



Strategisch personeelsbeleid in het VO

2025-meting over de
versterking van strategisch
personeelsbeleid in het
voortgezet onderwijs

IN OPDRACHT VAN
VO-RAAD

COLOFON

Titel:

Strategisch personeelsbeleid in het VO

2025-meting over de versterking van strategisch personeelsbeleid in het voortgezet onderwijs

Auteurs

Dr. Julia Penning de Vries, Prof. dr. Eva Knies, Prof. dr. Peter Leisink, Sandra de Kruijf, MSc

In opdracht van:

VO-raad

Uitgave:

Utrecht, januari 2026

Auteursrechten voorbehouden. Niets uit dit rapport mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, digitale verwerking of anderszins, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de opdrachtgever.

Dankwoord

Goed strategisch personeelsbeleid kan niet zonder de betrokkenheid van verschillende actoren; van leraren tot schoolleiders, van besturen tot beleidsmakers. Een onderzoek naar het strategisch personeelsbeleid in het VO kan dan ook alleen plaatsvinden dankzij de inzet en bereidheid van vele betrokkenen om daaraan bij te dragen.

Wij spreken daarom allereerst onze dank uit aan de 85 besturen, 164 eindverantwoordelijk schoolleiders, 175 schoolleiders uit het middenmanagement en 614 leraren in het voortgezet onderwijs die de vragenlijst hebben ingevuld. In het bijzonder danken wij de schoolleiders die niet alleen zelf deelnamen, maar ook de uitnodiging hebben doorgestuurd naar leraren en collega-schoolleiders binnen hun school. Graag doen wij hier iets voor terug. Scholen waarvan ten minste 15 leraren hebben deelgenomen, ontvangen een school specifiek rapport. Dit rapport biedt inzicht in hoe leraren het personeelsbeleid binnen hun school ervaren en kan dienen als basis voor een constructief gesprek tussen schoolleiding en medewerkers, en mogelijk ook voor het inzetten van verbetermaatregelen.

De monitoring van strategisch personeelsbeleid begon met een nulmeting eind 2018. Het huidige onderzoek bouwt voort op deze nulmeting en op het monitoronderzoek dat in 2020 is uitgevoerd. Wij danken de leden van de VO-raad en Voortgezet Leren die bij het onderzoek betrokken waren voor hun waardevolle feedback en ondersteuning. In het bijzonder bedanken wij Sharon Olsthoorn, Bas de Wit en collega's van de VO-raad voor het stimuleren van deelname aan het onderzoek binnen hun netwerk. Daarnaast gaat een woord van dank uit naar Sterre Grootswagers voor het aanleveren van een actuele adressenlijst van besturen en schoolleiders.

Waar de nulmeting in 2018 zich uitsluitend richtte op besturen, zijn in het monitoronderzoek van 2020 ook schoolleiders en leraren betrokken. Deze bredere opzet levert inzicht op in het voorgenomen beleid van besturen, de wijze waarop schoolleiders — zowel eind- en deelverantwoordelijke schoolleiders als middenmanagers — dit beleid implementeren, en hoe dit beleid en de uitvoering ervan doorwerken in de ondersteuning die leraren ervaren. Wij zijn de VO-raad dankbaar voor het opnieuw mogelijk maken van een grootschalig onderzoek onder besturen, schoolleiders en leraren. Hierdoor kan dit rapport een samenhangend beeld geven van de ontwikkeling en doorwerking van strategisch personeelsbeleid in het voortgezet onderwijs sinds 2018.

Julia Penning de Vries, Eva Knies, Peter Leisink en Sandra de Kruijf
 Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO)
 Universiteit Utrecht

Inhoudsopgave

Dankwoord	3
Samenvatting	5
Leeswijzer	11
 1. Introductie	 13
1.1 Het begrip ‘strategisch personeelsbeleid’ en de indicatoren voor de staat van strategisch personeelsbeleid	13
1.2 Doorwerking en effectiviteit van strategisch personeelsbeleid	18
1.3 Ontwikkelingen in de staat van strategisch personeelsbeleid sinds 2018	19
 2. Strategisch personeelsbeleid in 2025	 22
2.1 Vergelijking gemiddelde resultaten besturen, eindverantwoordelijke Schoolleiders, middenmanagers en leraren	22
2.2 Doorwerking: Resultaten scholen waarvan schoolleider en leraren hebben deelgenomen	31
 3. Vergelijking resultaten over tijd	 38
3.1 Vergelijking gemiddelde resultaten besturen, schoolleiders en leraren 2018, 2020, 2023 en 2025	38
3.2 Resultaten besturen die in 2018, 2020, 2023 en 2025 hebben deelgenomen	59
 4. Duiding en conclusie	 65
4.1 Afstemming strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen	65
4.2 Afstemming strategisch personeelsbeleid op onderwijskundige schooldoelen	67
4.3 Strategisch personeelsbeleid en duurzame inzetbaarheid van personeel	69
4.4 Strategisch personeelsbeleid en het ontwikkelperspectief van leraren en schoolleiders	73
4.5 Kwaliteit van implementatie van personeelsbeleid door schoolleiders	76
4.6 Afsluitend algemeen oordeel over de staat en ontwikkeling van strategisch personeelsbeleid	78
4.7 Duiding: invloedfactoren	80
4.8 Algemene aanbevelingen voor beleid	83
 BIJLAGEN	 86
Bijlage I. Verantwoording van opzet en uitvoering van het onderzoek	87
Bijlage II. Scores besturen, schoolleiders en leraren 2025	93

Samenvatting

Het onderzoek

Professionalisering van SHRM is één van de onderwerpen waarover het Ministerie van OCW en de VO-raad afspraken hebben gemaakt in het in 2018 geactualiseerde sectorakkoord en daarna in specifieke vervolgspraken. Het streefbeeld is dat schoolbesturen vanuit een oriëntatie op de toekomst en op hun externe omgeving werken aan de afstemming van hun personeelsbeleid op onderwijskundige doelen en daaraan gekoppeld de professionele ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van personeel.

Om het strategisch personeelsbeleid in het VO te monitoren, is in 2018 onderzoek gedaan naar de staat van het strategisch personeelsbeleid onder schoolbesturen, gevolgd door een onderzoek in 2020 en 2023 waarin ook de toepassing van het strategisch personeelsbeleid door schoolleiders en de ervaring daarvan door leraren in kaart is gebracht. Dit rapport is een vervolg op de eerdere onderzoeken en beschrijft de staat van het strategisch personeelsbeleid in 2025 en de ontwikkeling sinds 2018 op de vijf bij het streefbeeld aansluitende indicatoren:

1. Afstemming van strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen;
2. Afstemming van strategische personeelsbeleid op onderwijskundige doelen;
3. Duurzame inzetbaarheid van personeel;
4. Ontwikkelperspectief van leraren en schoolleiders; en
5. Kwaliteit van implementatie van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders.

In het najaar van 2025 werden gegevens verzameld via een online vragenlijst onder besturen, schoolleiders (eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers) en leraren. Onderzoek onder deze verschillende geledingen geeft inzicht in het beoogde beleid (waarvoor besturen formeel verantwoordelijk zijn), de implementatie door schoolleiders en de ondersteuning die leraren ervaren. Vergelijking van de gegevens van deze geledingen geeft inzicht in de doorwerking van het strategisch personeelsbeleid. De combinatie met gegevens van eerdere onderzoeken onder besturen in 2018, 2020 en 2023 en onder schoolleiders en leraren in 2020 en 2023 maakt het mogelijk de ontwikkeling over de tijd te beschrijven.

Van de 277 aangeschreven besturen zijn de gegevens van 85 besturen bruikbaar. De respons bedraagt 31%. Er zijn geen indicaties dat deze besturen niet representatief zijn voor de sector. Statistische analyse wijst uit dat er geen verschillen zijn tussen besturen naar gelang het aantal scholen waarover zij het bevoegd gezag vormen en dat de besturen die aan het onderzoek deelnamen representatief zijn in termen van het aantal vestigingen waarover zij het bevoegd gezag vormen. Voor het onderzoek onder schoolleiders en leraren is een adreslijst van de VO-raad gebruikt met 3.780 mailadressen van schoolleiders. Deze schoolleiders zijn uitgenodigd om aan het onderzoek deel te nemen. Tevens zijn zij gevraagd een uitnodiging te sturen aan de leraren en overige leidinggevenden in hun school. In totaal hebben 164 eindverantwoordelijke schoolleiders, 175 schoolleiders uit het middenmanagement en 614 leraren uit 253 vestigingen deelgenomen aan het onderzoek. Dit komt neer op een respons van 39% van de scholen die zijn benaderd.

De vragenlijst voor besturen uit 2018 is leidend geweest in de onderzoeken in 2020, 2023 en 2025. De vragenlijst voor schoolleiders is vrijwel identiek aan die voor besturen, maar focust op de eigen school en op schoolleiders zelf. De vragenlijst voor leraren gaat over hun eigen situatie; vragen over onderwerpen waar leraren geen direct zicht op hebben zijn weggelaten. De analyse van de gegevens is gericht op het genereren van beschrijvende data voor elke geleding: besturen, eindverantwoordelijke schoolleiders, middenmanagers en leraren en de vergelijking tussen de groepen om uitspraken te doen over de doorwerking van strategisch personeelsbeleid (Hoofdstuk 2). De vergelijkende analyse van de resultaten van besturen in 2018, 2020, 2023 en 2025 en van schoolleiders en leraren in 2020, 2023 en 2025 geeft een beeld van de ontwikkeling over de tijd (Hoofdstuk 3).

Bevindingen

Hierna worden de belangrijkste bevindingen besproken, eerst voor elke indicator, daarna voor de staat, ontwikkeling en doorwerking van strategisch personeelsbeleid in het algemeen.

Afstemming strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen

Besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders beoordelen de afstemming van strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen als ruim voldoende tot goed. Er zijn geen significante verschillen in oordeel tussen beide groepen. Het oordeel van middenmanagers is wel significant lager dan dat van eindverantwoordelijke schoolleiders. Verschillen, waar ze er zijn, betreffen met name de volgende onderliggende aspecten: (1) de aanwezigheid van een meerjarig personeelsbeleid dat gericht is op het hebben van de juiste en voldoende medewerkers passend bij de gewenste ontwikkeling van de school, en (2) het monitoren van de externe omgeving om te anticiperen op veranderingen. Wanneer we kijken naar ontwikkelingen over tijd, is er weinig tot geen verandering zichtbaar. Voor de afstemming van strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen is dus een stabilisering over tijd te zien.

Afstemming strategisch personeelsbeleid op onderwijskundige schooldoelen

Besturen beoordelen de afstemming van strategisch personeelsbeleid op de onderwijskundige schooldoelen in 2025 als ruim voldoende tot goed. Ook eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers oordelen met een ruim voldoende. Opvallend is dat met name leraren minder positief oordelen. De doorwerking is wel iets verbeterd ten opzichte van 2023, maar blijft een aandachtspunt. Wanneer we kijken naar de ontwikkeling over tijd, is het oordeel van besturen over de afstemming met onderwijskundige doelen na een aanvankelijke verbetering van 2018 naar 2020 sindsdien niet significant veranderd. Eindverantwoordelijke schoolleiders zijn van 2020 op 2023 significant positiever geworden over deze afstemming en beoordelen deze in 2023 gemiddeld als ruim voldoende tot goed, even positief als besturen. Van 2023 op 2025 is het oordeel van eindverantwoordelijke schoolleiders niet veranderd. Ook het oordeel van middenmanagers is niet significant veranderd. Leraren zijn wel positiever geworden in hun oordeel ten opzichte van 2023. Al met al is er dus sprake van stabilisering in het oordeel van besturen, eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers op een ruim voldoende tot goed niveau. Leraren zijn iets positiever geworden maar hun oordeel komt niet hoger dan voldoende.

Strategisch personeelsbeleid en duurzame inzetbaarheid van personeel

Arbeidsrisico's

Voor de mate waarin scholen te maken hebben met arbeidsrisico's geldt dat een lagere score gelijk staat aan een positiever beeld. De mate waarin zij in hun werk te maken hebben met arbeidsrisico's wordt door leraren lager beoordeeld dan de mate waarin scholen te maken hebben met arbeidsrisico's volgens eindverantwoordelijke schoolleiders, besturen en middenmanagers. Alle geledingen oordelen dat deze risico's in enige mate aanwezig zijn. Wanneer we kijken naar de verandering over tijd, verandert de aanwezigheid van arbeidsrisico's volgens besturen nauwelijks over de periode 2018-2020-2023 maar daalt significant van 2023 naar 2025. Ook bij eindverantwoordelijke schoolleiders, middenmanagers en leraren is er over de periode 2023-2025 sprake van een significante daling in gepercipieerde arbeidsrisico's. De daling over de periode 2023-2025 geldt ook specifiek voor het meest voorkomende risico van werkdruk/stress en is te zien bij alle geledingen.

Maatregelen om om te gaan met arbeidsrisico's worden door middenmanagers en leraren minder positief beoordeeld dan door besturen en eindverantwoordelijk schoolleiders. Middenmanagers en leraren oordelen hier met een onvoldoende over, terwijl besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders een krappe voldoende geven. Besturen zien van 2018 naar 2020 en vervolgens naar 2023 een geleidelijk sterkere aanwezigheid van beleidsmaatregelen op de scholen onder hun bestuur tot een voldoende niveau in 2023. Van 2023 naar 2025 is er bij besturen geen significante verandering in hun oordeel over de getroffen beleidsmaatregelen. In het oordeel van eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers is geen significante verandering over tijd zichtbaar. Leraren zien verhoudingsgewijs het minst dat er maatregelen in hun school zijn voor het omgaan met arbeidsrisico's. Hun oordeel is wel significant gestegen van 2023 naar 2025 maar blijft onvoldoende.

Duurzame inzetbaarheid schoolleiders en leraren

Besturen, eindverantwoordelijke schoolleiders, middenmanagers en leraren beoordelen de mate waarin leraren toegerust zijn voor hun werk en gemotiveerd zijn om zich professioneel te blijven ontwikkelen als tenminste ruim voldoende. Als het gaat om de gemiddelde oordelen over de duurzame inzetbaarheid van leraren in 2025 zijn leraren zelf het meest positief, gevolgd door middenmanagers, besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders. Terwijl het oordeel van besturen hierover over de hele periode gelijk gebleven is, is het oordeel van eindverantwoordelijke schoolleiders significant gedaald en van leraren en middenmanagers significant gestegen over de periode 2023-2025.

In het oordeel over de duurzame inzetbaarheid van schoolleiders is over de hele periode niet veel veranderd, behalve dat eindverantwoordelijke schoolleiders hierover significant positiever zijn gaan oordelen van 2023 naar 2025. Eindverantwoordelijke schoolleiders oordelen in 2025 over de duurzame inzetbaarheid van schoolleiders het meest positief, gevolgd door middenmanagers, besturen en leraren.

Professionele ruimte

Over de professionele ruimte (ook wel aangeduid als autonomie) die leraren hebben is het oordeel van besturen, eindverantwoordelijke schoolleiders, middenmanagers en leraren over de hele periode gelijk gebleven. Leraren zijn minder positief over hun professionele ruimte dan de andere geledingen maar beoordelen die in 2025 wel als voldoende.

De professionele ruimte van schoolleiders beoordelen besturen als ruim voldoende tot goed, wat significant positiever is dan het oordeel van eindverantwoordelijke schoolleiders.

Middenmanagers zijn met een voldoende tot ruim voldoende oordeel minder positief over hun eigen professionele ruimte. In het oordeel van besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders is geen verandering te zien over tijd, voor middenmanagers is in 2025 een lichte daling zichtbaar ten opzichte van 2023.

Strategisch personeelsbeleid en het ontwikkelperspectief van leraren en schoolleiders

Besturen, eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers beoordelen de steun die geboden wordt aan het ontwikkelperspectief van leraren als ruim voldoende. Het oordeel van leraren hierover is minder positief dan van besturen en schoolleiders, namelijk een voldoende. Over de tijd heen wordt het oordeel van besturen over de steun voor het ontwikkelperspectief van leraren eerst minder positief van 2018 naar 2020 en blijft daarna onveranderd ruim voldoende. Hetzelfde patroon is zichtbaar bij de oordelen van eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers. Het patroon in de oordelen van leraren wijkt in de tijd af. Leraren ervaren aanvankelijk van 2020 naar 2023 een lichte achteruitgang in steun voor hun ontwikkelperspectief en daarna een lichte verbetering.

Het oordeel over het ontwikkelperspectief van schoolleiders fluctueert over de tijd. Het oordeel van besturen daalt eerst licht van 2018 naar 2020, blijft dan gelijk tot 2023, en stijgt weer licht naar ruim voldoende tot goed in 2025. Het oordeel van eindverantwoordelijke schoolleiders over hun ontwikkelperspectief is van 2020 naar 2023 minder positief geworden maar is weer positiever geworden in 2025. Het oordeel van eindverantwoordelijke schoolleiders over de steun voor hun ontwikkelperspectief is ruim voldoende. Het voldoende oordeel van middenmanagers is gelijk gebleven van 2023 naar 2025.

Kwaliteit van implementatie van personeelsbeleid door schoolleiders

Door besturen, eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers wordt de kwaliteit van de implementatie van personeelsbeleid door leidinggevend als goed tot zeer goed beoordeeld. Leraren oordelen gemiddeld minder positief, maar beoordelen de kwaliteit van implementatie wel met een ruim voldoende. Daarnaast is het oordeel van leraren van 2023 naar 2025 positiever geworden. Hoewel besturen, eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers het onderwijskundig leiderschap als goed beoordelen, komen leraren niet hoger dan voldoende. Hier is dus sprake van een gebrekkige doorwerking.

Over de tijd gezien valt op dat het oordeel van besturen, eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers over de toepassing van strategisch personeelsbeleid en onderwijskundig leiderschap gelijk gebleven is op het niveau van de kwalificatie 'goed'. Het oordeel van leraren over de toepassing van strategisch personeelsbeleid en het onderwijskundig leiderschap van hun leidinggevende is in beide gevallen positiever geworden van 2023 naar 2025, met een ruime voldoende voor de toepassing van strategisch personeelsbeleid en een voldoende voor het onderwijskundig leiderschap. Vanwege deze positievere beoordeling die leraren geven aan de ondersteuning die zij ervaren van de toepassing van strategisch personeelsbeleid en onderwijskundig leiderschap kan geconcludeerd worden dat de doorwerking van strategisch personeelsbeleid op deze indicator verbeterd is.

Conclusies, duiding en aanbevelingen

Stabilisering op een ruim voldoende tot goed niveau voor verschillende indicatoren

De eerste in het oog springende bevinding over de staat en ontwikkeling van strategisch personeelsbeleid in het voortgezet onderwijs is dat er ten opzichte van de vorige meting niet of nauwelijks sprake is van een verandering in het niveau van beleid en implementatie. De sinds 2023 opgetreden significante veranderingen zijn beperkt tot: het ontwikkelperspectief van schoolleiders (verbetering in het oordeel van zowel besturen als eindverantwoordelijke schoolleiders) en het leiderschap van schoolleiders (verslechtering in het oordeel van eindverantwoordelijke schoolleiders). Dit is goed nieuws voor die indicatoren die als ruim voldoende tot goed beoordeeld worden. Besturen en scholen slagen er namelijk in het niveau te handhaven. Dit geldt voor 4 van de 5 indicatoren, namelijk: (1) afstemming van strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen, (2) afstemming van strategisch personeelsbeleid op onderwijskundige schooldoelen, (4) het ontwikkelperspectief van leraren en schoolleiders, en (5) de implementatie van strategisch personeelsbeleid en het leiderschap van schoolleiders. De stabilisering van de ontwikkeling van strategisch personeelsbeleid is minder goed nieuws voor de indicator duurzame inzetbaarheid van personeel waar zowel besturen als eindverantwoordelijke schoolleiders maar net een voldoende geven aan de beleidsmaatregelen gericht op de arbeidsrisico's voor duurzame inzetbaarheid.

Doorwerking verbeterd, maar nog steeds een aandachtspunt

De tweede in het oog springende bevinding is dat er sprake is van een gebrekkige doorwerking van het door besturen vastgestelde en door eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers geïmplementeerde strategisch personeelsbeleid. De belangrijkste aanwijzing voor de gebrekkige doorwerking is het oordeel van leraren: zij oordelen net als in 2023 minder positief dan hun leidinggevend/middenmanagers op alle indicatoren. Dit is problematisch, omdat leraren een belangrijke doelgroep van het strategisch personeelsbeleid zijn omdat dat beleid als doel heeft hen te ondersteunen in hun professioneel gedrag en welzijn. Kijken we naar het begin van de doorwerkingsketen dan valt op dat eindverantwoordelijke schoolleiders meestal positiever oordelen over het strategisch personeelsbeleid dan de middenmanagers. Positief is dat er twee verbeteringen te zien in de doorwerking ten opzichte 2023. Terwijl in 2023 eindverantwoordelijke schoolleiders op alle indicatoren positiever scoorden dan middenmanagers, verschillen in 2025 hun oordelen niet over de afstemming van het strategisch personeelsbeleid op de onderwijskundige doelen van de school en over de toepassing van het strategisch personeelsbeleid door schoolleiders. Daarnaast is een (lichte) verbetering ten opzichte van 2023 te zien in de verschillen in oordelen tussen middenmanagers en leraren. Een verklaring hiervoor lijkt het hogere oordeel van leraren over bepaalde indicatoren ten opzichte van 2023, waaronder de afstemming van strategisch personeelsbeleid op onderwijskundige doelen, de toepassing van strategisch personeelsbeleid door leidinggevend en onderwijskundig leiderschap van leidinggevend. Ook blijkt uit de resultaten dat het aandeel scholen waar middenmanagers en leraren min of meer gelijk oordelen in 2025 is verdubbeld ten opzichte van 2023. Ook dit duidt op een verbetering in de doorwerking ten opzichte van 2023.

Aanbevelingen

In hoofdstuk 4 worden verschillende aanbevelingen voor besturen, HR-professionals, schoolleiders en leraren gedaan bij de samenvattende bespreking van de afzonderlijke indicatoren. Hierin komen twee elementen op meerdere plekken terug. Allereerst wordt het belang van de professionele dialoog tussen schoolleiders, leraren, OOP en HR-medewerkers over het strategisch personeelsbeleid benadrukt. Onder andere de bevinding dat de doorwerking van strategisch personeelsbeleid een belangrijk aandachtspunt blijft, maakt de professionele dialoog

cruciaal. Hierin voeren schoolleiders en HR-medewerkers het gesprek met leraren en OOP over (onder andere) hun ervaringen met strategisch personeelsbeleid, hun ondersteuningsbehoeften en verwachtingen van het leiderschap van leidinggevend, mogelijkheden voor onderwijsontwikkeling en de professionele ontwikkeling van leraren. Het huidige onderzoek laat zien dat deze professionele dialoog weinig wordt gevoerd. Daar is dus nog veel ruimte voor verbetering. Ten tweede komt in de adviezen terug dat de verbinding van het strategisch personeelsbeleid met de school en de dagelijkse lespraktijk niet uit het oog verloren moet worden. De ontwikkelingen rondom regionale samenwerking op het gebied van strategisch personeelsbeleid bieden kansen voor het aanpakken van complexe personeelsvraagstukken, maar een risico is dat hierdoor de afstand tot de school en de dagelijkse lespraktijk vergroot wordt. Dit gaat potentieel ten koste van de doorwerking van het strategisch personeelsbeleid, en de afstemming met de ondersteuningsbehoeften en verwachtingen van leraren en schoolleiders.

