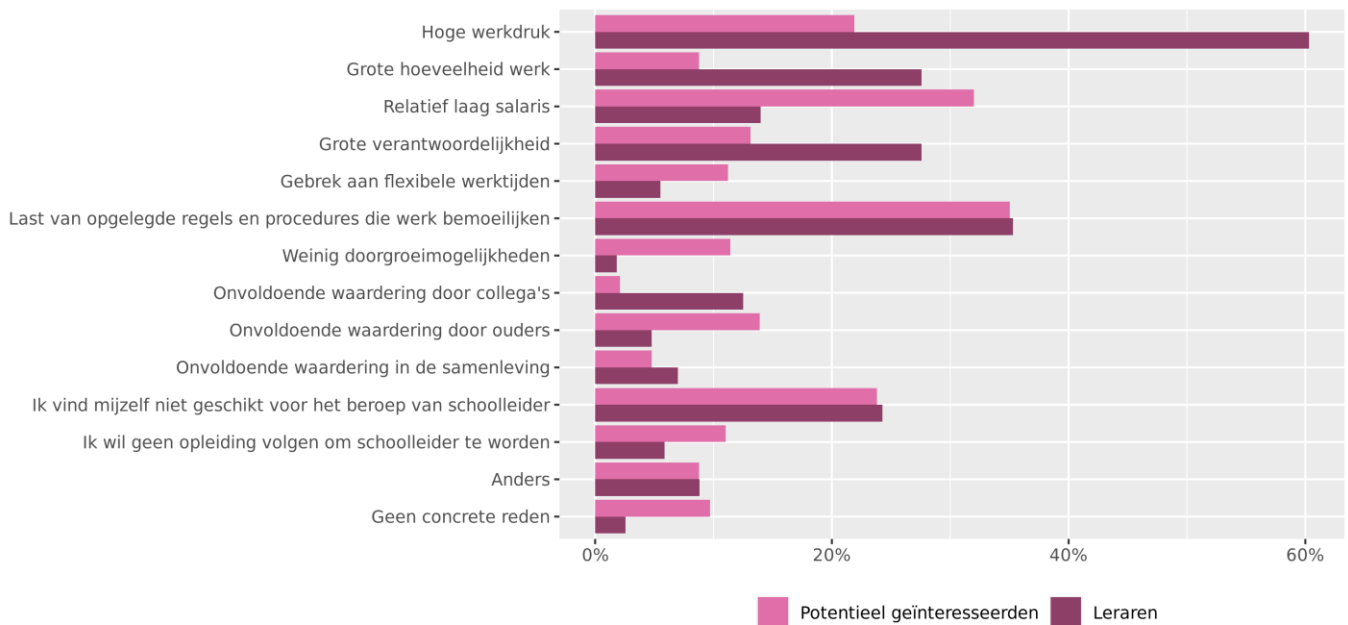


4.4. Factoren die interesse verminderen

Een groot deel van de ondervraagde leraren (circa 60%) geeft aan dat de werkdruk voor schoolleiders te hoog is en dat dit hen tegenhoudt om schoolleider te worden (Figuur 19). Gevolgd door opgelegde regels en procedures, die het werk bemoeilijken (zo'n 35%), grote verantwoordelijkheid (circa 28%) en grote hoeveelheid werk (circa 28%). Bijna een kwart van de ondervraagde leraren vindt zichzelf niet geschikt voor het beroep van schoolleider.

De ondervraagde potentieel geïnteresseerden geven aan dat de last van opgelegde regels en procedures hen vooral tegenhoudt om schoolleider in het voortgezet onderwijs te worden (circa 35%), gevolgd door een relatief laag salaris (32%) en hoge werkdruk (bijna 22%). Circa 24 procent vindt zichzelf niet geschikt voor het beroep van schoolleider.

Figuur 19 – Factoren die de interesse verminderen (leraren n= 272, potentieel geïnteresseerden n= 525) (maximaal 3 antwoorden)



Zowel bij de ondervraagde leraren als potentieel geïnteresseerden bestaat het beeld dat opgelegde regels en procedures het lastig maken om het beroep van schoolleider uit te voeren en dat de functie gepaard gaat met een hoge werkdruk.

Potentieel geïnteresseerde: *“Vanwege het beeld dat ik heb, heb ik geen interesse. Dat het vooral veel bureaucratie is. Dat je veel met de overheid moet regelen in plaats van dat je echt kan werken aan goed onderwijs. Bureaucratie en vooral overleggen zonder vooruit te komen is niet mijn ambitie om te hebben in een nieuwe baan.”*

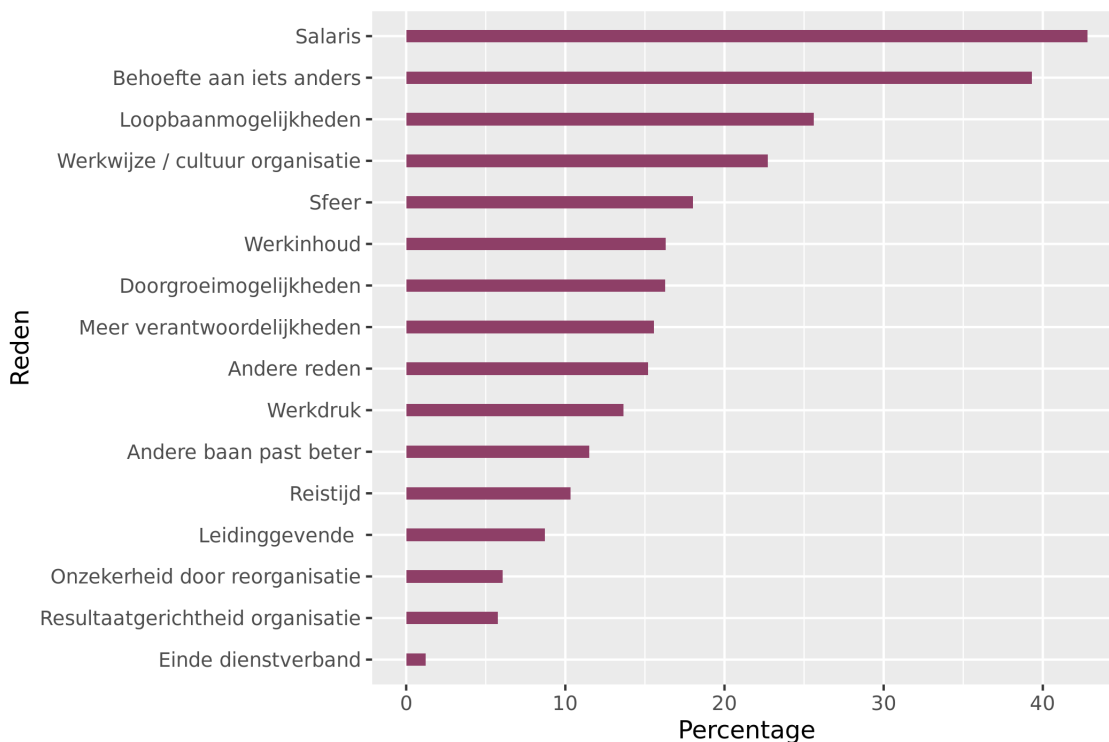
Potentieel geïnteresseerde: *“Op dit moment werk ik in de financiële dienstverlening. Een stap naar het onderwijs voelt als een hele ommezwaai. Ik weet er te weinig van om een serieuze afweging te kunnen maken. Daarnaast speelt salariëring bij mij ook een rol. Mijn gevoel zegt dat mijn huidige job in de financiële dienstverlening goed/beter betaalt.”*

4.5. Uitstroomredenen

Naast instroom is ook het behouden van zittende schoolleiders van belang. In deze paragraaf staat de onderzoeksvraag 'Welke factoren liggen ten grondslag aan de uitstroom van schoolleiders?' centraal. Op de vraag uit het WERKonderzoek 2019 of werknemers op het moment van enquêteren op zoek zijn naar ander werk, antwoordt ongeveer één op de zes medewerkers bevestigend. Schoolleiders wijken daarin niet af van het gemiddelde. Wel zijn schoolleiders vaker dan leraren en onderwijsondersteunend personeel op zoek naar een functie bij een andere werkgever binnen het voortgezet onderwijs en minder vaak naar een functie bij dezelfde werkgever. Ook zoeken schoolleiders wat vaker naar werk buiten de publieke sector.

Aan schoolleiders, die aangeven dat ze hebben gesolliciteerd naar een andere functie, is gevraagd naar de belangrijkste redenen om op zoek te gaan naar een andere baan. Het gaat om de reden om naar een andere baan te zoeken, niet om de reden om uit te stromen uit de sector of het beroep. Figuur 20 laat zien dat salaris en de behoefte aan iets anders / iets nieuws de meest genoemde motieven zijn. Ook de loopbaanmogelijkheden en de werkwijze / cultuur binnen de organisatie zijn veelgenoemde redenen om te solliciteren.