Daarnaast zijn enkele algemene aanbevelingen gedaan aan de VO-raad. Ten eerste: aandacht voor de ontwikkeling van strategisch personeelsbeleid is een structureel onderdeel van het werken aan de maatschappelijke opdracht van besturen en scholen en gaat gepaard met een lange tijdshorizon en een lerende aanpak. Van besturen en scholen vraagt dit een blijvende investering van tijd en inzet. Het beleid en de ondersteuning van de VO-raad gericht op de verdere verbetering van het strategisch personeelsbeleid, en de daarbij nodige professionalisering en ondersteuning van besturen, schoolleiders en HR-medewerkers, moet daarom niet als een tijdelijk project worden gezien. Een cruciale vraag hierbij is op welke manier de ondersteuningsbehoeften van besturen, schoolleiders en HR-medewerkers het beste geïnventariseerd en geactiveerd kunnen worden. Ons eerdere pleidooi (in VO-monitor 2023) voor *reality checks* (zoals met behulp van de Spiegel Personeel en School of andere quick scans) waardoor besturen en schoolleiders ontdekken in hoeverre hun beleid daadwerkelijk als ondersteuning wordt ervaren op de werkvloer, heeft niet aan belang verloren.

Ten tweede: de toenemende inzet op regionale samenwerking, die gepaard gaat met een primaire focus op het aanpakken van personeelstekorten en het behouden van onderwijspersoneel, vraagt om extra aandacht voor het niet uit het oog verliezen van de afstemming met onderwijsontwikkeling op schoolniveau. Bovendien is aandacht voor het werken aan de aanpak van arbeidsrisico's rond duurzame inzetbaarheid belangrijk, bijvoorbeeld door de professionele dialoog met middenmanagers, leraren en OOP aan te gaan of door te leren van good practices van andere organisaties. Niet alleen vanwege het blijvend matige oordeel van alle geledingen (besturen, schoolleiders, leraren) over de huidige beleidsmaatregelen gericht op de arbeidsrisico's rond duurzame inzetbaarheid, maar ook omdat, zoals de Sectorrapportage VO 2025 stelt, een positieve en veilige omgeving zowel werkplezier als onderwijskwaliteit bevordert.

Leeswijzer

Dit rapport bestaat uit vier hoofdstukken en verschillende bijlagen. *Hoofdstuk 1* geeft een toelichting op de vijf indicatoren aan de hand waarvan de staat van strategisch personeelsbeleid wordt beschreven. Ook worden de centrale begrippen effectiviteit, doorwerking en ontwikkeling toegelicht. *Hoofdstuk 1* is een inleiding zonder wetenschappelijke verantwoording en discussie. Dit rapport borduurt voort op de eerdere rapporten uit 2020 en 2023, wat maakt dat dit rapport gebaseerd is op dezelfde wetenschappelijke verantwoording. Wie geïnteresseerd is in de wetenschappelijke en theoretische onderbouwing, kan bijlage A van het monitoronderzoek uit 2023¹ raadplegen. In *Hoofdstuk 2* worden de resultaten gepresenteerd van het onderzoek onder besturen, eindverantwoordelijke schoolleiders, middenmanagers en leraren.² De vergelijking van de percepties van deze geledingen geeft inzichten in de doorwerking en effectiviteit van strategisch personeelsbeleid. In *Hoofdstuk 3* wordt de ontwikkeling van strategisch personeelsbeleid in het vo over de tijd heen besproken. Voor het oordeel van besturen wordt de ontwikkeling in kaart gebracht aan de hand van resultaten van 2018, 2020, 2023 en 2025. Voor eindverantwoordelijke schoolleiders en leraren is in 2018 geen meting gedaan, dus wordt een vergelijking gemaakt tussen 2020, 2023 en 2025. Vanwege het lage aantal schoolleiders uit het middenmanagement dat deelnam in 2020, is voor deze groep een vergelijking gemaakt tussen 2023 en 2025. In *Hoofdstuk 2* en *3* wordt op een schaal van 1-10 gerapporteerd als het gaat over indicatoren en op een schaal van 1-5 als het gaat over losse onderliggende items. Bij de vergelijking van scores tussen geledingen of over tijd wordt gerapporteerd of verschillen significant zijn. Wanneer verschillen significant zijn, wijzen statistische analyses er op dat deze waarschijnlijk niet door toeval ontstaan. In *Hoofdstuk 4* worden de onderzoeksresultaten per indicator gecombineerd en wordt de staat van strategisch personeelsbeleid geduid en beoordeeld. De Bijlages A en B geven verschillende soorten achtergrondinformatie en verantwoording. *Bijlage A* geeft de verantwoording van opzet en uitvoering van het onderzoek. De *Bijlages B 1-4* rapporteren de scores voor besturen, eindverantwoordelijke schoolleiders, middenmanagers en leraren op alle items uit de vragenlijst.

Lezers met beperkte tijd wordt geadviseerd om de *Samenvatting* en/of *Hoofdstuk 4* te bestuderen. Deze geven de belangrijkste inzichten uit het onderzoek. *Hoofdstukken 2* en *3* bieden daarbij een verdiepende analyse (vergelijking over geledingen en over de tijd). *Hoofdstuk 1* geeft een uitleg van de gebruikte centrale begrippen.

Dit rapport doet verslag van de resultaten van de vierde meting van de staat van strategisch personeelsbeleid, volgend op de vorige metingen in 2018, 2020 en 2023. De onderdelen van dit

¹ Dit rapport incl. bijlage A is te downloaden via: <https://www.vo-raad.nl/nieuws/monitoronderzoek-strategisch-personeelsbeleid-op-scholen-werk-aan-de-winkel>

² De schoolleiders in dit onderzoek zijn benaderd met behulp van een bestand van de VO-raad dat onderscheid maakt in eindverantwoordelijke schoolleiders, deelverantwoordelijke schoolleiders en teamleiders/afdelingsleiders/middenmanagers. Wij gebruiken de term 'schoolleiders' om te verwijzen naar leden van al deze categorieën leidinggevend samen. De term 'eindverantwoordelijke schoolleiders' gebruiken we voor de eind- en deelverantwoordelijke schoolleiders die in de praktijk doorgaans de schooldirectie vormen. Er zijn geen significante verschillen in de antwoordscores van deze categorieën gevonden. De term 'middenmanagers' gebruiken we kortheidshalve voor de categorie 'teamleiders/afdelingsleiders/middenmanagers'.

rapport zijn gebaseerd op de uitwerking van de vorige rapportages en zijn aangevuld met nieuwe inzichten en relevante ontwikkelingen in het onderwijsveld.

1. Introductie

De centrale onderwerpen van dit onderzoeksrapport zijn de doorwerking van strategisch personeelsbeleid van schoolbesturen en de activiteiten van schoolleiders in de ondersteuning van leraren (hoofdstuk 2), en de ontwikkeling van de staat van strategisch personeelsbeleid sinds 2018 (hoofdstuk 3). Dit hoofdstuk geeft de inhoudelijke achtergrondinformatie beknopt weer die nodig is om dit rapport te kunnen lezen. Een uitgebreide theoretische verantwoording van het onderzoek is te vinden in Bijlage A van het VO-monitoronderzoek uit 2023³.

In dit hoofdstuk komen de volgende onderwerpen aan bod:

- De betekenis van het begrip ‘strategisch personeelsbeleid’ en de vijf indicatoren die gebruikt zijn om de staat van strategisch personeelsbeleid te beschrijven;
- De betekenis van het begrip ‘doorwerking’ en de manier waarop de effectiviteit van het strategisch personeelsbeleid is onderzocht; en
- De varianten van de ontwikkeling van strategisch personeelsbeleid sinds 2018 die denkbaar zijn en de contextfactoren die naar verwachting een stimulerende of belemmerende invloed uitgeoefend hebben.

1.1 HET BEGRIIP ‘STRATEGISCH PERSONEELSBELEID’ EN DE INDICATOREN VOOR DE STAAT VAN STRATEGISCH PERSONEELSBELEID

1.1.1 Het begrip ‘strategisch personeelsbeleid’

Personeelsbeleid bestaat uit concrete activiteiten op het gebied van werving, selectie en begeleiding van personeel bij in-, door- en uitstroom; opleiding, ontwikkeling en mobiliteit; beoordeling en beloning; taaktoewijzing en inhoud van het werk; professionele ruimte; teamwerk en zeggenschap; medezeggenschap; werkzekerheid; veiligheid, gezondheid en welzijn op het werk, en werk-privé balans. De focus van personeelsbeleid is dus het management van personeel én de organisatie van arbeid⁴.

In dit rapport worden de begrippen ‘strategisch personeelsbeleid’ en ‘strategisch human resource management’ (sHRM) als synoniemen gebruikt. Met het begrip ‘strategisch personeelsbeleid’ wordt verwezen naar de besluitvorming en concrete activiteiten ten aanzien van het management van arbeid en personeel gericht op het behalen van maatschappelijke doelstellingen, doelstellingen van medewerkers, en organisatiedoelstellingen. Kenmerkend voor *strategisch personeelsbeleid* is dat het is afgestemd op de strategische doelen en op de

³ Te raadplegen via: <https://www.vo-raad.nl/nieuws/monitoronderzoek-strategisch-personeelsbeleid-op-scholen-werk-aan-de-winkel>

⁴ Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management*. 4e editie. Houndmills: Palgrave.

ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie⁵. Algemeen gesteld gaat het voor een school bij de strategische doelen om: onderwijskundige doelen, goed werkgeverschap, en de continuïteit van de school. Bij de ontwikkelingen in de externe omgeving gaat het enerzijds om ontwikkelingen op gebieden waar scholen elkaars concurrenten zijn, bijvoorbeeld hun aantrekkingskracht op leerlingen en personeel. Daarnaast hebben besturen en scholen te maken met ontwikkelingen in de verwachtingen die politiek, overheid en maatschappij (bijvoorbeeld ouders, vervolgonderwijs, bedrijfsleven, beroepsorganisaties en vakbonden) van hen hebben. Als middel in de concurrentie om leerlingen proberen scholen zich bijvoorbeeld te onderscheiden door aantrekkelijke profielen en buitenschoolse activiteiten aan te bieden. Bij de verwachtingen van politiek, overheid en samenleving valt de toenemende kritiek op kansenongelijkheid op. Bovendien legt de overheid sinds enkele jaren een sterkere nadruk op samenwerking van besturen en scholen in de regio bij de aanpak van personeelstekorten, bij het behoud van een breed onderwijsaanbod en het samen opleiden en professionaliseren van leraren.

In de onderwijssector – en ook in onderwijsonderzoek – gaat het vaak over activiteiten van schoolleiders die niet expliciet als ‘strategisch personeelsbeleid’ worden aangeduid. Bijvoorbeeld het toewijzen van capaciteit aan onderwijsdoelen die prioriteit hebben of het bevorderen van en deelnemen aan professionele ontwikkeling in de school worden als ‘leiderschap’ aangeduid maar niet als ‘strategisch personeelsbeleid’⁶. In ons onderzoek wordt de in HRM-onderzoek gangbare bredere opvatting van strategisch personeelsbeleid gebruikt. Dit houdt in dat (1) niet alleen de besluitvorming over maar ook de implementatie van personeelsbeleid wordt meegenomen, en dat (2) in de uitvoering van personeelsbeleid leidinggevers in toenemende mate een belangrijke rol hebben gekregen. De verschillen in de manier waarop het begrip sHRM/strategisch personeelsbeleid wordt gebruikt tonen het belang van een expliciete definitie.

1.1.2. De indicatoren voor de staat van strategisch personeelsbeleid

In de voorgaande toelichting op het begrip ‘strategisch personeelsbeleid’ komen drie kenmerkende indicatoren aan bod die we hierna verder uitwerken:

- Strategisch personeelsbeleid is afgestemd op de externe omgeving;
- Strategisch personeelsbeleid is afgestemd op de strategische organisatiedoelen; en
- Het strategisch personeelsbeleid wordt in belangrijke mate uitgevoerd door leidinggevers (eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers).

Bij de *afstemming van strategisch personeelsbeleid op ontwikkelingen in de externe omgeving* gaat het bijvoorbeeld om het monitoren van de externe omgeving om beleidsmatig te kunnen anticiperen op veranderingen zoals groei of krimp van het aantal leerlingen, en vraag en aanbod van personeel. De oriëntatie op verwachtingen vanuit de maatschappelijke omgeving wordt bijvoorbeeld gevoed door regelmatige gesprekken met externe stakeholders en door studie van publicaties over wat maatschappelijke ontwikkelingen zoals voortgaande informatisering betekenen voor toekomstbestendig onderwijs⁷.

⁵ Bosellie, P. (2014). *Strategic Human Resource Management: A Balanced Approach*. 2^e editie. Maidenhead: McGraw-Hill.

⁶ Zie bijvoorbeeld: Robinson, V., Lloyd, C., & Rowe, K. (2008). The Impact of Leadership on Student Outcomes: An Analysis of the Differential Effects of Leadership Types, *Educational Administration Quarterly*, 44(5): 635-674.

⁷ Paauwe, J., & Farndale, E. (2017). *Strategy, HRM and Performance: A Contextual Approach*. Oxford: Oxford University Press.

De *strategische organisatiedoelen* zijn te onderscheiden in (a) de indicator afstemming van strategisch personeelsbeleid op de *onderwijskundige doelen*, en (b) de afstemming op de doelen van goed werkgeverschap, waarvoor in dit onderzoek twee indicatoren zijn geselecteerd, namelijk de *duurzame inzetbaarheid van personeel* en het *ontwikkelperspectief van leraren en schoolleiders*. Goed werkgeverschap is een eigenstandig doel vanuit het perspectief van strategisch personeelsbeleid. Daarnaast kan het tevens behulpzaam zijn bij het realiseren van de onderwijskundige doelen⁸.

Voor scholen is het meest onderscheidend het *onderwijskundige doel* om bij te dragen aan goede leerprestaties, burgerschapsvorming en persoonlijke vorming van leerlingen. Leraren leveren de belangrijkste bijdrage aan de ontwikkeling en leeropbrengsten van leerlingen.⁹ Daarom is het essentieel voor besturen en schoolleiders om te weten welk professioneel gedrag van leraren vereist is om de eigen onderwijsvisie en onderwijskundige doelen te realiseren. Het strategisch personeelsbeleid en de uitvoering ervan zijn effectief als het vereiste professioneel gedrag van leraren optimaal wordt ondersteund. Daarvoor is een samenhangende set van beleidsmaatregelen nodig die gericht zijn op het ondersteunen van de bekwaamheden van medewerkers, hun motivatie, en de ruimte en hulpmiddelen om goed te kunnen presteren. Dit zogenaamde AMO-model is de kern van de HRM-waardeketen en stelt dat medewerkers waarde creëren dankzij hun Abilities (bekwaamheden), Motivation (motivatie) en Opportunities (ruimte en hulpmiddelen om te presteren)¹⁰. Voor maatregelen gericht op de bekwaamheden van medewerkers is te denken aan opleiding en ontwikkeling, coaching, intervisie, bij elkaar in de klas kijken, de toewijzing van taken passend bij de persoon, en gerichte werving van medewerkers. Voor maatregelen die medewerkers motiveren zijn beleidsmaatregelen als beloning, waardering tonen, feedback geven op hoe medewerkers presteren, peer review en uitdagende taken die mogelijkheden voor ontwikkeling geven van belang. Maar bekwame en gemotiveerde medewerkers kunnen hun werk pas goed doen als ze ook de ruimte en noodzakelijke hulpmiddelen krijgen in de vorm van bijvoorbeeld professionele ruimte, zeggenschap en teamwerk, medezeggenschap, tijd, ICT-ondersteuning, taakontwerp en een lerende organisatiecultuur.

Bijdragen aan goed werkgeverschap is ook een belangrijk doel van strategisch personeelsbeleid. In dit onderzoek zijn twee indicatoren opgenomen voor dit doel, namelijk: de duurzame inzetbaarheid van personeel en het ontwikkelperspectief voor leraren en schoolleiders.

In dit onderzoek is *inzetbaarheid* gedefinieerd als het vermogen om gezond, vitaal en productief deel te nemen aan (betaalde) arbeid en voegt ‘duurzame’ inzetbaarheid toe dat het gaat om het behoud van dit werkvermogen gedurende het hele werkzame leven¹¹. Deze definitie impliceert dat scholen hun medewerkers de mogelijkheden en voorwaarden bieden om met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren en dat medewerkers zelf de attitude en motivatie hebben om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten. In het onderzoek heeft deze definitie

⁸ Knies, E. & Steijn, B. (2021), 'Introduction to the Research Handbook on HRM in the public sector', in: Steijn, B. & Knies, E. (eds.), *Research Handbook on HRM in the Public Sector*, Edward Elgar, 1-12.

⁹ Onderwijsonderzoekers zien leraren als spil in het onderwijzen en leren van leerlingen; zij maken het verschil in leeropbrengsten. Schoolleiders wordt een belangrijke rol toegekend omdat zij de voorwaarden voor het leren creëren, variërend van het ontwikkelen en uitdragen van een gedragen onderwijsvisie tot het werven, inzetten en ondersteunen van personeel en het voorzien in materiële hulpmiddelen en faciliteiten. Onderwijsondersteunend personeel vervult een ondersteunende rol op uiteenlopende gebieden zoals roosterplanning, administratie, kwaliteitszorg, systeembeheer en gebouwonderhoud.

¹⁰ Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg A.L. (2001). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Ithaca, NY: Cornell University Press.

¹¹ Van der Klink, J., Burdorf, A., Schaufeli, W., van der Wilt, G., Zijlstra, F., Brouwer, S. & Bültmann, U. (2010). *Duurzame Inzetbaar: Werk als Waarde*. Den Haag: ZonMW.

concreet geleid tot het inzoomen op de belangrijkste arbeidsrisico's waar scholen mee te maken hebben en die het behoud van gezondheid en welzijn van medewerkers raken: werkdruk/stress, emotioneel zwaar werk, agressie en geweld, onveilige situaties, en andere arbeidsrisico's. Tegelijk is ook gevraagd naar maatregelen die scholen getroffen hebben om met deze arbeidsrisico's om te gaan. Bovendien kunnen scholen voorwaarden bieden aan medewerkers om met arbeidsrisico's om te gaan door hen professionele ruimte (autonomie) te geven in hoe ze met hun taken en taakbelasting omgaan. Daarom besteedt het onderzoek ook aandacht aan de mate waarin leraren ruimte hebben om te beslissen over de aanpak van hun eigen lessen en participeren in beslissingen over de tijden waarop ze werken, en de verdeling van lesgebonden en niet-lesgebonden taken. Op een vergelijkbare manier is aandacht besteed aan de mate waarin schoolleiders zelfstandig beslissen over zaken als het ontwerpen en uitvoeren van onderwijsprocessen en de bedrijfsvoering.

In de definitie van duurzame inzetbaarheid is een belangrijk element dat medewerkers over de mogelijkheden en voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk te (blijven) functioneren; dit wordt ook wel *employability* genoemd. Het onderzoek geeft hierin inzicht door middel van informatie over twee aspecten, namelijk (1) de mate waarin leraren en schoolleiders voldoende toegerust zijn voor hun werk (beschikken over vereiste kwalificaties en ervaring), en (2) de mate waarin zij voldoende gemotiveerd zijn om zich professioneel te blijven ontwikkelen, passend bij de gewenste ontwikkeling van het onderwijs¹².

Naast duurzame inzetbaarheid fungeert het *ontwikkelperspectief* van leraren en schoolleiders als indicator voor het strategisch doel van goed werkgeverschap. Professionele bekwaamheid en ontwikkeling is in het onderwijs altijd van essentieel belang geacht¹³. Voor beleidsmakers heeft de extra aandacht voor het ontwikkelperspectief voor leraren alles te maken met het versterken van de aantrekkelijkheid van het lerarenberoep en de aanpak van actuele en toekomstige onderwijsinhoudelijke vraagstukken. Het idee is dat het lerarenberoep aan aantrekkelijkheid wint als er meer mogelijkheden voor professionele ontwikkeling en doorgroei komen in het kerndomein van het leraarschap: het ondersteunen van het leren van leerlingen, en daarnaast in één of meer andere domeinen, namelijk het ondersteunen van het leren van collega's, ontwikkelen van onderwijs, en organiseren van onderwijs.

Strategisch personeelsbeleid biedt ondersteuning voor professionele ontwikkeling die *individueel* georiënteerd is, zoals de mogelijkheid om trainingen, cursussen en workshops te volgen, van coaching gebruik te maken, of de mogelijkheid om door te groeien naar een expertrol (zoals zorgcoördinator, schoolopleider) naast de primaire werkzaamheden als leraar. Een specifiek aandachtspunt bij de doorlopende professionele ontwikkeling van leraren is de begeleiding van beginnende leraren. Daarnaast is het gebruik van professionele ruimte voor *collectieve* ontwikkeling door teams en secties belangrijk¹⁴. Daarbij gaat het om het gecombineerd leren en ontwikkelen van onderwijs door leraren in teams of professionele leergemeenschappen. Strategisch personeelsbeleid kan hier aan bijdragen door ondersteuning te bieden voor collegiale consultatie, door professionele ruimte te bieden om met collega's eigen initiatieven voor professionele ontwikkeling te nemen, en de mogelijkheid om met collega's aan professionele ontwikkeling en onderwijsvernieuwing te werken.

¹² Van Harten, J. (2016). *Employable Ever After. Examining the Antecedents and Outcomes of Sustainable Employability in a Hospital Context*. Proefschrift Universiteit Utrecht. Utrecht.

¹³ Fullan, M. & Hargreaves, A. (1992). *Teacher Development and Educational Change*. London: Falmer Press.

¹⁴ Sligte, H., Admiraal, W., Schenke, W., Emmelot, Y. & de Jong, L. (2018). *De School als PLG. Ontwikkeling van Scholen voor Voortgezet Onderwijs als Professionele Leergemeenschappen*. Onderzoeksrapport. Amsterdam: Kohnstamm Instituut.

Aandacht voor de professionele ontwikkeling van schoolleiders is van oudsher achtergebleven bij die voor leraren. De laatste jaren staat professionalisering van schoolleiders echter hoger op de agenda, waar bijvoorbeeld de Beroepsstandaard schoolleiders VO een uiting van is. Ook voor schoolleiders gaat het om professionele ontwikkeling die georiënteerd is op hun huidige functie of op doorgroeien in werkzaamheden naast hun primaire functie of naar een hogere functie. Net als voor leraren worden de mogelijkheden voor collectieve professionele ontwikkeling van schoolleiders onderzocht.

Tot slot van onze bespreking van de indicatoren voor de staat van strategisch personeelsbeleid gaan we in op de *kwaliteit van de implementatie door leidinggevend*. Beleid dat niet (goed) wordt toegepast blijft immers steken in fraaie bedoelingen op papier. Leidinggevend, ondersteund door HR-adviseurs (in de VO-sector vaak aangeduid als hoofden HR/P&O of P&O-adviseurs), zijn steeds meer verantwoordelijk voor de implementatie van beleid. Het is de toepassing van personeelsbeleid door leidinggevend (in het geval van leraren meestal de middenmanager die leidinggeeft aan een lerarenteam) die bepaalt wat leraren van het beleid merken en of ze zich op passende wijze ondersteund voelen in het professionele gedrag dat van hen gevraagd wordt¹⁵.

De rol van leidinggevend in het toepassen van personeelsbeleid kan niet los gezien worden van hun onderwijskundig leiderschap in bredere zin. De toepassing van personeelsbeleid hangt samen met het leiderschapsgedrag van leidinggevend, in het bijzonder de ondersteuning die zij aan medewerkers geven in hun dagelijks functioneren en aan hun professionele ontwikkeling. De basis hiervoor is de gedachte dat strategisch personeelsbeleid en leiderschapsgedrag van leidinggevend elkaar nodig hebben en versterken.¹⁶ Een andere essentiële component is het onderwijskundig leiderschap van schoolleiders. Hieronder wordt verstaan: het (met andere stakeholders) ontwikkelen van een onderwijskundige visie, het communiceren van schooldoelen, alsmede het motiveren en sturen van medewerkers richting de realisatie van deze visie en doelen. Onderwijskundig leiderschap levert een belangrijke bijdrage aan het houvast van de onderwijsvisie van de school voor het professioneel gedrag van leraren en aan het ontwikkelen van de school als professionele leergemeenschap¹⁷.

Tabel 1.1 geeft een schematische weergave van bovenstaand conceptueel kader. De vijf indicatoren voor strategisch personeelsbeleid die bij het eerste monitoronderzoek van 2018 zijn vastgesteld en die ook in dit onderzoek worden gebruikt zijn cursief weer gegeven.

Tabel 1.1. Overzicht indicatoren voor de staat van strategisch personeelsbeleid

<i>Afstemming strategisch personeelsbeleid op externe omgeving</i>		
Afstemming strategisch personeelsbeleid op strategische organisatiedoelen	<i>Afstemming op onderwijskundige doelen</i>	
	Afstemming op doelen goed werkgeverschap	<i>Duurzame inzetbaarheid van personeel</i>

¹⁵ Knies, E., Leisink, P., & van de Schoot, R. (2020). People management: developing and testing a measurement scale. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(6), 705-737.

¹⁶ Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: Theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1): 3-20.

¹⁷ Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2): 125-142.

N.B. De vijf indicatoren staan schuin gedrukt.

1.2 DOORWERKING EN EFFECTIVITEIT VAN STRATEGISCH PERSONEELSBELEID

Het is gebruikelijk in HRM-onderzoek om onderscheid te maken tussen beoogd HRM-beleid, geïmplementeerd HRM en HRM zoals gepercipieerd door medewerkers. Dit onderscheid is gebaseerd op het inzicht dat het formele personeelsbeleid zoals op papier gezet door het eindverantwoordelijke bestuur niet altijd in dezelfde mate en op dezelfde manier door alle leidinggevend in de organisatie wordt toegepast¹⁸. Deze variatie in toepassing is één van de factoren – naast andere persoonlijke omstandigheden van medewerkers – die ertoe leiden dat niet alle medewerkers het door hun leidinggevende toegepaste beleid op dezelfde manier ervaren. Los van de verschillen in perceptie tussen medewerkers blijkt uit onderzoek in verschillende sectoren dat medewerkers gemiddeld minder positief oordelen over de ondersteuning die zij van hun leidinggevende ervaren dan het oordeel van de leidinggevend zelf.

Het verschil in percepties tussen leidinggevend en leraren is relevant omdat het consequenties heeft. Het is immers de perceptie van de leraren die bepaalt hoe effectief het strategisch personeelsbeleid is voor de realisatie van de strategische schooldoelen. Dit komt omdat uiteindelijk wat leraren aan ondersteuning ervaren – los van of hun perceptie overeenkomt met wat hun leidinggevende zegt te doen – doorwerkt in hun houding en gedrag, hun individuele prestaties en uiteindelijk de prestaties van hun team. Dat kan concreet betekenen dat de leeropbrengsten van leerlingen van een afdeling minder zijn dan gewenst, of dat de deelname aan professionaliseringsactiviteiten of de werktevredenheid van leraren lager uitpakken dan beoogd.

De doorwerking van strategisch personeelsbeleid zal geanalyseerd worden met behulp van het onderscheid tussen beoogd, geïmplementeerd en gepercipieerd strategisch personeelsbeleid. In deze keten kunnen op verschillende plaatsen problemen in de doorwerking ontstaan. Door de percepties van besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders te vergelijken kan een indruk gekregen worden van de mate waarin het door het bestuur vastgestelde strategisch personeelsbeleid aansluit bij wat de eindverantwoordelijke schoolleider feitelijk waarneemt. Door de percepties van eindverantwoordelijke schoolleiders en van middenmanagers te vergelijken kan een indruk gekregen worden van de mate waarin het middenmanagers lukt om uitvoering te geven aan de beleidsmaatregelen die eindverantwoordelijke schoolleiders van belang achten. Door de percepties van middenmanagers en leraren te vergelijken kan een indruk gekregen worden van de mate waarin de implementatie van het strategisch personeelsbeleid uiteindelijk de ondersteuning aan leraren levert die zij voor hun professioneel gedrag en welzijn nodig achten. Deze uitwerking van doorwerking impliceert niet dat leraren passieve ontvangers van strategisch personeelsbeleid zijn. Het tegendeel is het geval. Ook leraren (kunnen) een actieve rol spelen in de ontwikkeling en toepassing van strategisch personeelsbeleid,

¹⁸ Wright, P.M. & Nishii, L.H. (2013). Strategic HRM and organizational behaviour: Integrating multiple levels of analysis. In J. Paaauwe, D. Guest & P. Wright (eds.), *HRM & Performance: Achievements & Challenges*. Chichester: Wiley: 97-110.

bijvoorbeeld door mee te denken over de ontwikkeling van nieuw beleid of door zelf actief na te denken en te communiceren over hun individuele ondersteuningsbehoefte. De analyse van de doorwerkingsketen wordt uitgevoerd op het niveau van scholen met eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers van dezelfde school en middenmanagers en leraren van dezelfde school. De analyse op schoolniveau kan met meer zekerheid resulteren in uitspraken over doorwerking omdat de geledingen dezelfde schoolcontext delen en het over hetzelfde strategisch personeelsbeleid hebben; er is geen verstoring van invloeden van factoren zoals schoolgrootte, soorten afdelingen en leerlingenpopulatie die een rol zouden spelen als schoolleiders, middenmanagers en leraren van verschillende scholen de basis zouden vormen van de analyse van doorwerking van beleid.

1.3 ONTWIKKELINGEN IN DE STAAT VAN STRATEGISCH PERSONEELSBELEID SINDS 2018

Vanaf het eerste Sectorakkoord 2014–2017 hebben het Ministerie van OCW en de VO-raad de ambitie gehad toekomstbestendig onderwijs te organiseren. Onderdeel daarvan is de versterking van het strategisch personeelsbeleid gericht op het koppelen van onderwijsontwikkeling en personeelsontwikkeling. Het streefbeeld is dat schoolbesturen vanuit een oriëntatie op de toekomst en op hun externe omgeving werken aan de afstemming van hun personeelsbeleid op onderwijskundige doelen en daaraan gekoppeld de professionele ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van leraren en schoolleiders.

De monitoronderzoeken van 2018, 2020, 2023 en 2025 beschrijven de staat van strategisch personeelsbeleid op dat moment en maken het mogelijk de ontwikkeling over de tijd in beeld te brengen. Voor besturen zijn er onderzoeksgegevens voor 2018, 2020, 2023 en 2025; voor schoolleiders en leraren zijn er onderzoeksgegevens voor 2020, 2023 en 2025. Theoretisch zijn verschillende varianten van ‘ontwikkeling’ over de tijd denkbaar, namelijk:

- versterking/verbetering,
- verzwakking/verslechtering;
- gelijk-blijven; of
- combinaties van versterking, verzwakking en gelijk-blijven.

Deze laatste variant zou bijvoorbeeld kunnen inhouden dat er van 2018 op 2020 sprake is van gelijk-blijven, van 2020 op 2023 van verbetering, en van 2023 op 2025 van verslechtering. Bovendien is denkbaar dat de varianten van ontwikkeling zich niet uniform manifesteren op alle vijf indicatoren, maar van een bepaalde variant (versterking, verzwakking, gelijk-blijven) op sommige indicatoren en een andere variant op andere indicatoren.

Monitoring van de ontwikkeling over de tijd impliceert niet dat besturen en schoolleiders worden afgerekend op de ontwikkeling in strategisch personeelsbeleid over de periode 2018–2020–2023–2025. Er zijn gedurende deze periode verschillende omstandigheden die meer of minder grote impact gehad hebben op het onderwijsveld, het bestuurlijk vermogen en het functioneren van besturen en scholen. Sommige omstandigheden hebben tijdelijk een grote impact gehad zoals de coronapandemie in de periode 2020–2022. Daar is in de VO-Monitor 2023 aandacht aan besteed. Andere omstandigheden zijn een blijvende factor van invloed zoals het beleid van het Ministerie van OCW en de VO-raad waarin de inhoudelijke accenten aan verandering onderhevig zijn (geweest) over de onderzochte periode.

Het Ministerie van OCW ondersteunde de ambities van het Sectorakkoord met extra financiële middelen voor de versterking van strategisch personeelsbeleid in het algemeen, de begeleiding van startende leraren en schoolleiders, en de duurzame inzetbaarheid van personeel. Parallel daaraan ondernam de VO-raad acties om besturen en schoolleiders te stimuleren, te informeren en te ondersteunen bij het werk maken van strategisch HRM. Sinds 2022 legt het Ministerie van OCW de nadruk op de regionale aanpak van personeelstekorten, met aanvankelijk een centrale sturing via de Regionale Aanpak Toekomst Onderwijsarbeidsmarkt (RATO) en de oprichting van een Realisatie-eenheid als delivery unit van OCW. De reacties van de VO-raad en talloze andere (sector)organisaties op de voorgenomen aanpak van OCW hebben de creatie van een extra bestuurslaag voorkomen. In een brief aan de Tweede Kamer (april 2025) maakt OCW duidelijk dat onderwijsregio's zelf beslissen hoe ze hun samenwerking bestuurlijk inrichten en dat OCW financiële ondersteuning biedt gericht op samenwerking tussen schoolbesturen, lerarenopleidingen en de beroepsgroep in de onderwijsregio, om te zorgen voor voldoende en goed opgeleid onderwijspersoneel en het leren omgaan met schaarste van onderwijspersoneel. Medio 2025 is er volgens OCW een landelijk dekkend netwerk van 50 onderwijsregio's gevormd waarin nagenoeg alle schoolbesturen, mbo-instellingen en lerarenopleidingen meedoen. De VO-raad ondersteunt de samenwerking op regionaal niveau en concretiseert de verantwoordelijkheid die schoolbesturen hebben voor publieke waardecreatie in dit verband als: het onderwijsaanbod voor leerlingen in de regio en het behoud van gekwalificeerd personeel in het belang van het onderwijs in de regio. Het uitgangspunt van de VO-raad is samenwerken en kennisdelen en daarvoor biedt de VO-raad ondersteuning op verschillende thema's waaronder strategisch personeelsbeleid.

In aansluiting bij deze nieuwe accenten in het beleid van het Ministerie van OCW en de VO-raad wordt in de VO-Monitor 2025 aandacht besteed aan de mate waarin besturen en scholen op verschillende terreinen samenwerken met andere besturen en scholen in de regio. Tevens wordt nagegaan hoe besturen en schoolleiders oordelen over de impact van de regionale samenwerking op het strategisch personeelsbeleid van hun eigen bestuur/school. Dit laatste punt sluit aan bij de uitdaging die de VO-Monitor 2023 zag om regionale samenwerking op het gebied van professionele ontwikkeling en de aanpak van arbeidsmarktproblemen te combineren met de afstemming van strategisch personeelsbeleid door besturen en schoolleiders op de onderwijsvisie en onderwijskundige doelen van hun scholen.

Ook de aandacht voor de kwaliteit en het functioneren van schoolbesturen is in het beleid van de VO-raad toegenomen op grond van de erkenning dat ze een centrale rol spelen in het waarborgen van onderwijskwaliteit en personeelsbeleid. Aan de Governancecode Funderend Onderwijs is de plicht gekoppeld voor bestuurders om aan de eigen professionalisering te werken door één keer in de vijf jaar deel te nemen aan accreditatie. Het Beroepsprofiel Bestuurders Funderend Onderwijs (2024), dat een belangrijke rol speelt voor de professionele ontwikkeling van bestuurders, geeft een prominente plaats aan het sturing geven aan de (voortdurende ontwikkeling van de) kwaliteit van onderwijs en aan sturing geven aan en ontwikkelen van strategisch personeelsbeleid. Ook het belang van het regelmatige gesprek over de kwaliteit van het strategisch personeelsbeleid van de bestuurder met de interne toezichthouder wordt benadrukt.

In aansluiting bij deze beleidsaccenten gaat de VO-Monitor 2025 in op het gesprek tussen bestuur en Raad van Toezicht over het strategisch personeelsbeleid van het bestuur en op het gebruik van het Beroepsprofiel Bestuurders ten behoeve van activiteiten gericht op de professionele ontwikkeling van bestuurders.

Oog hebben voor contextuele omstandigheden en invloeden betekent niet dat besturen en schoolleiders geen strategische ruimte hebben om (personeels)beleid te ontwikkelen en toe te passen. Die ruimte hebben ze wel, onder meer door hun duiding van de externe ontwikkelingen en de ruimte die ze creëren en nemen om passende en samenhangende activiteiten te ondernemen afgestemd op de eigen strategische doelen.

2. Strategisch personeelsbeleid in 2025

In het onderzoek van 2025 zijn besturen, eindverantwoordelijke schoolleiders, middenmanagers en leraren bevraagd op relevante indicatoren van strategisch personeelsbeleid. In dit hoofdstuk worden de oordelen van de vier geledingen met elkaar vergeleken. Dit geeft informatie over de doorwerking van strategisch personeelsbeleid. De vergelijking vindt plaats op twee manieren. In 2.1 worden de gemiddelde resultaten van besturen, eindverantwoordelijke schoolleiders, middenmanagers en leraren met elkaar vergeleken. Dit geeft een beeld hoe de oordelen van de geledingen zich tot elkaar verhouden. In 2.2 worden de scores vergeleken van de scholen waarvan zowel schoolleiders als meerdere leraren hebben deelgenomen aan het onderzoek. Dit geeft informatie over de doorwerking van personeelsbeleid binnen scholen en de mate waarin de oordelen van eindverantwoordelijke schoolleiders, middenmanagers en leraren binnen dezelfde school gelijk zijn of van elkaar verschillen.

2.1 VERGELIJKING GEMIDDELDE RESULTATEN BESTUREN, EINDVERANTWOORDELIJKE SCHOOLLEIDERS, MIDDENMANAGERS EN LERAREN

In dit deel worden voor de vijf indicatoren van strategisch personeelsbeleid de gemiddeldes van besturen, eindverantwoordelijke schoolleiders, middenmanagers en leraren vergeleken. In Tabel 2.1 is een overzicht te vinden van die vergelijking.

Tabel 2.1. Beschrijvende statistieken onderzoek 2025: besturen (N=85), eindverantwoordelijke (EV) schoolleiders (N=164), middenmanagers (N=175), leraren (N=614)

	Besturen		Eindverantwoordelijke schoolleiders		Middenmanagers		Leraren	
	Gem.	S.D.	Gem.	S.D.	Gem.	S.D.	Gem.	S.D.
Afstemming personeelsbeleid op externe ontwikkelingen	4,03	,78	3,81	,62	3,61	,67	-	-
Afstemming personeelsbeleid op onderwijskundige doelen	4,01	,53	3,93	0,57	3,79	,58	3,28	,77
Duurzame inzetbaarheid (arbeidsrisico's)	2,77	,60	2,72	0,58	2,80	,61	2,58	,78
Maatregelen duurzame inzetbaarheid (arbeidsrisico's)	3,40	,61	3,25	0,66	2,96	,66	2,74	,66
Autonomie leraren	3,77	,59	3,68	0,49	3,52	,63	3,24	,71
Autonomie schoolleiders	3,92	,67	3,80	0,64	3,54	,58	-	-
Duurzame inzetbaarheid leraren (toegerust + gemotiveerd)	3,75	,57	3,75	,55	3,80	,55	4,13	,59
Duurzame inzetbaarheid schoolleiders (toegerust + gemotiveerd)	3,99	,61	4,25	,48	4,13	,52	3,88	,87
Ontwikkelperspectief leraren	3,72	,46	3,82	,47	3,62	,52	3,36	,70
Ontwikkelperspectief schoolleiders	3,97	,56	3,86	,60	3,60	,62	-	-
Toepassing strategisch personeelsbeleid door schoolleiders	4,24	,45	4,43	,50	4,36	,49	3,82	,49
Onderwijskundig leiderschap van schoolleiders	4,20	,53	4,21	,56	3,97	,63	3,42	,82

*De schuingedrukte cijfers geven aan welke verschillen significant zijn tussen besturen en eindverantwoordelijke (EV) schoolleiders.

**De dikgedrukte cijfers geven aan welke verschillen significant zijn tussen eindverantwoordelijke (EV) schoolleiders en middenmanagers.

*** Alle gerapporteerde verschillen tussen middenmanagers en leraren zijn significant.

2.1.1 Afstemming van strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen

Besturen beoordelen de afstemming van strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen met een score van 4,03 (7,8 op schaal 1-10). Eindverantwoordelijke schoolleiders oordelen hier minder positief over met een score van 3,81 (7,3 op schaal 1-10). Dit verschil is niet significant. Middenmanagers beoordelen de afstemming van het strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen met een score van 3,61 (6,9 op schaal 1-10). De beoordeling van middenmanagers is significant minder positief dan het oordeel van eindverantwoordelijke schoolleiders. Leraren hebben de vragen over de afstemming van strategisch personeelsbeleid op

externe ontwikkelingen niet beantwoord, omdat zij daar vanuit hun rol over het algemeen weinig zicht op hebben.

Op alle onderdelen is het oordeel van besturen positiever dan dat van eindverantwoordelijke schoolleiders. Eindverantwoordelijke schoolleiders scoren op hun beurt op alle onderdelen hoger dan middenmanagers. In het bijzonder zijn er verschillen tussen de oordelen van besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders over de mate waarin de externe omgeving wordt gemonitord om te anticiperen op veranderingen (scores respectievelijk 4,21 en 3,97) en de mate waarin personeelsbeleid en kwaliteitszorg doorlopend gericht zijn op verbetering van het onderwijs in aansluiting op externe ontwikkelingen (scores respectievelijk 4,05 en 3,81). De oordelen van eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers verschillen met name als het gaat over de mate waarin de externe omgeving wordt gemonitord om te anticiperen op veranderingen (scores respectievelijk 3,97 en 3,77) en de mate waarin het meerjarig personeelsbeleid passend is bij de gewenste ontwikkeling van de school (scores respectievelijk 3,78 en 3,57).

2.1.2 Afstemming van strategisch personeelsbeleid op onderwijskundige doelen

Besturen beoordelen de afstemming van strategisch personeelsbeleid op onderwijskundige doelen met een score van 4,01 (7,8 op schaal 1-10), eindverantwoordelijke schoolleiders met een 3,93 (7,6 op schaal 1-10), middenmanagers met een 3,79 (7,3 op schaal 1-10) en leraren met een 3,28 (6,1 op schaal 1-10). De oordelen van besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders enerzijds en van eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers anderzijds verschillen niet significant van elkaar. De score van leraren verschilt wel significant van die van middenmanagers. Leraren zijn significant minder positief over de afstemming van strategisch personeelsbeleid op onderwijskundige doelen. Zij scoren over de hele linie het laagst.

Besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders oordelen vergelijkbaar over de mate waarin het personeelsbeleid erop gericht is de bekwaamheden en motivatie te ontwikkelen die leraren nodig hebben voor professioneel gedrag (scores respectievelijk 4,16 en 4,17), de mate waarin het personeelsbeleid het professioneel gedrag van leraren ondersteunt (scores respectievelijk 4,09 en 4,03) en de mate waarin gemonitord wordt hoe goed schoolleiders hun medewerkers ondersteunen (scores respectievelijk 3,65 en 3,71). De oordelen van besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders verschillen het meest over de mate waarin de waarin het personeelsbeleid wordt aangepast als het welzijn van medewerkers daar om vraagt (scores respectievelijk 4,19 en 4,05). Op dit onderdeel scoren besturen hoger dan eindverantwoordelijke schoolleiders.

De verschillen tussen de scores van eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers zijn gemiddeld genomen groter dan de verschillen tussen de scores van besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders. De oordelen van eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers verschillen het meest op de vragen in hoeverre wordt gemonitord hoe goed leidinggevend hun medewerkers ondersteunen (scores respectievelijk 3,71 en 3,45), in hoeverre de tevredenheid van medewerkers over hun werk en het personeelsbeleid periodiek wordt onderzocht (scores respectievelijk 4,50 en 4,27) en in hoeverre het personeelsbeleid wordt afgestemd op de onderwijskundige schooldoelen (scores respectievelijk 3,94 en 3,72).

De verschillen tussen de scores van middenmanagers en leraren zijn op een uitzondering na (de mate waarin in kaart wordt gebracht in hoeverre het personeelsbeleid de gewenste resultaten

oplevert) groter dan de verschillen in de oordelen tussen de andere geledingen (besturen-eindverantwoordelijke schoolleiders en eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers). De scores van middenmanagers en leraren verschillen het meest op de vraag in hoeverre de tevredenheid van medewerkers over hun werk en het personeelsbeleid periodiek wordt onderzocht. De score van middenmanagers is 4,27 en van leraren 3,48. Ook zijn de verschillen relatief groot op de vragen over de mate waarin het personeelsbeleid is gericht op de ontwikkeling van de bekwaamheden en de motivatie gericht op professioneel gedrag (scores respectievelijk 4,05 en 3,36), de mate waarin het personeelsbeleid wordt aangepast als het professioneel gedrag van medewerkers daar om vraagt (scores respectievelijk 3,99 en 3,30) en de mate waarin het personeelsbeleid wordt aangepast als het welzijn van medewerkers daar om vraagt (scores respectievelijk 3,88 en 3,20).

De mate waarin het strategisch personeelsbeleid ondersteuning geeft aan de realisatie van de onderwijskundige doelen wordt op een schaal van 1-10 door besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders beoordeeld met een 7,1, door middenmanagers met een 6,6 en door leraren met een 6,2. Het oordeel over de mate waarin schoolleiders de visie op voortdurende verbetering van het onderwijs uitwerken in bijbehorende personeelsbeleid-maatregelen is het meest positief bij eindverantwoordelijke schoolleiders. Op een schaal van 1-10 scoren besturen hierop een 7,1, eindverantwoordelijke schoolleiders een 7,3, middenmanagers een 6,9 en leraren een 6,3.

2.1.3 Strategisch personeelsbeleid en duurzame inzetbaarheid van medewerkers

Besturen beoordelen de mate waarin risico's voor de gezondheid en het welzijn van medewerkers voorkomen met een score van 2,77 (5,0 op schaal 1-10), eindverantwoordelijke schoolleiders met een 2,72 (4,9 op schaal 1-10), middenmanagers met een 2,80 (5,1 op schaal 1-10) en leraren met een 2,58 (4,6 op schaal 1-10). Hoe hoger de score op dit onderdeel hoe minder positief dit is. Dat betekent namelijk dat de risico's meer voorkomen. De resultaten laten zien dat van de vier groepen leraren van mening zijn dat de risico's relatief het minst voorkomen. De verschillen tussen besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders enerzijds en tussen eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers anderzijds zijn niet significant. De score van leraren verschilt wel significant van die van middenmanagers.