Figuur 20 – Belangrijkste redenen van schoolleiders om naar een andere baan te zoeken (maximaal drie antwoorden mogelijk), n=54



Bron: WERKonderzoek 2019

5. Conclusies en aanbevelingen

5.1. Conclusies

Werkgelegenheid

De werkgelegenheid voor schoolleiders is in de periode 2013-2019 afgenomen, met ruim 7 procent. Een duidelijke verklaring voor de afname van het aantal schoolleiders ontbreekt. Het aantal onderwijsinstellingen is in de betreffende periode nauwelijks afgenomen. Ook is de gemiddelde grootte van scholen niet noemenswaardig veranderd.⁴ De afname lijkt met andere woorden niet met schaalgrootte te maken te hebben. Flexibilisering en het anders organiseren van het onderwijs zouden een rol kunnen spelen, maar dit is niet in dit onderzoek meegenomen.

Het aandeel vrouwen dat werkzaam is als schoolleider in deze periode toegenomen tot bijna 39 procent. Net zoals in andere functies in het voortgezet onderwijs is er sprake van voortgaande feminisering.⁵ Verder neemt het aandeel jongere schoolleiders in het voortgezet onderwijs toe. Het percentage schoolleiders onder de 45 jaar in de periode 2013-2019 toegenomen, van circa 19 procent naar bijna 27 procent. De groep 55- tot 65-jarigen is kleiner geworden, maar vervult nog ruim 40 procent van de werkgelegenheid. De groei van de groep 65-plussers geeft aan dat een deel van de schoolleiders langer doorwerkt. Het aandeel schoolleiders dat uitstroomt vanwege pensionering is gezien deze ontwikkelingen de komende jaren wat minder groot dan rond het jaar 2015 het geval was. Daarnaast is de uitstroom de laatste jaren stabiel.

Nieuwe schoolleiders stromen voor een groot deel door vanuit andere functies binnen het voortgezet onderwijs. Voor de vervanging van vertrekkende schoolleiders of bij het ontstaan van nieuwe posities is het bestand van leraren en andere werkenden in het voortgezet onderwijs met andere woorden een erg belangrijke vijver. Zo'n drie op de tien nieuwe schoolleiders had voor het aantreden een baan buiten de sector voortgezet onderwijs.

Vraag en aanbod

Het aantal vacatures voor schoolleiders is tussen schooljaar 2015/2016 en 2019/2020 toegenomen, maar minder snel in vergelijking met het aantal vacatures voor leraren en ondersteunend personeel. Dat geldt ook voor de vacature-intensiteit, het aantal vacatures ten opzichte van de werkgelegenheid. Dit heeft mogelijk te maken met de krimp in werkgelegenheid voor schoolleiders. In vergelijking met leraren en ondersteuners lijkt de vraag naar directieleden wat lager.

Op basis van de beschikbare informatie is het niet mogelijk om duidelijke conclusies te trekken over de ontwikkeling van het aanbod van schoolleiders. Het aantal kandidaten dat op een vacature reageert, neemt tussen schooljaar 2015/2016 en 2019/2020 weliswaar licht af, maar het aandeel vacatures dat volledig vervuld wordt is stabiel. Het aandeel moeilijk vervulbare vacatures voor directieleden fluctueert sterk van jaar op jaar. De informatie hierover is gebaseerd op een beperkt aantal waarnemingen en daardoor beperkt qua zeggingskracht.

⁴ Zie CBS Statline, Onderwijsinstellingen; grootte, soort, levensbeschouwelijke grondslag

⁵ Onderwijs in Cijfers (2020). *Personeelssterkte voortgezet onderwijs*

Imago en interesse

Een vrij groot deel van de bevroagde leraren (44%) heeft al eens overwogen om schoolleider te worden. Onder de groep potentieel geïnteresseerden is dit aandeel veel lager, maar nog altijd 15 procent. Leraren met interesse om schoolleider te worden zijn vaker sterk geïnteresseerd in een functie van afdelings-teamleider/conrector (circa 13%) dan in een functie van directeur/rector/locatie- of vestigingsdirecteur (3%). Op het carrièrepad is de stap van leraar naar middenmanager ook vanzelfsprekender dan een stap direct naar een positie als eindverantwoordelijke. Onder potentieel geïnteresseerden is het aandeel met interesse voor een functie als middenmanager (circa 10%) ongeveer gelijk aan het aandeel met interesse in een functie als eindverantwoordelijk schoolleider (circa 12%).

Een grotere invloed hebben op het beleid en de kwaliteit van het onderwijs zijn motieven voor leraren om het schoolleiderschap te overwegen. Ook zien veel leraren het als een interessante en uitdagende functie. Voor potentieel geïnteresseerden is de maatschappelijke relevantie van het werk de belangrijkste beweegredenen in deze overweging.