Zowel besturen, eindverantwoordelijke schoolleiders, middenmanagers en leraren achten het risico op werkdruk/stress het hoogst. Het onderdeel waar de oordelen het meest verschillen is de mate waarin agressie en geweld voorkomen. Op dat onderdeel verschillen met name de oordelen van besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders enerzijds (scores respectievelijk 2,52 en 2,22) en van middenmanagers en leraren anderzijds (scores respectievelijk 2,21 en 1,87).

De mate waarin er beleid is gericht op de vermindering van arbeidsrisico's wordt door besturen beoordeeld met een 3,40 (6,4 op schaal 1-10), door eindverantwoordelijke schoolleiders met een 3,25 (6,1 op schaal 1-10), door middenmanagers met een 2,96 (5,4 op schaal 1-10) en door leraren met een 2,74 (4,9 op schaal 1-10). De oordelen van besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders verschillen niet significant van elkaar. Dat geldt wel voor de oordelen van enerzijds eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers en anderzijds middenmanagers en leraren.

Het onderdeel waar de scores het meest uiteenlopen tussen eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers enerzijds en tussen middenmanagers en leraren anderzijds is de mate waarin er beleid is gericht op het omgaan met werkdruk/stress. De scores van besturen,

eindverantwoordelijke schoolleiders, middenmanagers en leraren zijn respectievelijk 3,51, 3,47, 3,08 en 2,57.

De autonomie van leraren wordt door besturen (3,77; 7,2 op schaal 1-10), eindverantwoordelijke schoolleiders (3,68; 7,0 op schaal 1-10) en middenmanagers (3,52; 6,7 op schaal 1-10) niet significant verschillend beoordeeld. De score van leraren (3,24; 6,0 op schaal 1-10) is wel significant lager dan die van middenmanagers. Besturen, eindverantwoordelijke schoolleiders, middenmanagers en leraren oordelen behoorlijk vergelijkbaar over de mate waarin leraren participeren in beslissingen over de inhoud en pedagogisch-didactische aanpak van lessen (scores respectievelijk 4,13, 4,12, 4,01 en 4,12). Eindverantwoordelijke schoolleiders (3,73) en middenmanagers (3,45) verschillen vooral in hun oordeel over de participatie van leraren in de verdeling van lesgebonden taken. Middenmanagers en leraren verschillen met name in hun oordeel over de participatie van leraren in de verdeling van niet-lesgebonden taken (scores respectievelijk 3,60 en 2,99) en lesgebonden taken (scores respectievelijk 3,45 en 2,98).

De autonomie van schoolleiders is beoordeeld door besturen, eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers. Leraren hebben de vragen over de autonomie van schoolleiders niet beantwoord, omdat zij daar vanuit hun rol en positie weinig zicht op hebben. De scores zijn respectievelijk 3,92 (7,6 op schaal 1-10), 3,80 (7,3 op schaal 1-10) en 3,54 (6,7 op schaal 1-10). Het verschil tussen de scores van besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders is niet significant. Het verschil tussen eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers wel. Middenmanagers zijn significant minder positief over de mate van autonomie die ze ervaren. Besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders verschillen met name in de mate van autonomie die schoolleiders hebben in het contact met leerlingen en ouders (scores respectievelijk 4,35 en 3,73). Eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers verschillen het meest wat betreft de mate van autonomie die schoolleiders hebben in het contact met externe stakeholders (scores respectievelijk 4,06 en 3,30). Daarentegen zijn middenmanagers (4,13) weer positiever dan eindverantwoordelijke schoolleiders (3,73) over de autonomie die schoolleiders hebben in het contact met leerlingen en ouders.

In Tabel 2.2 wordt de duurzame inzetbaarheid van leraren en schoolleiders in kaart gebracht. Dit wordt afgemeten aan de mate waarin zij toegerust zijn voor hun werk, en voldoende gemotiveerd zijn om zich professioneel te blijven ontwikkelen. De resultaten laten zien dat 47% van de besturen, 55% van de eindverantwoordelijke schoolleiders, 52% van de middenmanagers en 71% van de leraren positief oordeelt over de duurzame inzetbaarheid van leraren. De percentages drukken uit welk deel van elke geleding hoog scoort op zowel 'toegerust voor werk' als 'gemotiveerd voor blijvende professionele ontwikkeling'. Degenen die niet positief oordelen over de duurzame inzetbaarheid van leraren schrijven dat vooral toe aan de mate waarin leraren gemotiveerd zijn voor blijvende professionele ontwikkeling en minder aan de mate waarin zij toegerust zijn voor hun werk.

De duurzame inzetbaarheid van schoolleiders wordt door 73% van de besturen, 91% van de eindverantwoordelijke schoolleiders, 79% van de middenmanagers en 66% van de leraren positief beoordeeld. De verschillen in oordelen zijn iets groter bij de beoordeling van de duurzame inzetbaarheid van schoolleiders dan die van leraren.

Tabel 2.2. Vergelijking beoordeling duurzame inzetbaarheid van leraren en schoolleiders 2025

		Duurzame inzetbaarheid van leraren		Duurzame inzetbaarheid van schoolleiders	
		<i>Toegerust voor werk</i>		<i>Toegerust voor werk</i>	
		Matig	Sterk	Matig	Sterk
<i>Gemotiveerd voor blijvende professionele ontwikkeling</i>	Matig	Besturen: 20%	Besturen: 32%	Besturen: 10%	Besturen: 9%
		EV SL: 14%	EV SL: 24%	EV SL: 3%	EV SL: 3%
		MM: 11%	MM: 30%	MM: 5%	MM: 5%
		Leraren: 3%	Leraren: 20%	Leraren: 14%	Leraren: 5%
	Sterk	Besturen: 1%	Besturen: 47%	Besturen: 8%	Besturen: 73%
		EV SL: 8%	EV SL: 55%	EV SL: 3%	EV SL: 91%
		MM: 7%	MM: 52%	MM: 11%	MM: 79%
		Leraren: 6%	Leraren: 71%	Leraren: 10%	Leraren: 66%

*Voor de berekening van 'matig' zijn de scores 1,2 en 3 samengevoegd en voor 'sterk' de scores 4 en 5.

Alles bij elkaar genomen wordt de mate waarin het strategisch personeelsbeleid ondersteuning biedt aan de duurzame inzetbaarheid van het personeel op een schaal 1-10 door besturen beoordeeld met een score van 7,3, door eindverantwoordelijke schoolleiders met een score van 7,2, door middenmanagers met een 6,7 en door leraren met een score van 5,8.

2.1.4 Strategisch personeelsbeleid en het ontwikkelperspectief van leraren en schoolleiders

In deze paragraaf worden de resultaten voor leraren en schoolleiders afzonderlijk gerapporteerd.

Strategisch personeelsbeleid en het ontwikkelperspectief van leraren

De mate waarin ondersteuning wordt geboden aan het ontwikkelperspectief van leraren wordt het meest positief beoordeeld door eindverantwoordelijke schoolleiders (3,82; 7,3 op schaal 1-10), gevolgd door respectievelijk besturen (3,72; 7,1 op schaal 1-10), middenmanagers (3,62; 6,9 op schaal 1-10) en leraren zelf (3,36; 6,3 op schaal 1-10). De verschillen tussen besturen en schoolleiders zijn niet significant. De verschillen tussen eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers enerzijds en tussen middenmanagers en leraren zijn wel significant.

Besturen, eindverantwoordelijke schoolleiders, middenmanagers en leraren zijn allemaal het meest positief over de mogelijkheid die leraren hebben om aan opleidingsactiviteiten (trainingen, cursussen, workshops) deel te nemen in relatie tot de doelen van de school. De scores bedragen respectievelijk 4,19, 4,45, 4,27 en 3,92. Alle geledingen zijn het minst positief over de mogelijkheid om (tijdelijk) bij een andere school te werken. De scores zijn respectievelijk 2,66, 2,86, 2,61 en 2,57.

De grootste verschillen zijn zichtbaar tussen de scores van middenmanagers en leraren, in het bijzonder bij hun oordelen over de mogelijkheid om van coaching gebruik te maken (scores respectievelijk 4,08 en 3,60), de professionele ruimte die leraren hebben om met collega's eigen initiatieven voor professionele ontwikkeling te nemen (scores respectievelijk 3,82 en 3,39) en

hun oordelen over de mogelijkheid om met collega's aan professionele ontwikkeling en onderwijsvernieuwing te werken (scores respectievelijk 3,84 en 3,41).

Alles bij elkaar genomen wordt de steun die het personeelsbeleid biedt aan het ontwikkelperspectief van leraren op een schaal van 1-10 gewaardeerd met respectievelijk een 7,3 (besturen), 7,2 (eindverantwoordelijke schoolleiders), 6,8 (middenmanagers) en 6,2 (leraren).

Strategisch personeelsbeleid en het ontwikkelperspectief van schoolleiders

De mate waarin ondersteuning wordt geboden aan het ontwikkelperspectief van schoolleiders wordt het meest positief beoordeeld door besturen (3,97; 7,7 op schaal 1-10), gevolgd door eindverantwoordelijke schoolleiders (3,86; 7,4 op schaal 1-10) en middenmanagers (3,60; 6,9 op schaal 1-10). De scores van besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders verschillen niet significant van elkaar. Eindverantwoordelijke schoolleiders oordelen over dit onderdeel wel significant positiever dan middenmanagers. Leraren hebben de vragen over de ondersteuning van het ontwikkelperspectief van schoolleiders niet beantwoord omdat ze daar vanuit hun rol over het algemeen weinig zicht op hebben.

Zowel besturen als eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers oordelen zeer positief over de mogelijkheid om trainingen, cursussen en workshops te volgen in relatie tot de doelen van de school (scores respectievelijk 4,22, 4,38 en 4,15) en over de mogelijkheid om van coaching gebruik te maken (scores respectievelijk 4,27, 4,20 en 3,86). Zowel besturen, eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers zijn het minst positief over de mogelijkheid om (tijdelijk) bij een andere school te werken (scores respectievelijk 2,25, 2,20 en 2,06).

Besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders verschillen met name in hun oordeel over de mogelijkheid om van collega's te leren (scores respectievelijk 4,15 en 3,85). Eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers verschillen het meest in hun oordeel over de steun bij het plannen van hun toekomstige ontwikkeling (scores respectievelijk 4,07 en 3,68).

Alles bij elkaar genomen wordt de steun die het personeelsbeleid biedt aan het ontwikkelperspectief van schoolleiders gewaardeerd met respectievelijk een 7,3 (besturen), een 7,0 (eindverantwoordelijke schoolleiders) en een 6,7 (middenmanagers).

2.1.5 Kwaliteit van implementatie van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders

De kwaliteit van de toepassing van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders wordt het meest positief beoordeeld door eindverantwoordelijke schoolleiders (4,43; 8,7 op schaal 1-10), gevolgd door middenmanagers (4,36; 8,6 op schaal 1-10), besturen (4,24; 8,3 op schaal 1-10) en leraren (3,82; 7,3 op schaal 1-10). De verschillen tussen de oordelen van besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders enerzijds en van eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers anderzijds zijn niet significant. Middenmanagers scoren wel significant positiever dan leraren.

Besturen, eindverantwoordelijke schoolleiders, middenmanagers en leraren oordelen het meest positief over de belangstelling die schoolleiders tonen voor het welzijn van hun medewerkers (scores respectievelijk 4,53, 4,61, 4,61 en 4,06). Alle geledingen zijn het minst positief over de

mate waarin schoolleiders met hun medewerkers bespreken hoe ze kunnen samenwerken en hoe ze daarbij gebruik kunnen maken van elkaars sterke punten (scores respectievelijk 3,96, 4,12, 3,86 en 3,33).

De verschillen tussen de scores van eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers enerzijds en leraren anderzijds zijn het grootst in hun beoordeling van de mate waarin schoolleiders de onderdelen van het personeelsbeleid toepassen zodat het medewerkers in de praktijk ondersteunt (scores respectievelijk 4,20, 4,18 en 3,50) en de mate waarin schoolleiders indien nodig passende individuele afspraken met medewerkers maken waardoor zij hun werk beter kunnen doen (scores respectievelijk 4,51, 4,49 en 3,82).

De kwaliteit van het onderwijskundig leiderschap van schoolleiders wordt het meest positief beoordeeld door eindverantwoordelijke schoolleiders (4,21; 8,2 op schaal 1-10) en besturen (4,20; 8,2 op schaal 1-10), gevolgd door middenmanagers (3,97; 7,7 op schaal 1-10) en leraren (3,42; 6,4 op schaal 1-10). Het verschil tussen de scores van besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders is niet significant. De verschillen tussen eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers enerzijds en tussen middenmanagers en leraren anderzijds zijn wel significant. Middenmanagers zijn minder positief dan eindverantwoordelijke schoolleiders en leraren zijn op hun beurt weer minder positief dan middenmanagers.

De scores van eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers enerzijds en leraren anderzijds lopen op alle onderdelen uiteen, in het bijzonder in hun beoordeling van de mate waarin schoolleiders de onderwijskundige doelen met leraren bespreken (scores respectievelijk 4,20, 3,96 en 3,28) en de mate waarin schoolleiders naar de onderwijskundige doelen van de school verwijzen in gesprekken met collega-leidinggevend en leraren (scores respectievelijk 4,09, 3,93 en 3,38).

2.1.6 Governance en samenwerking in de regio

Governance

Besturen beoordelen de mate waarin de wijze waarop het bestuur werkt aan de ontwikkeling van het strategisch personeelsbeleid een onderwerp is van gesprek met de Raad van Toezicht met een score van 3,53 (6,7 op schaal 1-10).

De mate waarin het bestuur goed zicht heeft op (de toepassing van) strategisch personeelsbeleid in de scholen onder het bestuur wordt door besturen beoordeeld met een 7,5 op schaal 1-10 en door eindverantwoordelijke schoolleiders met een 6,7 op schaal 1-10.

De mate waarin scholen hun bestuur informeren over de resultaten van en ervaringen met (de toepassing van) het strategisch personeelsbeleid in hun school wordt door besturen beoordeeld met een 7,2 op schaal 1-10 en door eindverantwoordelijke schoolleiders met een 7,0 op schaal 1-10.

Volgens zowel besturen als eindverantwoordelijke schoolleiders voeren schoolleiders het vaakst een professionele dialoog met andere schoolleiders, gevolgd door leraren en onderwijsondersteunend personeel. Dit geldt zowel voor een dialoog over de ondersteuning die wordt ervaren door het strategisch personeelsbeleid als voor de dialoog over de behoeften die er bestaan voor extra ondersteuning op HR-gerelateerde onderwerpen. In alle gevallen vindt deze

dialogoog af en toe plaats (variërend van de laagste score van 4.4 voor OOP tot de hoogste score van 5.5 voor andere schoolleiders, op schaal 1–10).

Volgens zowel besturen als eindverantwoordelijke schoolleiders voeren HR-medewerkers het vaakst een professionele dialogoog met schoolleiders en vindt de professionele dialogoog met leraren en onderwijsondersteunend personeel in vergelijkbare mate plaats. Dit geldt zowel voor een dialogoog over de ondersteuning die wordt ervaren door het strategisch personeelsbeleid als voor de dialogoog over de behoeften die er bestaan voor extra ondersteuning op HR-gerelateerde onderwerpen. In alle gevallen vindt deze dialogoog af en toe plaats (variërend van de laagste score van 4.0 voor leraren en OOP tot de hoogste score van 6.0 voor schoolleiders, op schaal 1–10).

Uit Tabel 2.3 blijkt dat HR-medewerkers vaker dan schoolleiders een professionele dialogoog voeren met (andere) schoolleiders en dat schoolleiders vaker dan HR-medewerkers een dialogoog voeren met leraren en eindverantwoordelijke schoolleiders. Dit volgt uit de scores van zowel besturen als eindverantwoordelijke schoolleiders.

Tabel 2.3. Beschrijvende statistieken professionele dialogoog: besturen (N=79-81) en eindverantwoordelijke (EV) schoolleiders (N=150-154)

	Dialogoog door schoolleiders			Dialogoog door HR-medewerkers		
	Andere schoolleiders	Leraren	OOP	Schoolleiders	Leraren	OOP
Dialogoog met						
Dialogoog over						
Ondersteuning door strategisch personeelsbeleid	B: 2,79 EV: 2,90	B: 2,60 EV: 2,63	B: 2,51 EV: 2,57	B: 3,03 EV: 3,00	B: 2,44 EV: 2,34	B: 2,44 EV: 2,34
Behoeft extra ondersteuning op HR-onderwerpen	B: 2,88 EV: 2,98	B: 2,79 EV: 2,70	B: 2,67 EV: 2,69	B: 3,20 EV: 3,10	B: 2,55 EV: 2,39	B: 2,54 EV: 2,41

* B = Besturen; EV = Eindverantwoordelijke schoolleiders.

Samenwerking in de regio

Besturen richten de samenwerking met andere schoolbesturen in de regio het meest op het aanpakken van personeelstekorten (3,79) gevolgd door respectievelijk het samen opleiden en professionaliseren (3,75), het aantrekken en behouden van onderwijspersoneel (3,62) en het in stand houden van een breed onderwijsaanbod (3,53).

Besturen scoren een 3,41 op de vraag in hoeverre hun bestuur deelneemt aan activiteiten (zoals collegiale visitaties, regionale leernetwerken en trainingen) om van en met elkaar te leren op het gebied van strategisch personeelsbeleid met andere schoolbesturen in de eigen onderwijsregio en 3,34 als het gaat om gezamenlijke activiteiten in zelfgekozen netwerken.

De impact van samenwerking in de regio op het gebied van strategisch personeelsbeleid van het eigen bestuur wordt door besturen beoordeeld met een 3,60.

2.1.7 Conclusie vergelijking gemiddelde resultaten besturen, schoolleiders en leraren

Tabel 2.1 laat zien dat de scores van besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders slechts op één indicator significant van elkaar verschillen. Besturen beoordelen de duurzame inzetbaarheid van schoolleiders significant lager dan eindverantwoordelijke schoolleiders. De scores zijn op een schaal van 1-10 respectievelijk een 7,7 (besturen) en een 8,3 (eindverantwoordelijke schoolleiders). De scores van eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers verschillen op meerdere indicatoren significant van elkaar. In al die gevallen is de score van eindverantwoordelijke schoolleiders hoger dan de score van middenmanagers.

Eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers scoren verschillend op de volgende onderdelen: afstemming van het personeelsbeleid op externe ontwikkelingen (scores respectievelijk 7,5 en 7,0 op schaal 1-10), maatregelen die worden genomen om arbeidsrisico's te verminderen (scores respectievelijk 6,1 en 5,4 op schaal 1-10), de autonomie van schoolleiders (scores respectievelijk 7,3 en 6,7 op schaal 1-10), ondersteuning voor het ontwikkelperspectief van leraren (scores respectievelijk 7,3 en 6,9 op schaal 1-10) en schoolleiders (scores respectievelijk 7,4 en 6,9 op schaal 1-10) en de kwaliteit van het onderwijskundig leiderschap van schoolleiders (scores respectievelijk 8,2 en 7,7 op een schaal van 1-10). De oordelen van middenmanagers en leraren verschillen op alle indicatoren significant van elkaar. Alleen op de indicator duurzame inzetbaarheid van leraren is de score van leraren (8,0) hoger dan die van middenmanagers (7,3). Op alle onderdelen scoren middenmanagers hoger dan leraren. De verschillen zijn het grootst op de toepassing van het strategisch personeelsbeleid door schoolleiders (scores respectievelijk 8,6 en 7,3 op schaal 1-10), de kwaliteit van onderwijskundig leiderschap van schoolleiders (scores respectievelijk 7,7 en 6,4 op schaal 1-10) en de afstemming van personeelsbeleid op de onderwijskundige doelen (scores respectievelijk 7,1 en 6,1 op schaal 1-10) en het kleinst voor de beoordeling van arbeidsrisico's (scores respectievelijk 5,1 en 4,6 op schaal 1-10) en de maatregelen die worden genomen om die arbeidsrisico's te verminderen (scores respectievelijk 5,4 en 4,9 op schaal 1-10).

2.2 DOORWERKING: RESULTATEN SCHOLEN WAARVAN SCHOOLLEIDER EN LERAREN HEBBEN DEELGENOMEN

In dit deel worden de resultaten vergeleken van eindverantwoordelijke schoolleiders en schoolleiders uit het middenmanagement van de 32 scholen waarvan zowel eindverantwoordelijke schoolleiders als middenmanagers hebben deelgenomen aan het onderzoek. Daarnaast worden de resultaten vergeleken van schoolleiders uit het middenmanagement en leraren van de 39 scholen waarbij zowel middenmanagers als leraren hebben deelgenomen aan het onderzoek. Deze vergelijkingen maken het mogelijk om de mate van doorwerking van beleid in de school zichtbaar te maken. Tabel 2.4 vergelijkt de scores van eindverantwoordelijke schoolleiders en schoolleiders uit het middenmanagement. In Tabel 2.5 is weergegeven welk deel van de eindverantwoordelijke schoolleiders een vergelijkbare score rapporteert als de middenmanager(s) in zijn/haar school en in welk deel van de gevallen het oordeel van de schoolleiders hoger of lager is dan dat van de middenmanager(s) in zijn/haar school. Tabel 2.6 vergelijkt de scores van schoolleiders uit het middenmanagement en leraren. In Tabel 2.7 is weergegeven welk deel van de middenmanagers een vergelijkbare score rapporteert als de leraren in zijn/haar school en in welk deel van de gevallen het oordeel van de middenmanagers hoger of lager is dan dat van de leraren in zijn/haar school.

Tabel 2.4. Vergelijking scores scholen waarvan eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers hebben deelgenomen (n=32 scholen)

	Eindverantwoorde- lijke schoolleiders		Midden- managers	
	Gem.	S.D.	Gem.	S.D.
Afstemming personeelsbeleid op externe ontwikkelingen	3,84	,50	3,62	,60
Afstemming personeelsbeleid op onderwijskundige doelen	3,84	,49	3,74	,50
Duurzame inzetbaarheid (arbeidsrisico's)	2,76	,54	2,68	,55
Maatregelen duurzame inzetbaarheid (arbeidsrisico's)	3,15	,55	2,86	,55
Autonomie leraren	3,60	,47	3,68	,53
Autonomie schoolleiders	3,78	,53	3,57	,56
Duurzame inzetbaarheid leraren (toegerust + gemotiveerd)	3,66	,43	3,73	,54
Duurzame inzetbaarheid schoolleiding (toegerust + gemotiveerd)	4,13	,44	4,09	,46
Ontwikkelperspectief leraren	3,68	,43	3,59	,51
Ontwikkelperspectief schoolleiders	3,73	,61	3,58	,69
Toepassing strategisch personeelsbeleid door schoolleiders	4,29	,46	4,34	,42
Onderwijskundig leiderschap van schoolleiders	4,04	,51	3,88	,63

*De dikgedrukte verschillen zijn significant.

Tabel 2.5. Percentage scholen naar verschilcores eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers (n=32 scholen)

	MM > EV	MM = EV	MM < EV
Afstemming personeelsbeleid op externe ontwikkelingen	10%	64%	26%
Afstemming personeelsbeleid op onderwijskundige doelen	15%	64%	21%
Duurzame inzetbaarheid (arbeidsrisico's)	11%	68%	21%
Maatregelen duurzame inzetbaarheid (arbeidsrisico's)	10%	45%	45%
Autonomie leraren	18%	68%	14%
Autonomie schoolleiders	18%	42%	40%
Duurzame inzetbaarheid leraren (toegerust + gemotiveerd)	21%	63%	16%
Duurzame inzetbaarheid schoolleiding (toegerust + gemotiveerd)	13%	66%	21%
Ontwikkelperspectief leraren	8%	74%	18%
Ontwikkelperspectief schoolleiders	15%	50%	35%
Toepassing strategisch personeelsbeleid door schoolleiders	11%	76%	13%
Onderwijskundig leiderschap van schoolleiders	10%	55%	35%

* Verschilcore berekend als score eindverantwoordelijke schoolleiders min score middenmanagers. Kolom 1: verschilcore meer dan één 0,5 punt onder 0; kolom 2: verschilcore tussen -0,5 en +0,5; kolom 3: verschilcore hoger dan 0,5 punt boven 0.

** MM=middenmanager; EV= eindverantwoordelijke schoolleiders.

Tabel 2.6. Vergelijking scores scholen waarvan middenmanagers en leraren hebben deelgenomen (n= 39 scholen)

	Middenmanager		Leraren	
	Gem.	S.D.	Gem.	S.D.
Afstemming personeelsbeleid op onderwijskundige doelen	3,75	,55	3,29	,76
Duurzame inzetbaarheid (arbeidsrisico's)	2,57	,78	2,65	,52
Maatregelen duurzame inzetbaarheid (arbeidsrisico's)	3,04	,51	2,76	,82
Autonomie leraren	3,31	,74	3,22	,72
Duurzame inzetbaarheid leraren (toegerust + gemotiveerd)	3,82	,54	4,13	,57
Duurzame inzetbaarheid schoolleiding (toegerust + gemotiveerd)	3,99	,49	3,92	,79
Ontwikkelperspectief leraren	3,64	,54	3,33	,69
Toepassing strategisch personeelsbeleid door schoolleiders	4,15	,62	3,81	,78
Onderwijskundig leiderschap van schoolleiders	3,86	,62	3,38	,82

*De dikgedrukte verschillen zijn significant.

Tabel 2.7. Percentage scholen naar verschillen scores middenmanagers en leraren (n= 39 scholen)

	L > MM	L = MM	L < MM
Afstemming personeelsbeleid op onderwijskundige doelen	3%	48%	49%
Duurzame inzetbaarheid (arbeidsrisico's)	4%	79%	17%
Maatregelen duurzame inzetbaarheid (arbeidsrisico's)	0%	69%	32%
Autonomie leraren	12%	60%	28%
Duurzame inzetbaarheid leraren (toegerust + gemotiveerd)	46%	41%	13%
Duurzame inzetbaarheid schoolleiding (toegerust + gemotiveerd)	15%	68%	17%
Ontwikkelperspectief leraren	1%	64%	35%
Toepassing strategisch personeelsbeleid door schoolleiders	8%	54%	38%
Onderwijskundig leiderschap van schoolleiders	4%	46%	50%

* Enkel scholen meegerekend waarbij meer dan één leraar heeft deelgenomen.

** Verschilscore berekend als score middenmanagers min score leraren. Kolom 1: verschilscore meer dan één 0,5 punt onder 0; kolom 2: verschilscore tussen -0,5 en +0,5; kolom 3: verschilscore hoger dan 0,5 punt boven 0.

*** L=leraren; MM=middenmanagers.

2.2.1 Afstemming van strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen

Het oordeel van eindverantwoordelijke schoolleiders over de afstemming van het personeelsbeleid op externe ontwikkelingen is significant positiever dan het oordeel van middenmanagers (scores respectievelijk 7,4 en 6,6 op schaal 1-10). 26% van de eindverantwoordelijke schoolleiders scoort hoger dan middenmanagers, 64% scoort min of meer gelijk en 10% van de middenmanagers scoort hoger dan de eindverantwoordelijke schoolleider van de eigen school.

2.2.2 Afstemming van strategisch personeelsbeleid op onderwijskundige doelen

De afstemming van het personeelsbeleid op onderwijskundige doelen wordt vergelijkbaar beoordeeld door eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers (scores respectievelijk

7,4 en 7,2 op schaal 1-10). 21% van de eindverantwoordelijke schoolleiders scoort hoger dan middenmanagers, 64% scoort min of meer gelijk en 15% van de middenmanagers scoort lager dan de eindverantwoordelijke schoolleider van de eigen school.

Middenmanagers beoordelen de afstemming van het personeelsbeleid op de onderwijskundige doelen significant positiever dan leraren (scores respectievelijk 7,2 en 6,2 op schaal 1-10). 49% van de middenmanagers scoort hoger dan de leraren uit de eigen school, 48% scoort min of meer gelijk en slechts 4% scoort lager.

2.2.3 Strategisch personeelsbeleid en duurzame inzetbaarheid van medewerkers

Hoe hoger de score op dit onderdeel hoe minder positief dit is. Dat betekent namelijk dat de risico's meer voorkomen.

Eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers beoordelen het voorkomen van arbeidsrisico's vergelijkbaar (scores respectievelijk 5,0 en 4,8 op schaal 1-10). In 68% van de scholen scoren schoolleiders en middenmanagers min of meer gelijk, in 21% van de scholen scoren eindverantwoordelijke schoolleiders hoger en in 11% van de scholen middenmanagers.

Middenmanagers beoordelen het voorkomen van arbeidsrisico's iets lager dan leraren (scores respectievelijk 4,5 en 4,7 op schaal 1-10). Dit verschil is significant. In 79% van de scholen zijn de scores van middenmanagers en leraren min of meer gelijk, in 17% van de scholen scoren middenmanagers hoger dan leraren en in de resterende 4% scoren leraren hoger dan middenmanagers.

Het beleid gericht op het omgaan met arbeidsrisico's wordt door eindverantwoordelijke schoolleiders significant positiever beoordeeld dan door middenmanagers (scores respectievelijk 5,8 en 5,2 op schaal 1-10). In 45% van de scholen scoren eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers min of meer gelijk, in opnieuw 45% van de scholen scoren eindverantwoordelijke schoolleiders hoger dan middenmanagers en in 10% van de gevallen is dat andersom.

Middenmanagers scoren op hun beurt significant positiever over het beleid gericht op het omgaan met arbeidsrisico's dan leraren (scores respectievelijk 5,6 en 5,0). In 69% van de scholen zijn de scores van middenmanagers en leraren min of meer aan elkaar gelijk en in de overige 32% scoren middenmanagers hoger dan leraren.

De autonomie van leraren wordt door eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers vergelijkbaar beoordeeld (scores respectievelijk 6,9 en 7,0). In 68% van de scholen scoren eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers min of meer gelijk, in 18% van de scholen scoren middenmanagers hoger dan eindverantwoordelijke schoolleiders en in 14% van de scholen is het andersom.

De autonomie van leraren wordt door middenmanagers significant positiever beoordeeld dan door leraren zelf (scores respectievelijk 6,2 en 6,0 op schaal 1-10). In 60% van de scholen zijn de oordelen van middenmanagers en leraren min of meer gelijk, in 28% van de scholen scoren middenmanagers hoger dan leraren en in 12% van de scholen is dat andersom.

De autonomie van schoolleiders wordt door eindverantwoordelijke schoolleiders significant positiever beoordeeld dan door middenmanagers (scores respectievelijk 7,3 en 6,8 op schaal 1-10). In 42% van de scholen scoren eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers min of meer gelijk, in 40% van de scholen scoren eindverantwoordelijke schoolleiders hoger dan middenmanagers en in 18% van de scholen scoren middenmanagers hoger dan eindverantwoordelijke schoolleiders.

Duurzame inzetbaarheid van leraren wordt door eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers vergelijkbaar beoordeeld (scores respectievelijk 7,0 en 7,1). In 63% van de scholen zijn de scores van eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers min of meer gelijk, in 21% van de scholen scoren middenmanagers hoger dan eindverantwoordelijke schoolleiders en in 16% van de scholen scoren eindverantwoordelijke schoolleiders hoger dan middenmanagers.

Duurzame inzetbaarheid van leraren wordt door leraren significant positiever beoordeeld dan door middenmanagers (scores respectievelijk 7,3 en 8,0). In 46% van de scholen scoren leraren hoger dan middenmanagers, in 41% van de scholen scoren ze min of meer gelijk en in 13% van de scholen scoren middenmanagers hoger dan leraren.

Duurzame inzetbaarheid van schoolleiders wordt door eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers vergelijkbaar beoordeeld (scores voor beide groepen 8,0 op schaal 1-10). In 66% van de scholen scoren eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers min of meer gelijk, in 21% van de scholen scoren eindverantwoordelijke schoolleiders hoger dan middenmanagers en in 13% van de scholen is dat andersom.

Duurzame inzetbaarheid van schoolleiders wordt door middenmanagers significant positiever beoordeeld dan door leraren (scores respectievelijk 7,7 en 7,6) op schaal 1-10). In 68% van de scholen zijn de scores van middenmanagers en leraren min of meer gelijk, in 17% van de scholen scoren middenmanagers hoger dan leraren en in 15% van de scholen is dat andersom.

2.2.4 Strategisch personeelsbeleid en het ontwikkelperspectief van leraren en schoolleiders

In deze paragraaf worden de gegevens voor leraren en schoolleiders afzonderlijk gerapporteerd.

Strategisch personeelsbeleid en het ontwikkelperspectief van leraren

Het ontwikkelperspectief van leraren wordt door eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers vergelijkbaar beoordeeld (scores respectievelijk 7,0 en 6,8 op schaal 1-10). In 74% van de scholen scoren eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers min of meer gelijk, in 18% van de scholen scoren eindverantwoordelijke schoolleiders hoger dan middenmanagers en in 8% van de scholen is het andersom.

Het ontwikkelperspectief van leraren wordt door middenmanagers significant positiever beoordeeld dan door leraren zelf (scores respectievelijk 6,9 en 6,2 op schaal 1-10). In 64% van de scholen scoren middenmanagers en leraren min of meer gelijk, in 35% van de scholen scoren middenmanagers hoger dan leraren en in slechts 1% van de scholen scoren leraren hoger dan middenmanagers.

Strategisch personeelsbeleid en het ontwikkelperspectief van schoolleiders

Het ontwikkelperspectief van schoolleiders wordt door eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers vergelijkbaar beoordeeld (scores respectievelijk 7,1 en 6,8 op schaal 1-10). In 50% van de scholen scoren eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers min of meer gelijk, in 35% van de scholen scoren eindverantwoordelijke schoolleiders hoger dan middenmanagers en in 15% van de scholen is dat andersom.

2.2.5 Kwaliteit van implementatie van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders

De kwaliteit van de toepassing van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders wordt vergelijkbaar beoordeeld door eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers (scores respectievelijk 8,4 en 8,5 op schaal 1-10). In 76% van de scholen scoren eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers min of meer gelijk, in 13% van de scholen scoren eindverantwoordelijke schoolleiders hoger dan middenmanagers en in 11% van de scholen is dat andersom.

De kwaliteit van de toepassing van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders wordt door middenmanagers significant positiever beoordeeld dan door leraren (scores respectievelijk 8,1 en 7,3 op schaal 1-10). In 54% van de scholen scoren middenmanagers en leraren min of meer gelijk, in 38% van de scholen scoren middenmanagers hoger dan leraren en in 8% van de scholen is dat andersom.

Het onderwijskundig leiderschap van schoolleiders wordt door eindverantwoordelijke schoolleiders significant positiever beoordeeld dan door middenmanagers (scores respectievelijk 7,8 en 7,5 op schaal 1-10). In 55% van de scholen scoren eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers min of meer gelijk, in 35% van de scholen scoren eindverantwoordelijke schoolleiders hoger dan middenmanagers en in 10% van de scholen is dat andersom.

Het onderwijskundig leiderschap van schoolleiders wordt door middenmanagers significant positiever beoordeeld dan door leraren (scores respectievelijk 7,4 en 6,4 op schaal 1-10). In 46% van de scholen scoren middenmanagers en leraren min of meer gelijk, in 50% van de scholen scoren middenmanagers hoger dan leraren en in slechts 4% van de scholen is dat andersom.

2.2.6 Conclusie resultaten scholen waarvan de schoolleider en leraren hebben deelgenomen

Eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers verschillen op diverse onderdelen significant van elkaar. Eindverantwoordelijke schoolleiders scoren significant hoger op de afstemming van het personeelsbeleid op externe ontwikkelingen, de maatregelen gericht op het omgaan met arbeidsrisico's, de autonomie van schoolleiders en het onderwijskundig leiderschap van schoolleiders. Het verschil is het grootst voor de maatregelen gericht op het omgaan met arbeidsrisico's.

Het percentage scholen waarbij de scores van eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers min of meer aan elkaar gelijk zijn varieert tussen 42% (autonomie schoolleiders) en 76% (toepassing van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders). Het percentage scholen waarin de eindverantwoordelijke schoolleiders significant lager scoort dan middenmanagers varieert van 8% (ontwikkelperspectief leraren) tot 21% (duurzame inzetbaarheid van leraren). Het percentage scholen waarin eindverantwoordelijke schoolleiders significant hoger scoren dan middenmanagers varieert van 13% (toepassing van strategisch

personeelsbeleid door schoolleiders) tot 45% (maatregelen gericht op het omgaan met arbeidsrisico's).

Middenmanagers en leraren verschillen op alle onderdelen significant van elkaar. Met uitzondering van de inschatting van de arbeidsrisico's en de duurzame inzetbaarheid van leraren scoren middenmanagers op alle onderdelen hoger dan leraren. De verschillen zijn het grootst voor het onderwijskundig leiderschap van schoolleiders en de afstemming van personeelsbeleid op onderwijskundige doelen en het kleinst voor de duurzame inzetbaarheid van schoolleiders.

Het percentage scholen waarin de scores van middenmanagers en leraren min of meer aan elkaar gelijk zijn varieert tussen 41% (duurzame inzetbaarheid van leraren) en 79% (inschatting van het voorkomen van arbeidsrisico's). Het percentage scholen waarin leraren significant hoger scoren dan middenmanagers varieert tussen 0% (maatregelen gericht op het verminderen van arbeidsrisico's) en 46% (duurzame inzetbaarheid van leraren). Het percentage scholen waarin middenmanagers hoger scoren dan leraren varieert van 13% (duurzame inzetbaarheid van leraren) en 50% (onderwijskundig leiderschap van schoolleiders). Ook de afstemming van personeelsbeleid op onderwijskundige doelen (49%) scoort in dit opzicht hoog.

3. Vergelijking resultaten over tijd

Besturen zijn de afgelopen jaren vier keer bevraagd op relevante indicatoren betreffende het strategisch personeelsbeleid, en schoolleiders en leraren drie keer. Dat maakt het mogelijk om ontwikkelingen over de tijd in kaart te brengen. In dit hoofdstuk worden de resultaten van 2018 (alleen besturen), 2020, 2023 en 2025 met elkaar vergeleken. De vergelijking vindt plaats op twee manieren. In 3.1 worden alle besturen, schoolleiders en leraren vergeleken die in 2018 (alleen besturen), 2020, 2023 en/of 2025 hebben deelgenomen. Dit geeft een beeld van de ontwikkeling van gemiddeldes over de tijd heen. In 3.2 worden de scores vergeleken van de besturen die zowel in 2018, 2020, 2023 als 2025 de vragenlijsten hebben ingevuld. Dit geeft informatie over de ontwikkelingen binnen besturen en de mate waarin onderdelen van strategisch personeelsbeleid gelijk zijn gebleven of versterkt of verzwakt zijn.

3.1 VERGELIJKING GEMIDDELTE RESULTATEN BESTUREN, SCHOOLLEIDERS EN LERAREN 2018, 2020, 2023 EN 2025

In dit deelhoofdstuk wordt eerst de ontwikkeling over tijd voor de vijf indicatoren van strategisch personeelsbeleid vergeleken voor besturen. Dit gebeurt door een vergelijking van de scores uit 2018, 2020, 2023 en 2025. Vervolgens wordt de ontwikkeling over tijd voor eindverantwoordelijke schoolleiders, schoolleiders uit het middenmanagement en leraren gerapporteerd. Dit gebeurt op basis van een vergelijking in scores uit 2020, 2023 en 2025. Voor schoolleiders uit het middenmanagement wordt enkel een vergelijking gemaakt tussen 2023 en 2025, omdat er in 2020¹⁹ niet voldoende schoolleiders uit het middenmanagement deelnamen om een uitsplitsen te maken. In Tabellen 3.1, 3.2, 3.3 en 3.4 is een overzicht te vinden van de vergelijkingen voor respectievelijk besturen²⁰, eindverantwoordelijke schoolleiders, schoolleiders uit het middenmanagement en leraren.

¹⁹ In de resultaten van schoolleiders uit 2020 zitten wel enkele schoolleiders uit het middenmanagement. Dit aantal is echter dusdanig klein, dat het de gemiddelde resultaten niet of nauwelijks beïnvloedt.

²⁰ Voor de vergelijking van besturen is de vragenlijst uit 2018 als uitgangspunt genomen. Gemiddeldes voor 2023 en 2025 kunnen daarom iets afwijken van de gemiddeldes gerapporteerd in Hoofdstuk 2 die gebaseerd zijn op vragenlijsten die enigszins zijn aangepast en aangevuld in vergelijking met 2018. Zie voor meer informatie de onderzoeksverantwoording.

Tabel 3.1. Vergelijking gemiddelde resultaten besturen 2018-2020-2023-2025

(n respectievelijk 162, 134, 86 en 85)

	2018		2020		2023		2025	
	Gem.	S.D.	Gem.	S.D.	Gem.	S.D.	Gem.	S.D.
Afstemming personeelsbeleid op externe ontwikkelingen	3,98	,60	4,07	,65	4,07	,43	4,03	,55
Afstemming personeelsbeleid op onderwijskundige doelen	3,81	,53	3,99	,48	3,97	,50	4,01	,53
Duurzame inzetbaarheid (arbeidsrisico's)	2,97	,52	2,95	,56	3,06	,51	<u>2,77</u>	<u>,60</u>
Maatregelen duurzame inzetbaarheid (arbeidsrisico's)	3,04	,51	3,25	,58	3,46	,63	3,40	,61
Autonomie leraren	3,70	,53	3,72	,45	3,77	,49	3,77	,59
Autonomie schoolleiders	4,01	,54	4,00	,56	4,04	,49	3,92	,67
Duurzame inzetbaarheid leraren (toegerust + gemotiveerd)	3,68	,50	3,75	,54	3,70	,51	3,75	,57
Duurzame inzetbaarheid schoolleiding (toegerust + gemotiv.)	3,92	,53	3,95	,54	3,96	,46	3,99	,61
Ontwikkelperspectief leraren	3,84	,50	3,66	,42	3,74	,46	3,75	,46
Ontwikkelperspectief schoolleiders	3,87	,51	3,71	,45	3,78	,47	<u>3,97</u>	<u>,56</u>
Toepassing strategisch personeelsbeleid door schoolleiders	4,15	,56	4,10	,48	4,15	,48	4,24	,45
Onderwijskundig leiderschap van schoolleiders	3,91	,51	3,90	,45	4,18	,54	4,20	,53

* De dikgedrukte cijfers geven aan dat de scores significant verschillen ten opzichte van 2018.

** De schuingedrukte cijfers geven aan dat de scores significant verschillen ten opzichte van 2020.

*** De onderstreepte cijfers geven aan dat de scores significant verschillen ten opzichte van 2023.

Tabel 3.2 Vergelijking gemiddelde resultaten eindverantwoordelijke schoolleiders 2020-2023-2025 (n respectievelijk 112, 266 en 164)

	2020		2023		2025	
	Gem.	S.D.	Gem.	S.D.	Gem.	S.D.
Afstemming personeelsbeleid op externe ontwikkelingen	3,73	,69	3,77	,67	3,81	,62
Afstemming personeelsbeleid op onderwijskundige doelen	3,84	,64	3,96	,52	3,93	,57
Duurzame inzetbaarheid (arbeidsrisico's)	2,74	,59	2,81	,61	2,72	,58
Maatregelen duurzame inzetbaarheid (arbeidsrisico's)	3,30	,67	3,19	,65	3,25	,66
Autonomie leraren	3,65	,44	3,67	,52	3,68	,49
Autonomie schoolleiders	3,84	,61	3,82	,67	3,80	,63
Duurzame inzetbaarheid leraren (toegerust + gemotiveerd)	3,79	,48	3,92	,51	3,75	,55
Duurzame inzetbaarheid schoolleiding (toegerust + gemotiveerd)	4,29	,42	4,16	,48	4,25	,48
Ontwikkelperspectief leraren	3,72	,52	3,80	,45	3,82	,47
Ontwikkelperspectief schoolleiders	3,77	,67	3,47	,61	3,86	,60
Toepassing strategisch personeelsbeleid door schoolleiders	4,39	,55	4,48	,38	4,43	,50
Onderwijskundig leiderschap van schoolleiders	4,13	,52	4,27	,50	4,21	,56

*De dikgedrukte cijfers geven aan welke verschillen significant zijn ten opzichte van 2020.

** De schuingedrukte cijfers geven aan welke verschillen significant zijn ten opzichte van 2023

Tabel 3.3 Vergelijking gemiddelde resultaten schoolleiders uit het middenmanagement 2023-2025 (n respectievelijk 188 en 175)

	2023		2025	
	Gem.	S.D.	Gem.	S.D.
Afstemming personeelsbeleid op externe ontwikkelingen	3,59	,68	3,61	,67
Afstemming personeelsbeleid op onderwijskundige doelen	3,67	,62	3,73	,58
Duurzame inzetbaarheid (arbeidsrisico's)	2,92	,68	2,80	,61
Maatregelen duurzame inzetbaarheid (arbeidsrisico's)	2,94	,72	2,96	,66
Autonomie leraren	3,51	,56	3,52	,62
Autonomie schoolleiders	3,65	,57	3,54	,58
Duurzame inzetbaarheid leraren (toegerust + gemotiveerd)	3,54	,58	3,80	,55
Duurzame inzetbaarheid schoolleiding (toegerust + gemotiveerd)	4,06	,49	4,13	,52
Ontwikkelperspectief leraren	3,63	,54	3,62	,52
Ontwikkelperspectief schoolleiders	3,30	,63	3,38	,61
Toepassing strategisch personeelsbeleid door schoolleiders	4,35	,50	4,36	,49
Onderwijskundig leiderschap van schoolleiders	4,05	,59	3,97	,62

*De dikgedrukte cijfers geven aan welke verschillen significant zijn.

Tabel 3.4 Vergelijking gemiddelde resultaten leraren 2020-2023-2025 (n respectievelijk 680, 1015 en 614)

	2020		2023		2025	
	Gem.	S.D.	Gem.	S.D.	Gem.	S.D.
Afstemming personeelsbeleid op externe ontwikkelingen	-	-	-	-		
Afstemming personeelsbeleid op onderwijskundige doelen	3,13	,83	3,03	,82	3,28	,77
Duurzame inzetbaarheid (arbeidsrisico's)	2,57	,71	2,67	,78	2,58	,78
Maatregelen duurzame inzetbaarheid (arbeidsrisico's)	2,68	,88	2,57	,81	2,73	,81
Autonomie leraren	3,14	,73	3,19	,73	3,23	,71
Autonomie schoolleiders	-	-	-	-		
Duurzame inzetbaarheid leraren (toegerust + gemotiveerd)	4,04	,66	3,98	,67	4,13	,59
Duurzame inzetbaarheid schoolleiding (toegerust + gemotiveerd)	3,76	,92	3,93	,99	3,88	,87
Ontwikkelperspectief leraren	3,32	,76	3,23	,76	3,35	,70
Ontwikkelperspectief schoolleiders	-	-	-	-		
Toepassing strategisch personeelsbeleid door schoolleiders	3,72	,80	3,66	,84	3,82	,78
Onderwijskundig leiderschap van schoolleiders	3,41	,86	3,22	,89	3,42	,82
Lerende organisatie	3,50	,63	3,41	,63	3,60	,57

*De dikgedrukte cijfers geven aan welke verschillen significant zijn ten opzichte van 2020.