Ruimte om een opleiding te kunnen volgen, de mogelijkheid om de functie als onderdeel van een duo te vervullen en de mogelijkheid om de functie te combineren met een andere functie kunnen het schoolleiderschap aantrekkelijker maken voor leraren. Indien deze mogelijkheden geboden worden, is een deel van de leraren eerder geneigd de stap naar schoolleider te zetten. Voor veel potentieel geïnteresseerden zou het helpen wanneer ze het werk eerst kunnen proberen. Ook een hoger salaris, goede mogelijkheden om werk en privé te combineren en meer begeleiding zijn factoren die een rol spelen in de overweging.

Werkdruk is voor leraren de belangrijkste reden om het schoolleiderschap niet te overwegen. Voor potentieel geïnteresseerden vormen (gepercipieerde) regels en procedures, een relatief laag salaris en hoge werkdruk belemmeringen.

Een tekort aan schoolleiders?

De werkgelegenheid voor schoolleiders is de laatste jaren stabiel. Dat geldt ook voor de uitstroom. De beschikbare informatie over vraag en aanbod naar schoolleiders geeft een beeld, maar dat beeld is onscherp. De vacature-intensiteit, het aandeel vacatures dat vervuld wordt en het aandeel moeilijk vervulbare vacatures geeft een indicatie van krapte op de arbeidsmarkt, maar precieze informatie over een eventueel overschot of tekort aan schoolleiders is niet voorhanden. Om te bepalen of er een tekort verwacht kan worden, is nader onderzoek nodig.

Wat betreft het aanbod van schoolleiders geldt dat leraren in het voortgezet onderwijs een belangrijke bron vormen. Dit onderzoek laat zien dat een aanzienlijk deel van hen interesse heeft in het schoolleiderschap. Daarnaast is er ook onder leidinggevendenden in andere sectoren behoorlijk wat animo voor het schoolleiderschap. Aandacht voor de bevorderende maatregelen om doorstroom te stimuleren en aandacht voor het verminderen van werk- en regeldruk kunnen helpen om een groter aanbod te realiseren.

5.2. Aanbevelingen

Naar aanleiding van bevindingen in het onderzoek kunnen extra acties worden ondernomen om de instroom van leraren en zij-instromers in het schoolleiderschap te bevorderen.

Kweekvijvers en gedeeld leiderschap

De doorstroom van leraren naar de functie van schoolleider kan ten eerste meer worden bevorderd door in de gesprekscyclus tussen de schoolleider en leraren meer aandacht te besteden aan hoe zij zich kunnen

doorontwikkelen. Met behulp van de geactualiseerde beroepsstandaard kunnen leraren zich oriënteren op het schoolleiderschap en nagaan wat de benodigde professionaliseringsactiviteiten zijn. Het bieden van scholing en uitgebreide professionaliseringsactiviteiten binnen een schoolbestuur of kweekvijvertrajecten voor schoolleiders kunnen zorgen voor een sterkere aantrekkingskracht. Daarnaast kunnen meer leraren worden overgehaald om schoolleider te worden, door als organisatie ook ruimte te bieden voor gedeeld leiderschap. Naast een leraar kan bijvoorbeeld een zij-instromer worden ingezet, zodat ze beiden gebruik kunnen maken van elkaars expertise op het gebied van onderwijs en management.

Meelopen met een schoolleider

Voor het aantrekken van zij-instromers kan meer nadruk worden gelegd op het maatschappelijk belang van het beroep van schoolleider. Dit draagt bij aan een positief beeld van het beroep. Verder blijkt uit open antwoorden van het enquête-onderzoek dat bij potentiële zij-instromers nog veel onduidelijkheid bestaat over wat het beroep van schoolleider inhoudt en wat de functievereisten zijn. Er kan meer aandacht worden besteed aan het beroepsbeeld van de schoolleider, om het beroep en de ontwikkelingsmogelijkheden meer zichtbaar te maken. Daarnaast zou er meer uitwisseling kunnen plaatsvinden tussen het voortgezet onderwijs en het bedrijfsleven om zij-instromers meer bekend te maken met de functie. Denk hierbij aan het laten meelopen van potentieel geïnteresseerden met een schoolleider. Verder is het van belang dat nieuwe schoolleiders goed landen, bijvoorbeeld doordat ze een inwerk- en begeleidingsprogramma doorlopen.