** De schuingedrukte cijfers geven aan welke verschillen significant zijn ten opzichte van 2023

3.1.1 Afstemming van strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen

Besturen

Tabel 3.1 laat zien dat de afstemming van personeelsbeleid op externe ontwikkelingen met een score van 4,03 (7,8 op schaal 1–10) nagenoeg gelijk is gebleven ten opzichte van de eerdere metingen. In 2023 was het oordeel van besturen met een score van 4,07 (7,9 op schaal 1 – 10) iets hoger, maar dit verschil is niet significant. We kunnen dus niet spreken van een betekenisvolle daling over tijd. Ook wanneer gekeken wordt naar de onderliggende onderdelen van afstemming personeelsbeleid op externe ontwikkelingen, zijn er – op enkele honderdsten na – geen verschillen zichtbaar ten opzichte van 2023.

Eindverantwoordelijke schoolleiders

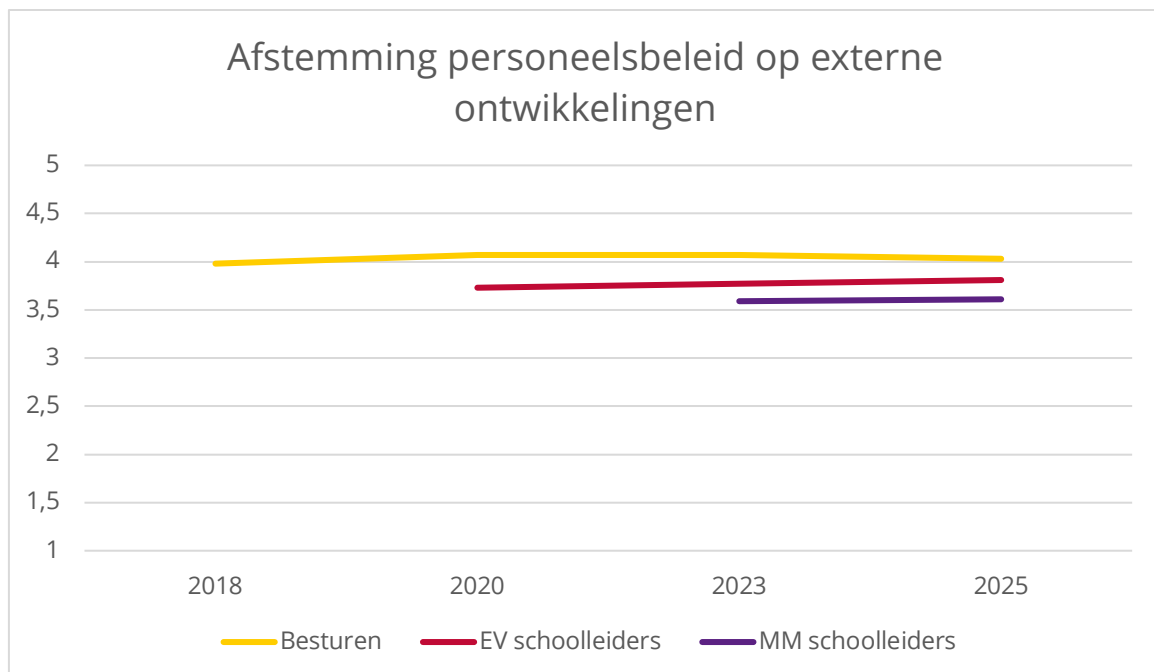
De afstemming van strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen is volgens eindverantwoordelijke schoolleiders gestegen. In 2025 gaven eindverantwoordelijke schoolleiders gemiddeld een score van 3,81 (7,3 op schaal 1–10), ten opzichte van een gemiddelde score van 3,73 in 2020 (7,1 op schaal 1–10) en een gemiddelde score van 3,77 in 2023 (7,2 schaal 1–10). Deze stijging is echter niet significant. Wanneer gekeken wordt naar de onderdelen van afstemming met externe ontwikkelingen, is opvallend dat met name de doorlopende afstemming van personeelsbeleid en kwaliteitszorg ten behoeve van de verbetering van het onderwijs in aansluiting op externe ontwikkelingen is toegenomen van een gemiddelde score van 3,69 in 2023 naar een gemiddelde score van 3,81 in 2025.

Schoolleiders uit het middenmanagement

Ten opzichte van 2023 is de score die schoolleiders uit het middenmanagement geven voor afstemming van het strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen nagenoeg gelijk gebleven. In 2023 was de score 3,59 (6,8 op schaal 1-10) en in 2025 was de score 3,61 (6,9 op schaal 1-10). Ook de deelscores voor de verschillende onderdelen scores nagenoeg hetzelfde als in 2023. Evenals voor eindverantwoordelijke schoolleiders, is een lichte stijging is te zien in de doorlopende afstemming van personeelsbeleid en kwaliteitszorg ten behoeve van de verbetering van onderwijs in aansluiting op externe ontwikkelingen (van 3,46 in 2023 naar 3,62 in 2025).

Leraren

De vragen over de afstemming van strategisch personeelsbeleid op extern ontwikkelingen zijn niet gesteld aan leraren omdat zij daar vanuit hun rol over het algemeen weinig zicht op hebben.

**3.1.2 Afstemming van strategisch personeelsbeleid op onderwijskundige doelen***Besturen*

De beoordeling van de afstemming van strategisch personeelsbeleid op onderwijskundige doelen door besturen is met een score van 4,01 (7,8 op schaal 1-10) ten opzichte van 2018 significant toegenomen. Er zijn echter geen significante veranderingen zichtbaar ten opzichte van 2020 en 2023. Er is dus sprake van een stijging sinds het begin van de metingen van het monitoronderzoek, maar daarna is de score hiervoor nagenoeg gelijk gebleven. Ook in de onderdelen van afstemming met onderwijskundige doelen zijn weinig veranderingen zichtbaar ten opzichte van 2023. De grootste verandering is te zien in de mate waarin de

onderwijsresultaten besproken worden om na te gaan of het personeelsbeleid om bijstelling vraagt (van 3,98 in 2023 naar 3,82 in 2025). Dit is een lichte daling.

Eindverantwoordelijke schoolleiders

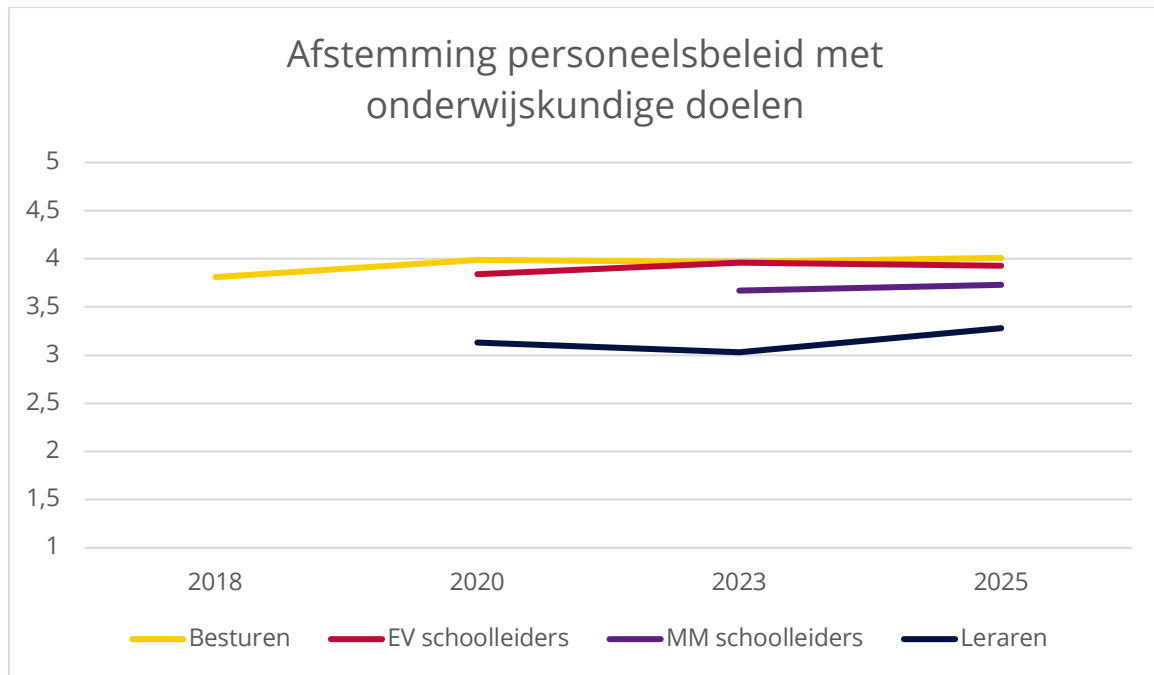
Eindverantwoordelijke schoolleiders beoordelen afstemming van het strategisch personeelsbeleid met onderwijskundige doelen in 2025 met een 3,93 (7,6 op schaal 1-10), wat een significante stijging is ten opzichte van de score van 3,84 uit 2020 (7,4 op schaal 1-10). Het verschil met de score 3,96 uit 2023 (7,7 op schaal 1-10) is niet significant. Op de losse onderdelen zijn – op enkele honderdsten na – geen noemenswaardige verschillen op te merken ten opzichte van 2023.

Schoolleiders uit het middenmanagement

Schoolleiders uit het middenmanagement beoordelen afstemming van het strategisch personeelsbeleid met onderwijskundige doelen in 2025 met een 3,73 (7,1 op schaal 1-10). Daarmee is het licht gestegen ten opzichte van een score van 3,67 in 2023 (7,0 op schaal 1-10), al is deze stijging niet significant. De grootste stijging is te zien in de mate waarin in kaart wordt gebracht in hoeverre het personeelsbeleid de gewenste resultaten op levert (van 2,98 in 2023 naar 3,12 in 2025).

Leraren

De afstemming van het strategisch personeelsbeleid op onderwijskundige doelen zoals beoordeeld door leraren is met 3,28 (6,1 op schaal 1-10) significant toegenomen ten opzichte van 3,13 (5,8 op schaal 1-10) in 2020 en ten opzichte van 3,03 (5,6 op schaal 1-10) in 2023. Hiervoor is in het oordeel van leraren dus in eerste instantie een daling zichtbaar, waarna het in 2025 weer is gestegen. Opvallend is de stijging van de beoordeling van individuele begeleiding van startende leraren van 3,85 in 2023 naar 4,19 in 2025. Ook stijgen de beoordeling van de mate waarin schooldoelen houvast bieden in de uitvoering van taken (3,15 in 2023 naar 3,42 in 2025) en de mate waarin schooldoelen op zo'n manier zijn geformuleerd dat het duidelijk is wat verantwoordelijkheden van leraren zijn om deze doelen te bereiken (3,06 in 2023 naar 3,32 in 2025). Dit impliceert dat schooldoelen leraren in toenemende mate beïnvloeden in hun professionele handelen. Als laatste valt op dat de mate waarin de behoeften van leraren wordt geïnventariseerd om er zeker van te zijn dat deze worden meegenomen in de schooldoelen is toegenomen van 2,88 in 2023 naar 3,09 in 2025.



3.1.3 Strategisch personeelsbeleid en duurzame inzetbaarheid van medewerkers

Besturen

Na een licht stijgende lijn sinds 2018, is in 2025 juist sprake van een daling op de beoordeling van risico's voor het welzijn en de gezondheid van medewerkers. Voor dit onderdeel geldt dat hoe lager de score op dit onderdeel hoe meer positief dit is. Dat betekent namelijk dat de risico's minder voorkomen. In 2025 beoordelen besturen de mate waarin arbeidsrisico's voorkomen met een 2,77 (5,0 op schaal 1-10). Dit is significant lager dan in 2018 en 2023. Er is ook een daling te zien ten opzichte van de score van 2,95 (5,4 op schaal 1-10) in 2020, maar dit verschil is niet significant. De sterkste daling is te zien op het gebied van de mate scholen te maken hebben met werkdruk/stress. Hier oordeelden besturen in 2023 met een 3,62 (6,9 op schaal 1-10) en in 2025 met 3,3 (6,2 op schaal 1-10). De maatregelen om arbeidsrisico's te voorkomen worden door besturen in 2025 beoordeeld met 3,40 (6,4 op schaal 1-10). Dit is significant hoger dan in 2018 en 2020. Ten opzichte van 2023 is echter geen significant verschil in het oordeel van besturen. Dat betekent dat maatregelen ter preventie van arbeidsrisico's is gestegen ten opzichte van het begin van de meting, maar min of meer stabiliseert vanaf 2023. Er zijn dan ook geen noemenswaardige verschillen in de verschillende onderdelen van maatregelen ter preventie van arbeidsrisico's ten opzichte van 2023.

Autonomie van leraren en schoolleiders wordt ook gezien als een voorwaarde voor duurzame inzetbaarheid. Op basis van de oordelen van besturen, is sinds 2023 geen toename te zien in autonomie van leraren. Ten opzichte van 2018 en 2020 is een lichte stijging van enkele honderdsten te zien, maar dit verschil is niet significant. Autonomie van schoolleiders is ook nagenoeg gelijk gebleven. Ten opzichte van 2023 is de autonomie van schoolleiders met een score van 3,92 (7,6 op schaal 1-10) iets gedaald, maar dit verschil is klein en niet significant.

Tabel 3.5 rapporteert de mate waarin leraren en schoolleiders toegerust en gemotiveerd zijn om zich professioneel te blijven ontwikkelen. Hier is te zien dat het percentage besturen dat oordeelt dat leraren sterk zijn toegerust en sterk zijn gemotiveerd met 47% nagenoeg gelijk is gebleven aan eerdere jaren (48% in 2023 en in 2018). Het percentage dat oordeelt dat leraren matig zijn gemotiveerd en matig zijn toegerust is met 4 procentpunt toegenomen (20% in 2025, 14% in eerdere jaren). Daarnaast is een daling van 3 procentpunt te zien van het percentage dat oordeelt dat leraren sterk zijn gemotiveerd, maar matig is toegerust (4% in 2023, 1% in 2025). Het algemene beeld hier is dat er weinig verandering is in duurzame inzetbaarheid van leraren, maar dat er een lichte toename is van het percentage besturen dat oordeelt dat leraren een lage mate van duurzame inzetbaarheid hebben als het gaat om het toegerust zijn voor werk en de motivatie voor blijvende professionele ontwikkeling.

Voor schoolleiders is sinds 2018 een sterke toename zichtbaar van het percentage besturen dat oordeelt dat schoolleiders sterk zijn gemotiveerd en sterk zijn toegerust (van 46% in 2018 naar 73% in 2025). Deze toename was echter al sinds 2020 zichtbaar (74% in 2020), en is sindsdien nagenoeg niet meer toegenomen. Tegelijkertijd is een afname zichtbaar in het percentage besturen dat oordeelt dat schoolleiders matig zijn toegerust en matig zijn gemotiveerd, van 19% in 2018 naar 10% in 2025. Ook is een daling zichtbaar in het percentage besturen dat oordeelt dat schoolleiders matig gemotiveerd zijn, maar sterk toegerust (van 31% in 2018 naar 9% in 2025). Voor beide categorieën geldt dat de daling in 2020 is ingezet, maar daarna nagenoeg is gestagneerd. Het algemene beeld is dat er een stijging is in het percentage besturen dat positief oordeelt over de duurzame inzetbaarheid van schoolleiders, maar dat deze stijgende trend na 2020 is gestagneerd.

Tabel 3.5 Vergelijking beoordeling duurzame inzetbaarheid van leraren en schoolleiders door besturen

		Leraren		Schoolleiders	
		Toegerust voor werk			
		Matig	Sterk	Matig	Sterk
Gemotiveerd voor blijvende professionele ontwikkeling	Matig	2025: 20%	2025: 32%	2025: 10%	2025: 9%
		2023: 14%	2023: 34%	2023: 9%	2023: 7%
		2020: 14%	2020: 29%	2020: 11%	2020: 5%
		2018: 14%	2018: 36%	2018: 19%	2018: 31%
	Sterk	2025: 1%	2025: 47%	2025: 8%	2025: 73%
		2023: 4%	2023: 48%	2023: 8%	2023: 76%
		2020: 4%	2020: 53%	2020: 10%	2020: 74%
		2018: 1%	2018: 48%	2018: 4%	2018: 46%

*Voor de berekening van 'matig' zijn de scores 1,2 en 3 samengevoegd en voor 'sterk' de scores 4 en 5.

Eindverantwoordelijke schoolleiders

Ten opzichte van 2023 is er sprake van een lichte significante daling in het oordeel van eindverantwoordelijke schoolleiders over de mate waarin de school te maken krijgt met arbeidsrisico's. In 2023 oordeelden eindverantwoordelijke schoolleiders hier met 2,81 over (5,1 op schaal 1-10) en in 2025 is dit gedaald naar 2,72 (4,9 op schaal 1-10). Met name over de mate waarin de school te maken heeft met werkdruk/stress is gedaald van 3,72 (7,1 op schaal 1-10) in 2023 naar 3,49 in 2025 (6,6 op schaal 1-10). Maatregelen om om te gaan met arbeidsrisico's is

volgens eindverantwoordelijke schoolleiders met 3,25 (6,1 op schaal 1-10) niet significant veranderd ten opzichte van eerdere jaren. Voor maatregelen tegen werkdruk/stress is een lichte toename te zien in het oordeel van eindverantwoordelijke schoolleiders, van een score van 3,37 in 2023 (6,3 op schaal 1-10) naar een score van 3,47 in 2025 (6,6 op schaal 1-10). De andere onderdelen zijn nagenoeg gelijk gebleven.

Over de autonomie van leraren en van schoolleiders is het oordeel van eindverantwoordelijke schoolleiders nagenoeg gelijk gebleven. Op enkele honderdsten na, zijn de scores van 2020, 2023 en 2025 onveranderd. Ook op de losse onderdelen van autonomie zijn, op enkele honderdsten na, geen betekenisvolle veranderingen in scores.

In tabel 3.6 is te zien hoe eindverantwoordelijke schoolleiders oordelen over duurzame inzetbaarheid van leraren en schoolleiders, afgemeten aan de mate waarin zij zijn toegerust voor het werk in combinatie met de mate waarin zij gemotiveerd zijn voor blijvende professionele ontwikkeling. Na 2020 was een vrij sterke daling zichtbaar in het percentage eindverantwoordelijke schoolleiders dat oordeelde dat leraren voldoende zijn toegerust en gemotiveerd. Ten opzichte van 2023 is echter weer een stijgende lijn zichtbaar, waarin dit percentage in 2025 met 8 procentpunt is gestegen van 47% naar 55%. Het aandeel eindverantwoordelijke schoolleiders dat oordeelt dat leraren matig zijn toegerust en matig zijn gemotiveerd is ten opzichte van 2020 met 5 procentpunt gestegen. Echter is er nagenoeg geen verandering sinds 2023. Het algemene beeld is dat er geen duidelijke trend is in het oordeel van eindverantwoordelijke schoolleiders over duurzame inzetbaarheid van leraren. Het is iets gedaald in 2023, maar er is ook weer een stijgende lijn zichtbaar naar 2025.

Voor duurzame inzetbaarheid van schoolleiders geldt een vergelijkbare trend. Het percentage schoolleiders dat oordeelde dat schoolleiders sterk zijn toegerust en sterk zijn gemotiveerd is in 2023 met 12 procentpunt gedaald ten opzichte van 2020. In 2025 is dit weer gestegen naar 91%. Voor de andere categorieën zijn slechts verschuivingen van enkele procentpunten zichtbaar. Het algemene beeld over het oordeel van eindverantwoordelijke schoolleiders over duurzame inzetbaarheid van schoolleiders is dat er sprake was van een daling in 2023, maar dat er weer een stijging is geweest in 2025.

Tabel 3.6 Vergelijking beoordeling duurzame inzetbaarheid van leraren en eindverantwoordelijke schoolleiders door eindverantwoordelijke schoolleiders

		Leraren		Schoolleiders	
		Toegerust voor werk			
Gemotiveerd voor blijvende professionele ontwikkeling	Matig	Matig	Sterk	Matig	Sterk
		2025: 14%	2025: 24%	2025: 3%	2025: 3%
		2023: 15%	2023: 30%	2023: 3%	2023: 6%
	Sterk	2020: 9%	2020: 25%	2020: 1%	2020: 2%
		2025: 8%	2025: 55%	2025: 3%	2025: 91%
		2023: 8%	2023: 47%	2023: 6%	2023: 85%
		2020: 3%	2020: 63%	2020: 0%	2020: 97%

*Voor de berekening van 'matig' zijn de scores 1,2 en 3 samengevoegd en voor 'sterk' de scores 4 en 5.

Schoolleiders uit het middenmanagement

Het oordeel van schoolleiders uit het middenmanagement over de mate waarin hun school te maken heeft met arbeidsrisico's is met een score van 2,80 in 2023 (5,1 op schaal 1-10) significant gedaald ten opzichte van 2025. Met name de mate waarin de school te maken heeft met werkdruk/stress is gedaald van 3,91 in 2023 (7,5 op schaal 1-10) naar 3,66 in 2025 (7,0 op schaal 1-10). Maatregelen die de school neemt om om te gaan met arbeidsrisico's is met een score van 2,96 (5,4 op schaal 1-10) nagenoeg onveranderd gebleven. Ook de onderdelen van deze maatregelen zijn – op enkele honderdsten na – ongewijzigd ten opzichte van 2023.

Autonomie van leraren is volgens het oordeel van schoolleiders uit het middenmanagement met een score van 3,52 in 2023 (6,7 op schaal 1-10) nagenoeg gelijk gebleven. Autonomie van schoolleiders is volgens schoolleiders uit het middenmanagement iets gedaald, van 3,65 in 2023 (7,0 op schaal 1-10) naar 3,54 in 2025 (6,7 op schaal 1-10). De grootste daling hierin is te zien in de mate waarin schoolleiders zelfstandig beslissen over contact met externe stakeholders (3,61 in 2023 en 3,3 in 2025) en contact met leerlingen en ouders (4,31 in 2023 en 4,13 in 2025).

In tabel 3.7 wordt het oordeel gerapporteerd van schoolleiders uit het middenmanagement over duurzame inzetbaarheid van leraren, afgemeten aan de mate waarin zij voldoende zijn toegerust voor werk en gemotiveerd zijn voor blijvende professionele ontwikkeling. De resultaten laten zien dat het percentage schoolleiders uit het middenmanagement dat oordeelt dat leraren sterk zijn toegerust en sterk zijn gemotiveerd sinds 2023 met 15 procentpunt is toegenomen (van 37% in 2023 naar 52% in 2025). Tegelijkertijd is een daling zichtbaar van het aandeel schoolleiders uit het middenmanagement dat oordeelt dat leraren matig toegerust en matig gemotiveerd zijn, van 20% in 2023 naar 11% in 2025. Het beeld dat hieruit naar voren komt is dat schoolleiders uit het middenmanagement overwegend oordelen dat de duurzame inzetbaarheid van leraren is toegenomen. Minder veranderingen zijn te zien in het oordeel over duurzame inzetbaarheid van schoolleiders. Een stijging van 7 procentpunt is zichtbaar in het aandeel schoolleiders uit het middenmanagement dat oordeelt dat schoolleiders sterk zijn toegerust en sterk zijn gemotiveerd. Tegelijk is een lichte daling te zien van het aandeel schoolleiders dat sterk is toegerust, maar matig is gemotiveerd (van 8% in 2023 naar 5% in 2025). Al met al is het beeld hier dat er een lichte stijging is in het oordeel van schoolleiders uit het middenmanagement over duurzame inzetbaarheid van schoolleiders, maar dat deze stijging niet heel sterk is.

Tabel 3.7 Vergelijking beoordeling duurzame inzetbaarheid van leraren en eindverantwoordelijke schoolleiders door schoolleiders uit het middenmanagement

		Leraren		Schoolleiders	
		<i>Toegerust voor werk</i>			
		Matig	Sterk	Matig	Sterk
<i>Gemotiveerd voor blijvende professionele ontwikkeling</i>	Matig	2025: 11%	2025: 30%	2025: 5%	2025: 5%
		2023: 20%	2023: 35%	2023: 5%	2023: 8%
	Sterk	2025: 7%	2025: 52%	2025: 11%	2025: 79%
		2023: 7 %	2023: 37%	2023: 10%	2023: 72%

*Voor de berekening van 'matig' zijn de scores 1,2 en 3 samengevoegd en voor 'sterk' de scores 4 en 5.

Leraren

Het oordeel van leraren over arbeidsrisico's waar de school mee te maken heeft is met een score van 2,58 (4,6 op schaal 1-10) significant ten opzichte van 2023 gedaald. Sinds 2020 was eerst een significante stijging te zien in 2023 in het oordeel van leraren over arbeidsrisico's, waarna dit weer is gedaald in 2025. Met name de mate waarin de school te maken heeft met werkdruk/stress is gedaan van 3,77 in 2023 (7,2 op schaal 1-10) naar 3,5 in 2025 (6,6 op schaal 1-10). Het oordeel van leraren over de maatregelen die binnen de school zijn getroffen om om te gaan met arbeidsrisico's is met een score van 2,73 (4,9 op schaal 1-10) significant gestegen ten opzichte van een score van 2,57 (4,3 op schaal 1-10) in 2023. De trend sinds 2020 laat zien dat het oordeel van leraren eerst is gedaald in 2023, waarna het weer licht is gestegen in 2025. Hierbij valt op dat het oordeel van leraren over de maatregelen die zijn genomen om om te gaan met werkdruk/stress het meest zijn gestegen, namelijk van 2,41 (4,2 op schaal 1-10) in 2023 naar 3,08 (5,7 op schaal 1-10) in 2025. Hierbij gaat het oordeel van een onvoldoende naar een (krappe) voldoende.

De resultaten laten zien dat de autonomie die leraren ervaren licht is toegenomen sinds 2023. Waar leraren hier in 2023 met een score van 3,19 over oordeelde (5,9 op schaal 1-10), is dit in 2025 een score van 2,23 (6,0 op schaal 1-10). Hoewel dit verschil significant is, is er sprake van slechts een kleine stijging in het oordeel. De sterkste toename in oordeel is te zien in de autonomie die leraren ervaren over de verdeling van lesgebonden taken (van 2,93 in 2023 naar 3,45 in 2025) en niet lesgebonden taken (van 2,88 in 2023 naar 3,6 in 2025). De autonomie van leraren over de inhoud van pedagogisch-didactische aanpak van de eigen lessen is juist wat gedaald ten opzichte van 2023 (van 4,18 in 2023 naar 4,01 in 2025). Leraren hebben de vragen over de autonomie van schoolleiders niet beantwoord omdat zij daar vanuit hun rol over het algemeen weinig zicht op hebben.

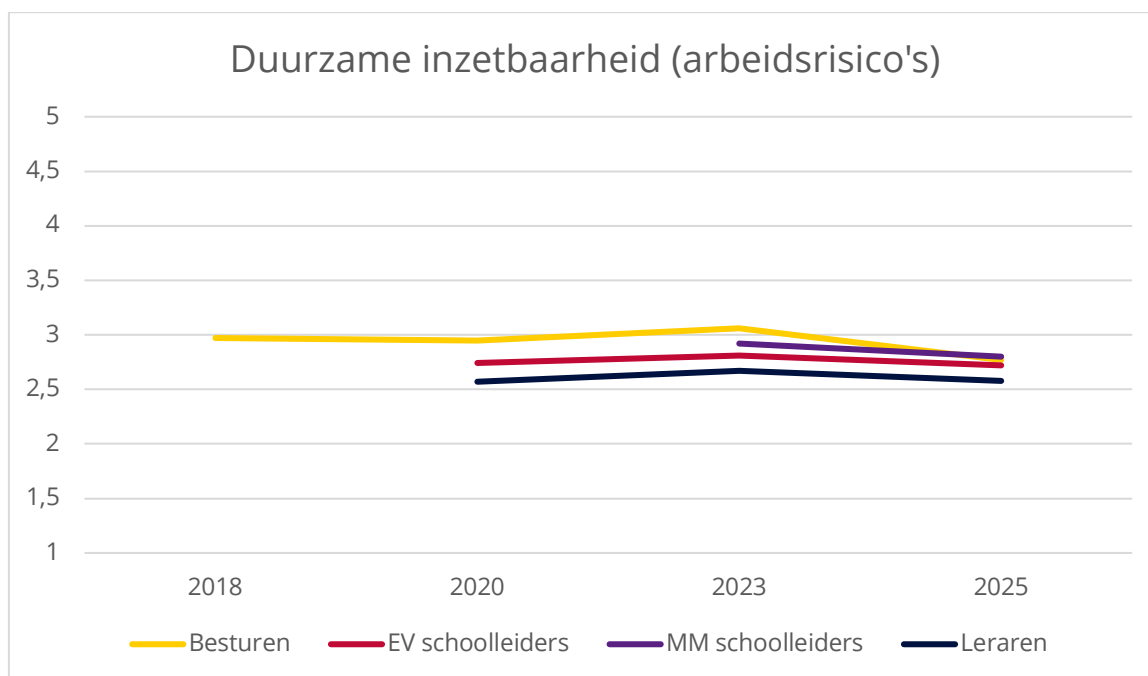
In tabel 3.8 is het oordeel van leraren weergegeven over de duurzame inzetbaarheid van leraren en schoolleiders, afgemeten aan de mate waarin zij toegerust zijn voor hun werk, en voldoende gemotiveerd zijn om zich professioneel te blijven ontwikkelen. Het percentage leraren dat oordeelt dat leraren sterk zijn toegerust en sterk zijn gemotiveerd is ten opzichte van 2023 met 8 procentpunt gestegen (van 63% naar 71%). Tegelijk is een daling te zien van 4 procentpunt in het aandeel leraren dat oordeelt dat leraren matig zijn toegerust en matig gemotiveerd zijn (van 7% naar 3%). Dit schetst het beeld dat duurzame inzetbaarheid van leraren, zoals beoordeeld door leraren, is toegenomen ten opzichte van 2023.

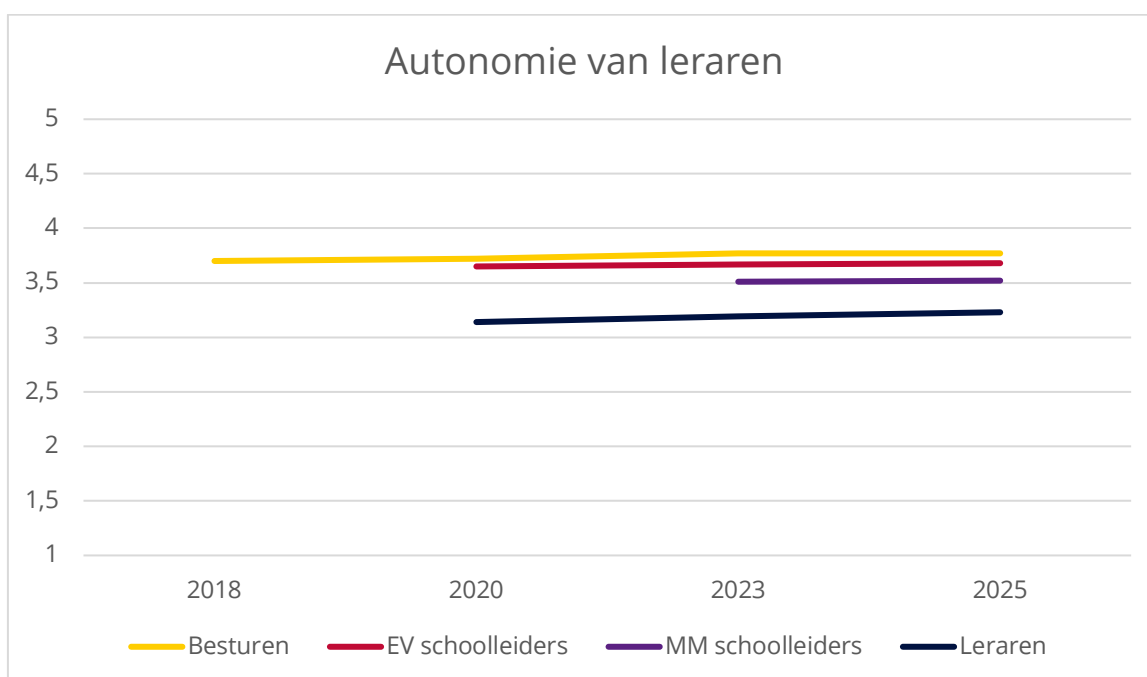
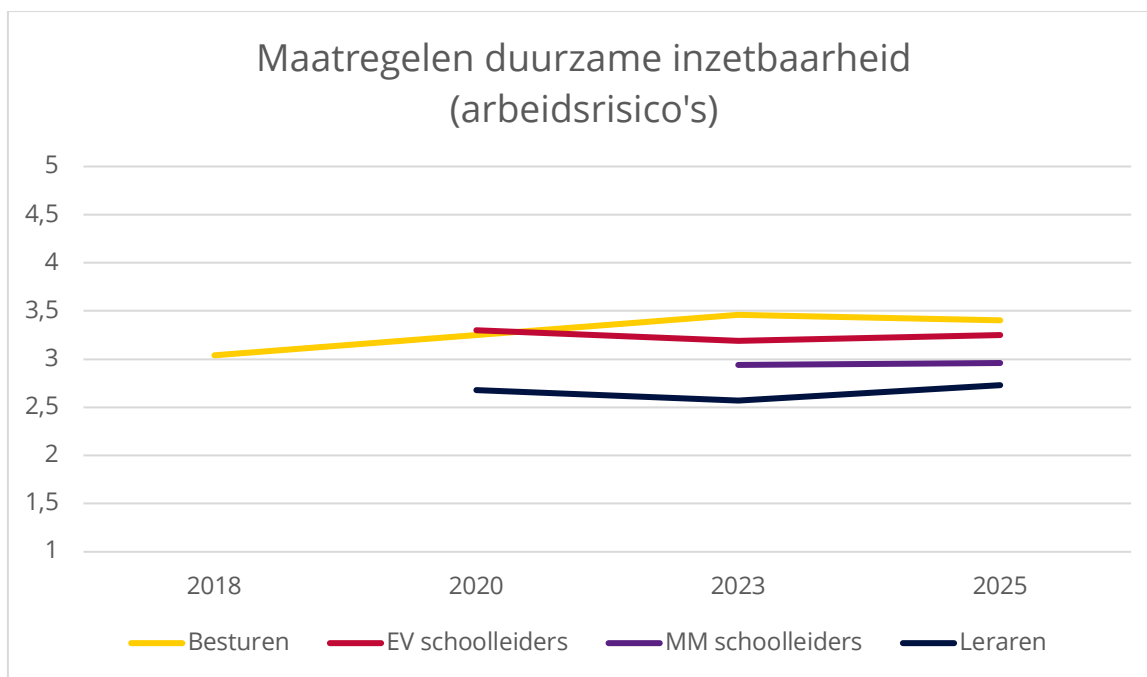
Het aandeel leraren dat oordeelt dat schoolleiders sterk zijn gemotiveerd en sterk zijn toegerust is in 2023 met 60% iets gedaald (t.o.v. 63% in 2020), en daarna weer gestegen naar 66% in 2025. Opvallend is dat het aandeel leraren dat oordeelt dat schoolleiders matig zijn toegerust en matig zijn gemotiveerd met 9 procentpunt is gedaald ten opzichte van 2023. Ook hier was in 2023 een stijging te zien ten opzichte van 2020, waarna het dus weer is gedaald in 2025. Al met al is hier het beeld dat de duurzame inzetbaarheid van schoolleiders in de ogen van leraren is gestegen ten opzichte van 2023.

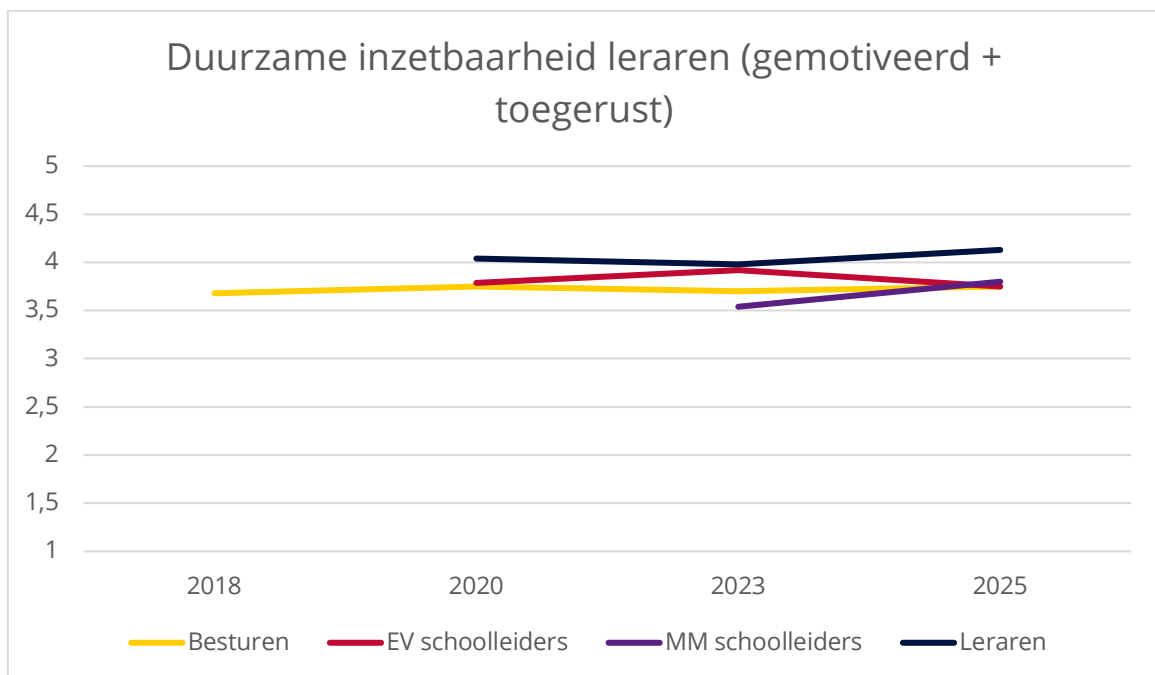
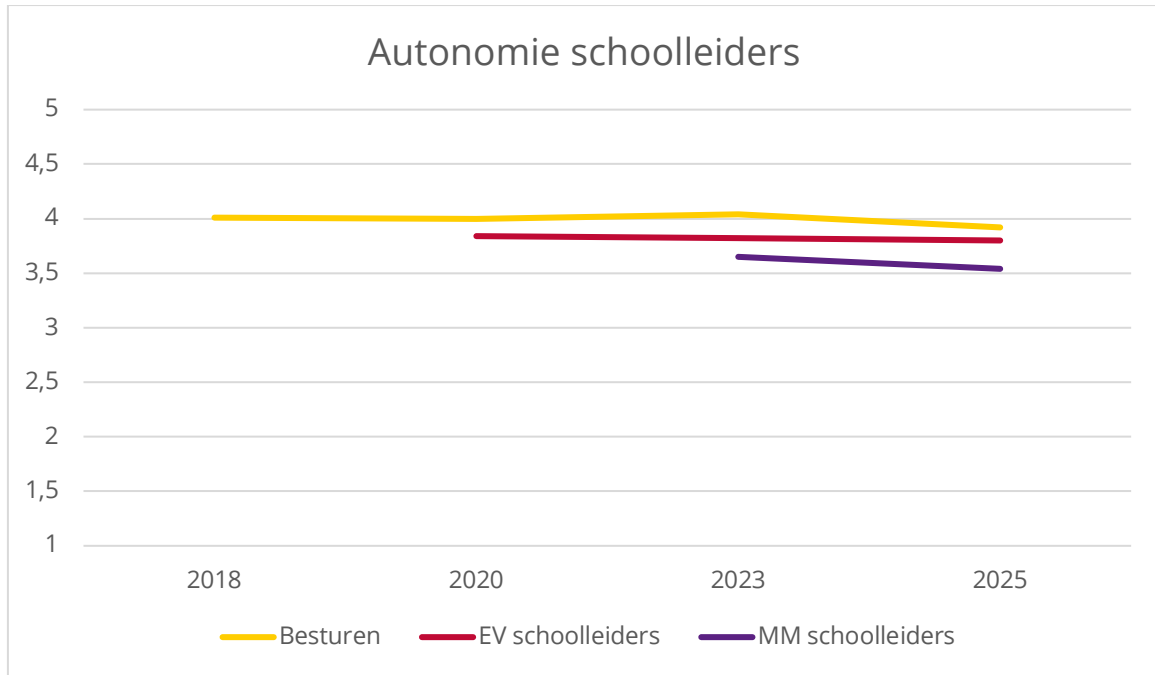
Tabel 3.8 Vergelijking beoordeling duurzame inzetbaarheid van leraren en schoolleiders door leraren

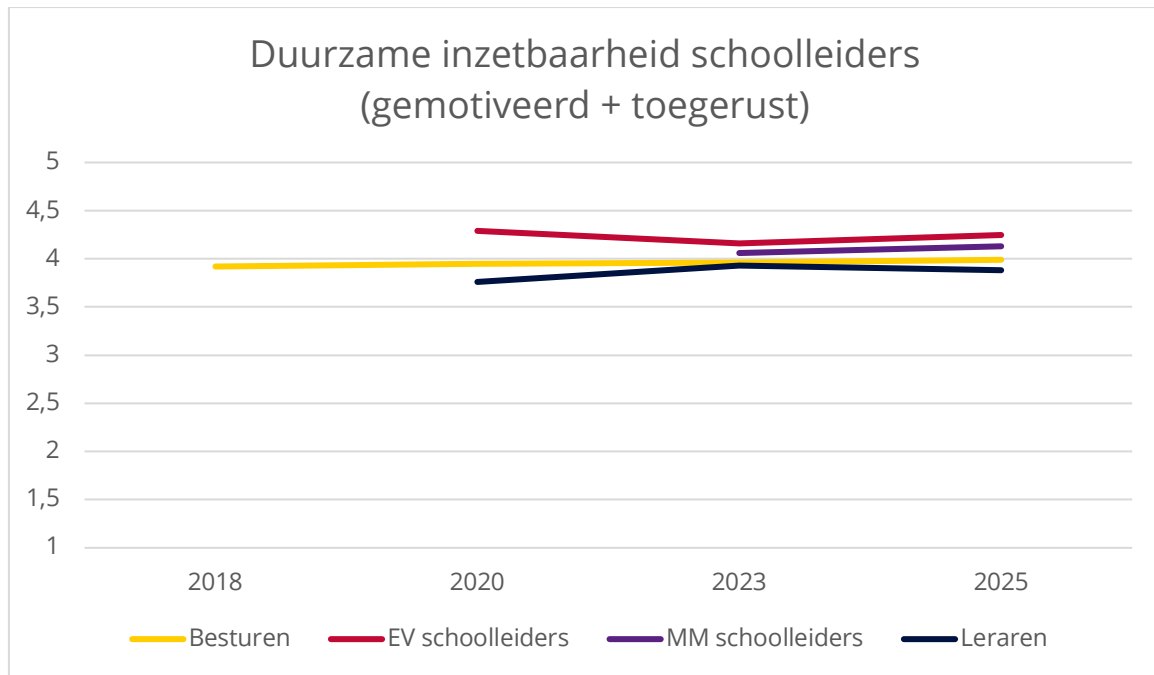
		Leraren		Schoolleiders	
		Toegerust voor werk			
		Matig	Sterk	Matig	Sterk
Gemotiveerd voor blijvende professionele ontwikkeling	Matig	2025: 3%	2025: 20%	2025: 14%	2025: 5%
		2023: 7%	2023: 22%	2023: 23%	2023: 6%
		2020: 5%	2020: 20%	2020: 18%	2020: 5%
	Sterk	2025: 6%	2025: 71%	2025: 10%	2025: 66%
		2023: 8%	2023: 63%	2023: 11%	2023: 60%
		2020: 9%	2020: 66%	2020: 1%	2020: 63%

*Voor de berekening van 'matig' zijn de scores 1,2 en 3 samengevoegd en voor 'sterk' de scores 4 en 5.









3.1.4 Strategisch personeelsbeleid en ontwikkelperspectief van leraren en schoolleiders

Besturen

Het ontwikkelperspectief voor leraren is door besturen beoordeeld met een score van 3,75 (7,2 op schaal 1-10), en daarmee niet significant gewijzigd ten opzichte van eerdere jaren. Ook in de onderdelen van ontwikkelperspectief zijn weinig veranderingen zichtbaar ten opzichte van 2023. De grootste verandering is te zien in de mogelijkheid om (tijdelijk) bij een andere school te werken, dat van een van 2,66 (4,7 op schaal 1-10) is gedaald ten opzichte van een score van 2,95 in 2023 (5,4 op schaal 1-10).

In het ontwikkelperspectief voor schoolleiders is wel verandering te zien in het oordeel van besturen. In 2025 wordt dit beoordeeld met een score van 3,97 (7,7 op schaal 1-10), hetgeen significant hoger is dan de score van 3,87 (7,5 op schaal 1-10) in 2018, de score van 3,71 (7,1 op schaal 1-10) in 2020 en de score van 3,78 (7,3 op schaal 1-10) in 2023. In de deelscores voor ontwikkelperspectief van schoolleiders zijn geen grote verschillen te zien ten opzichte van 2023. De grootste toename in score is in de mate waarin schoolleiders de mogelijkheid hebben in het doorstromen naar een hogere functie, waarin de gemiddelde score van besturen is toegenomen van 2,92 (5,3 op schaal 1-10) in 2023 naar 3,06 in 2025 (5,6 op schaal 1-10).

Eindverantwoordelijke schoolleiders

Het gemiddelde oordeel van eindverantwoordelijke schoolleiders over het ontwikkelperspectief van leraren is ten opzichte van 2020 toegenomen, maar na 2023 is dit oordeel nagenoeg gelijk gebleven. In 2020 was de gemiddelde score een 3,72 (7,1 op schaal 1-10), wat toenam naar 3,80 (7,3 op schaal 1-10) in 2023 en in 2025 naar 3,82 (7,4 op schaal 1-10). In de scores voor de onderdelen van ontwikkelperspectief zijn ook nagenoeg geen verschillen met 2023.