Tot slot kan extra aandacht worden besteed aan het aantrekkelijk maken van het beroep van schoolleider in het voortgezet onderwijs. Werkdruk, salaris en autonomie zijn hierbij belangrijke aandachtspunten en strategisch personeelsbeleid een belangrijk middel.

Beschikbare informatie

Waar het gaat om de beschikbare informatie over de arbeidsmarkt van schoolleiders is er ruimte voor verbetering.

- De definitie van schoolleider varieert tussen verschillende bronnen en onderzoeken. Voor de vergelijkbaarheid van onderzoek en informatie is het belangrijk dat definities eenduidig zijn of dat er voldoende fijnmazige categorieën worden gehanteerd. Een aanbeveling is om uit te gaan van afbakening zoals omschreven in de beroepsstandaard voor schoolleiders, inclusief het onderscheid tussen middenmanagers en eindverantwoordelijk schoolleiders.
- De beschikbare informatie over vacatures voor schoolleiders is gebaseerd op beperkte aantallen observaties en daardoor onvoldoende betrouwbaar. Om meer inzicht te krijgen in de kwantitatieve vraag en aanbod is hardere informatie, gebaseerd op meer observaties wenselijk. Ook zijn er geen arbeidsmarktprognoses voor schoolleiders afzonderlijk, zoals die er zijn voor leraren. Mits technisch haalbaar, is het waardevol om afzonderlijk voor schoolleiders prognoses te maken.

Vervolgonderzoek

Het is lastig om op basis van de beschikbare informatie stellige uitspraken te doen over de kwantitatieve match tussen vraag en aanbod naar schoolleiders en eventuele toekomstige krapte. Naast kwantiteit is het ook relevant om te kijken naar de kwalitatieve match tussen vraag en aanbod. Dit is een mogelijke vraag voor vervolgonderzoek: in hoeverre voldoen kandidaten aan de gestelde eisen voor een vacante positie en in hoeverre is sprake van een mismatch in vaardigheden? Een andere mogelijkheid is het onder de loep nemen van carrièrepaden van schoolleiders: wie stromen door vanuit het leraarschap of van buiten, wie wordt middenmanager en voor hoe lang, wie stroomt door naar eindverantwoordelijk schoolleider en hoe vaak wisselt men tussentijds van school of werkgever? Uit welke sectoren zijn instromende schoolleiders afkomstig en naar welke sectoren stromen schoolleiders uit?

Samen met het onderzoek dat vanuit de 'Onderzoeksagenda schoolleiders vo' plaatsvindt, ontstaat steeds meer relevante beleidsinformatie.

Bijlage I

Methodologische toelichting

Definities data DUO

Schoolleiders zijn in de gegevens van DUO afgebakend op basis van de volgende functiecategorieën:

- (Bovenschoolse) directeur.
- Adjunct- of waarnemend directeur.
- Overige managementfuncties op het niveau van directie en bestuur.
- Onderwijs coördinator (bijv. teamcoördinator).
- Overige managementfuncties op het niveau van een afdeling of ander onderdeel van de organisatie.

Tot de functiegroep 'overig' behoren alle overige functiecategorieën die DUO hanteert:

- Bestuurslid, lid college van bestuur
- Staffunctionaris (bijv. hoofd facilitaire dienstverlening)
- Groepsleerkracht (incl. remedial teacher)
- Vakleraar
- Leraar in opleiding
- Overig onderwijzend personeel
- Onderwijsassisterende functies (bijv. (technisch) onderwijsassistent, klassenassistent)
- Therapeutische en zorgfuncties (bijv. psychologisch medewerker, logopedist, orthopedagoog)
- Instructeur
- Overig onderwijsondersteunend personeel
- Beheerfuncties (bijv. conciërge, schoonmaker, beheerder/ICT)
- Administratieve functies (bijv. personeelszaken, leerlingenadministratie)
- Overig beheer- en administratief personeel

In- door- en uitstroom

Uitstroom: schoolleider vo in jaar t, niet meer schoolleider vo in jaar t+1

Doorstroom: functiegroep overig in vo jaar t-1, functiegroep schoolleider vo jaar t

Instroom: geen schoolleider of ander functie in vo in t-1, schoolleider vo in t

De aantallen zijn in fte en gecorrigeerd voor nonrespons. Zowel de standcijfers als de stroomcijfers zijn gebaseerd op peilmoment 1 oktober van betreffende jaar.

.....

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

.....

www.voion.nl

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

 ACb

 CNV ONDERWIJS

 FOV

 FNV

 VO RAAD

 VOION
Arbeidsmarkt & Opleidingsfonds
voortgezet onderwijs