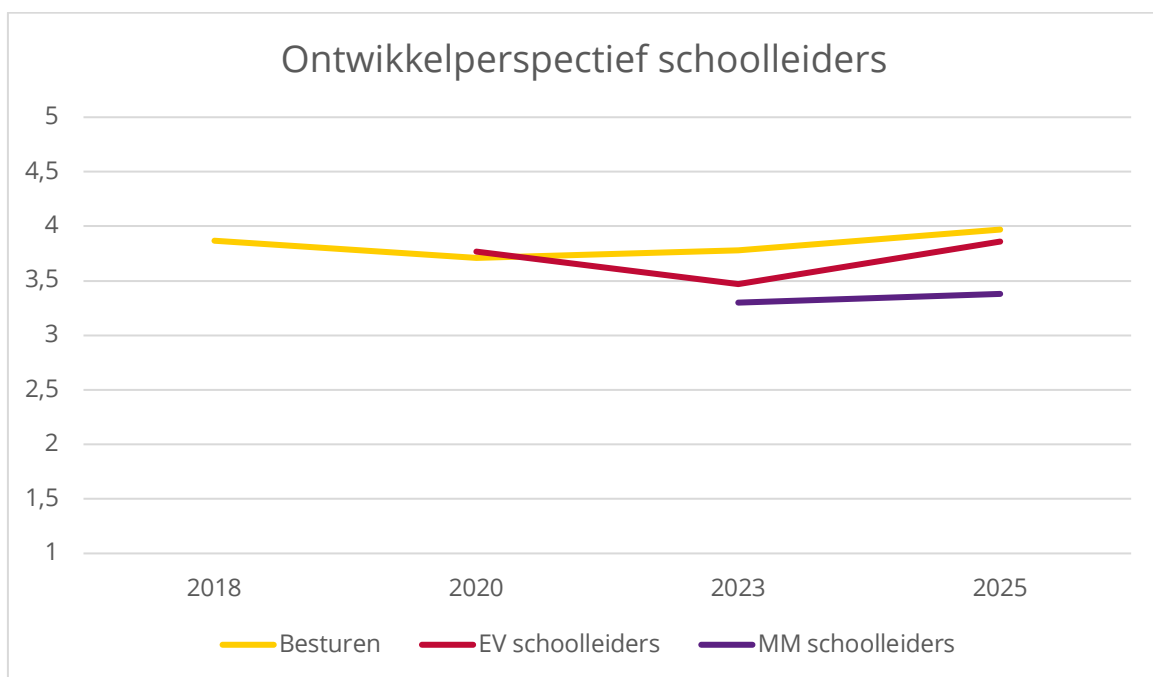
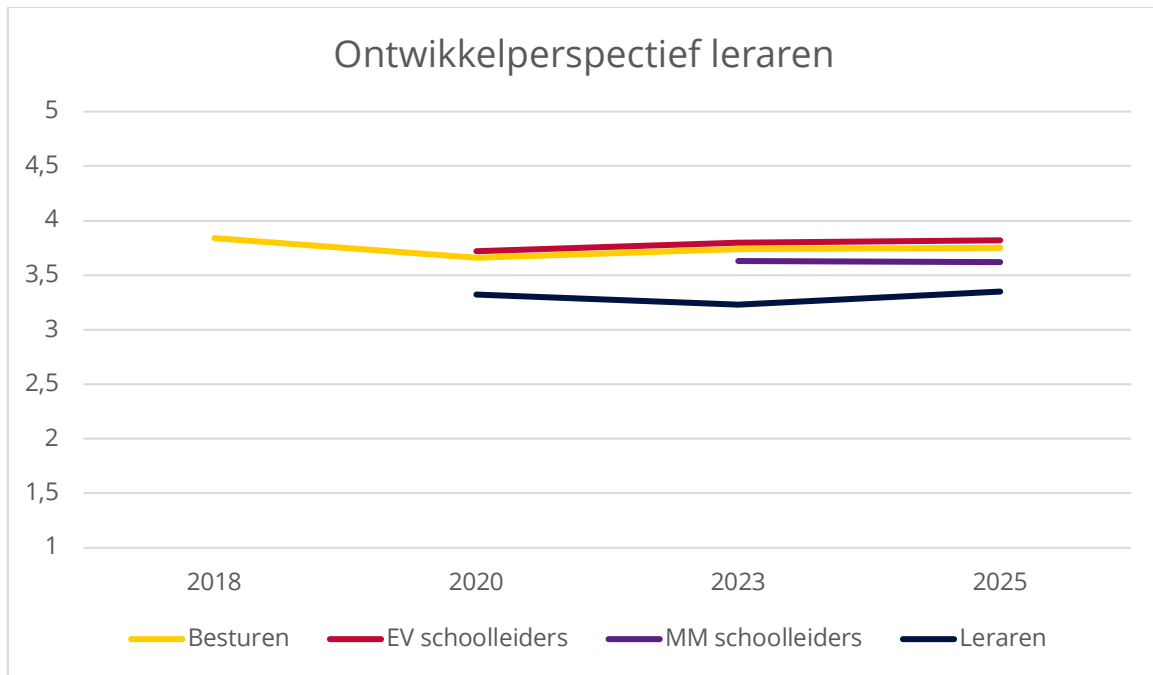
Het ontwikkelperspectief van schoolleiders is met een score van 3,86 (7,4 op schaal 1-10) significant toegenomen ten opzichte van 3,77 (7,2 op schaal 1-10) in 2020 en 3,47 (6,6 op schaal 1-10) in 2023. Hier was in eerste instantie een dalende trend zichtbaar, maar sinds 2023 is er een stijgende trend. Wanneer we kijken naar de verschillende onderdelen van ontwikkelperspectief van schoolleiders, is onder andere een toename te zien in de gemiddelde score voor de steun die schoolleiders ervaren bij het plannen van de toekomstige ontwikkeling (van 3,84 in 2023 naar 4,07 in 2025), de mate waarin schoolleiders de mogelijkheid ervaren om door te groeien naar een hogere functie (van 2,61 in 2023 naar 2,82 in 2025) en de mate waarin schoolleiders steun ervaren bij gesprekken in het team over professionele ontwikkeling en onderwijsontwikkeling (van 3,46 in 2023 naar 3,62 in 2025).

Schoolleiders uit het middenmanagement

Het ontwikkelperspectief voor leraren en schoolleiders is in de ogen van schoolleiders uit het middenmanagement nagenoeg ongewijzigd gebleven ten opzichte van 2023. Ontwikkelperspectief voor leraren werd in de ogen van schoolleiders uit het middenmanagement in 2025 beoordeeld met een 3,62 (6,9 op schaal 1-10), wat op één honderdste na hetzelfde is als de score in 2023. Het ontwikkelperspectief voor schoolleiders is ook nagenoeg gelijk gebleven, met 3,38 (6,4 op schaal 1-10) in 2025 en 3,30 (6,2 op schaal 1-10) in 2023. Los van enkele honderdsten op de gemiddelde scores, zijn er ook geen noemenswaardige verschillen in het oordeel van schoolleiders uit het middenmanagement in 2023 en 2025 in onderdelen van ontwikkelperspectief voor leraren en schoolleiders.

Leraren

Het ontwikkelperspectief van leraren zoals beoordeeld door leraren is met een score van 3,35 (6,3 op schaal 1-10) in 2025 significant toegenomen ten opzichte van een score van 3,22 (6,0 op schaal 1-10) in 2023. Er is echter geen significant verschil met de score van 3,32 (6,2 op schaal 1-10) in 2020. Hierbij is een trend zichtbaar waarin het ontwikkelperspectief eerst is gedaald in 2023, waarna het weer is gestegen in 2025. De grootste toename in gemiddelde score van leraren is in de mate waarin leraren steun ervaren bij geregelde gesprekken in team/secties/afdelingen over professionele ontwikkeling en onderwijsontwikkeling (van 3,07 in 2023 naar 3,28 in 2025) en in de mogelijkheid die leraren ervaren om van elkaar te leren (van 3,34 in 2023 naar 3,54 in 2025). Eenzelfde trend is waarneembaar als het gaat om de mate waarin leraren de organisatie zien als lerende organisatie. Dit was in 2020 3,50 (6,6 op schaal 1-10), waarna dit in 2023 daalde naar 3,41 (6,4 op schaal 1-10) en in 2025 weer steeg naar 3,60 (6,9 op schaal 1-10). De beoordeling van leraren in 2025 was significant hoger dan in 2020 en 2023.



3.1.5 Toepassing strategisch personeelsbeleid door leidinggevenden

Besturen

De toepassing van strategisch personeelsbeleid door leidinggevenden als beoordeeld door besturen is met een gemiddelde score van 4,24 (8,3 op schaal 1-10) enigszins toegenomen ten opzichte van de voorgaande jaren (4,15 in 2018, 4,10 in 2020 en 4,15 in 2023). Deze verschillen zijn echter niet significant. Ook in de onderdelen van de toepassing van strategisch

personeelsbeleid door leidinggevendenden zijn weinig verschillen. Het grootste verschil is in de mate waarin schoolleiders met medewerkers bespreken hoe ze kunnen samen werken en hoe gebruikt gemaakt kan worden van elkaars sterke punten. Dit is van een score van 3,60 (6,9 op schaal 1-10) in 2023 gestegen naar een score van 3,96 (7,7 op schaal 1-10) in 2025.

Het onderwijskundig leiderschap van schoolleiders is met een score van 4,20 (8,2 op schaal 1-10) wel significant toegenomen ten opzichte van de score van 3,91 (7,5 op schaal 1-10) in 2018 en 3,90 (7,5 op schaal 1-10) in 2020. Er is echter geen significant verschil ten opzichte van de score van 4,18 (8,2 op schaal 1-10) in 2023. Er is in het oordeel van besturen dus een trend zichtbaar waarin het oordeel over het onderwijskundig leiderschap van schoolleiders toeneemt van 2018 tot 2023, waarna het stagneert. Het grootste verschil ten opzichte 2023 is in de mate waarin schoolleiders doelen van de school gebruiken als uitgangspunt voor hun handelen. Dit is van een score van 4,05 (7,9 op schaal 1-10) in 2023 gestegen naar een score van 4,22 (8,3 op schaal 1-10) in 2025.

Eindverantwoordelijke schoolleiders

De toepassing van SHRM door leidinggevendenden zoals beoordeeld door eindverantwoordelijke schoolleiders is, op enkele honderdsten na, gelijk gebleven. In 2025 is het gemiddelde oordeel een 4,43 (8,7 op schaal 1-10), ten opzichte van 4,39 in 2020 en 4,48 in 2023. Geen van deze verschillen zijn significant. Op enkele honderdsten na zijn er geen noemenswaardige verschillen in de verschillende onderdelen van toepassing van strategisch personeelsbeleid door leidinggevendenden.

Het onderwijskundig leiderschap van schoolleiders is in de ogen van eindverantwoordelijke schoolleiders met een score van 4,21 (8,2 op schaal 1-10) wel toegenomen ten opzichte van een score van 4,13 in 2020 (8,0 op schaal 1-10), maar niet ten opzichte van 4,27 (8,4 op schaal 1-10) in 2023. Ook hier zijn er ten opzichte van 2023 slechts hele kleine veranderingen in de verschillende onderdelen van onderwijskundig leiderschap die niet noemenswaardig zijn.

Schoolleiders uit het middenmanagement

Evenals het oordeel van eindverantwoordelijke schoolleiders, is in het oordeel van schoolleiders uit het middenmanagement geen significant verschil tussen 2023 en 2025 als het gaat over de toepassing van SHRM door schoolleiders. In 2023 wordt dit beoordeeld met een score van 4,35 (8,5 op schaal 1-10) en in 2025 met een score van 4,36 (8,6 op schaal 1-10). Ook op de verschillende onderdelen van toepassing van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders is, op enkele honderdsten na, geen betekenisvol verschil tussen 2023 en 2025.

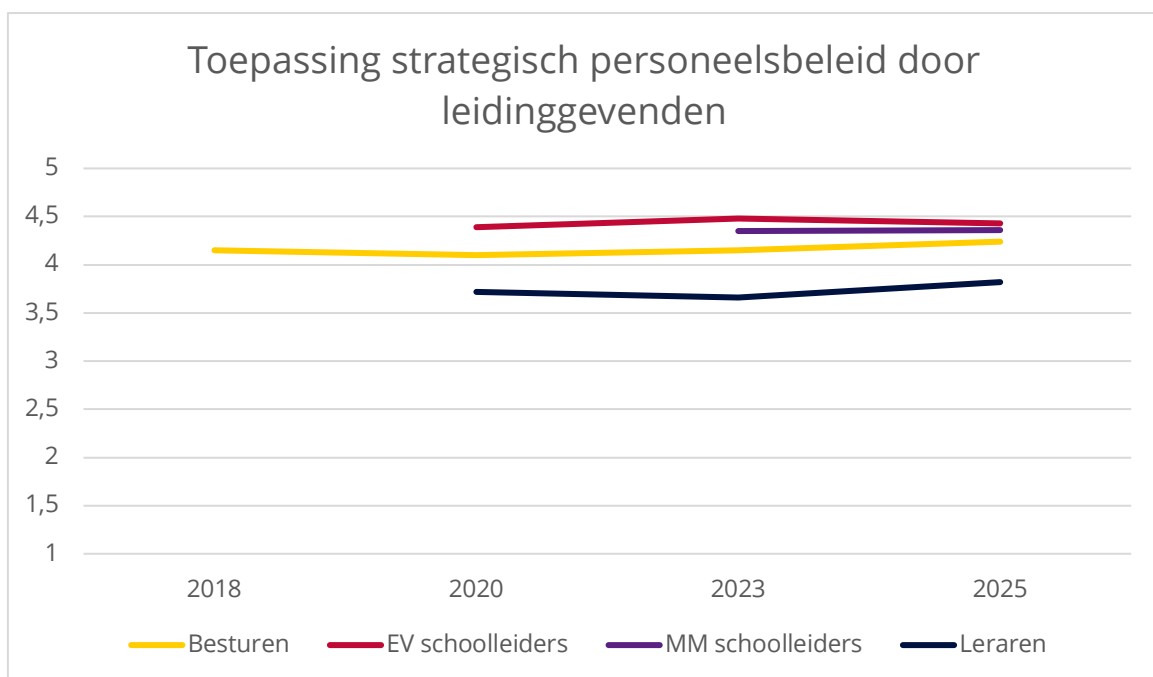
Ook de beoordeling van het onderwijskundig leiderschap van schoolleiders is nagenoeg gelijk gebleven, met een score van 4,05 (7,9 op schaal 1-10) in 2023 en een score van 3,97 (7,7 op schaal 1-10) in 2025. Dit geldt ook voor de onderdelen van onderwijskundig leiderschap, waar nagenoeg geen verschillen zijn in de oordelen van schoolleiders uit het middenmanagement in 2023 en 2025.

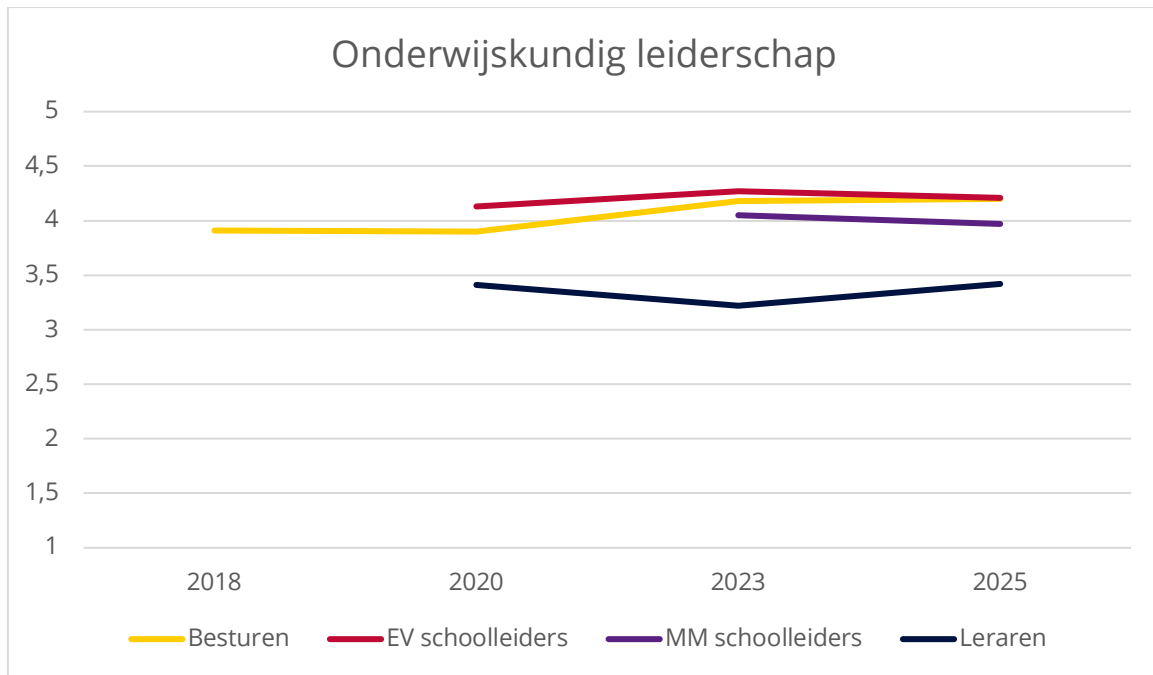
Leraren

De toepassing van SHRM door schoolleiders is in de ogen van leraren significant verbeterd ten opzichte van eerdere jaren. In 2020 beoordeelden leraren dit met een score van 3,72 (7,1 op

schaal 1-10), waarna het iets daalde in 2023 naar 3,66 (7,0 op schaal 1-10), waarna het in 2025 is gestegen naar 3,82 (7,4 op schaal 1-10). Op alle onderdelen van de toepassing van strategisch personeelsbeleid is een toename te zien. Opvallend is de toename in de mate waarin de leidinggevende ontwikkelingsbehoeften bespreekt met de leraar. Dit is gestegen van een score van 3,48 (6,6 op schaal 1-10) in 2023 naar 3,8 (7,3 op schaal 1-10) in 2025. Een andere relatief grote toename in score is te zien in de mate waarin de leidinggevende onderdelen van het personeelsbeleid op zo'n manier toepassen dat deze de leraar in de praktijk ondersteunen. Dit steeg van 3,19 (5,9 op schaal 1-10) in 2023 naar 3,5 (6,6 op schaal 1-10) in 2025.

Het oordeel van leraren over het onderwijskundig leiderschap van schoolleiders is met een score van 3,42 (6,4 op schaal 1-10) significant toegenomen ten opzichte van een score van 3,22 (6,0 op schaal 1-10) in 2023, maar is op nagenoeg gelijke hoogte met de score van 3,41 (6,4 op schaal 1-10) in 2020. De trend laat dus zien dat er een lichte daling was in het oordeel van leraren in 2023, waarna het weer is hersteld naar het niveau van 2020. Voor de onderdelen van onderwijskundig leiderschap geldt dat alle onderdelen zijn toegenomen ten opzichte van 2023, waarbij de grootste toename is in de mate waarin de leidinggevende de doelen van de school als uitgangspunt neemt voor de professionele ontwikkeling van de leraar (van 3,20 (6,0 op schaal 1-10) in 2023 naar 3,45 (6,5 op schaal 1-10) in 2025).





3.1.6 Conclusie vergelijking gemiddelde resultaten 2018, 2020, 2023 en 2025

De vergelijking van de oordelen van besturen, eindverantwoordelijke schoolleiders, schoolleiders uit het middenmanagement en leraren over tijd geven een beeld over de ontwikkeling van het strategisch personeelsbeleid over tijd. De resultaten zijn omvangrijk en gedetailleerd. Er zijn verschillende ontwikkelingen zichtbaar voor de verschillende indicatoren van strategisch personeelsbeleid en voor de oordelen van de verschillende geledingen. Hieronder een conclusie voor dit deelhoofdstuk, onderverdeeld in wat er is verbeterd over tijd, en waar een stabilisatie of daling zichtbaar is.

Wat is verbeterd over tijd?

De afstemming tussen het strategisch personeelsbeleid en de onderwijskundige doelen is toegenomen over tijd. Waar de stijgende lijn in het oordeel van besturen en schoolleiders na 2023 niet doorzet, is er in het oordeel van leraren juist wel toegenomen in 2025. Al met al laat dit zien dat de afstemming van het strategisch personeelsbeleid over tijd sterker is geworden, en dat dit ook zichtbaar is in het oordeel van leraren.

Op het gebied van duurzame inzetbaarheid, is zichtbaar dat het oordeel over de mate waarin scholen te maken hebben met arbeidsrisico's is gedaald. Deze daling is zichtbaar in het oordeel van alle geledingen. Hierin valt op dat met name de mate waarin werkdruk/stress voorkomt is gedaald. Tegelijkertijd is het oordeel over de maatregelen die worden genomen om arbeidsrisico's tegen te gaan in 2025 gestegen, wat met name blijkt uit het oordeel van leraren. Ook in het oordeel van besturen, maar dan enkel ten opzichte van de jaren 2018 en 2020. Sinds 2023 is in het oordeel van besturen geen significante verandering meer zichtbaar.

Wanneer het gaat over duurzame inzetbaarheid van leraren en schoolleiders, afgemeten aan de mate waarin zij voldoende zijn toegerust en gemotiveerd, is met name in het oordeel van schoolleiders uit het middenmanagement en leraren een toename zichtbaar in 2025 ten opzichte

van eerdere jaren. Dit geldt zowel voor duurzame inzetbaarheid van leraren als schoolleiders. In het oordeel van eindverantwoordelijke schoolleiders is in 2023 een daling zichtbaar ten opzichte van 2020, maar dit is in 2025 weer gestegen.

Het ontwikkelperspectief van schoolleiders is in de ogen van besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders toegenomen over tijd. Voor eindverantwoordelijke schoolleiders geldt dat hier in 2023 een daling zichtbaar was ten opzichte van 2020, maar dit is weer toegenomen in 2025. In het oordeel van schoolleiders uit het middenmanagement is echter geen significant stijgende lijn te zien als het gaat over ontwikkelperspectief van schoolleiders.

Ook is het ontwikkelperspectief voor leraren toegenomen in de ogen van eindverantwoordelijke schoolleiders en leraren. Voor beiden geledingen geldt dat in 2023 een lichte daling in het oordeel zichtbaar was ten opzichte van 2020, maar dat dit weer is gestegen in 2025.

Als laatste is een toename in het oordeel van leraren zichtbaar over de toepassing van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders en in het onderwijskundig leiderschap van schoolleiders. Voor beide indicatoren geldt dat er in eerste instantie een daling was in 2023, maar dat dit weer is toegenomen in 2025. Opvallend is dat deze trend niet zichtbaar is in het oordeel van besturen en schoolleiders, daarover meer in de volgende paragraaf.

Waar is een stabilisatie of daling zichtbaar?

De afstemming van het strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen is over de jaren nagenoeg gelijk gebleven, zowel in het oordeel van besturen als van schoolleiders. Hierbij is belangrijk op te merken dat de oordelen hierover over de jaren heen vrij hoog zijn gebleven (rond de 4,0 voor besturen, rond de 3,8 voor eindverantwoordelijke schoolleiders en rond de 3,6 voor schoolleiders uit het middenmanagement).

Het oordeel van schoolleiders uit het middenmanagement over de autonomie van schoolleiders is in 2025 gedaald ten opzichte van 2023. In het oordeel van besturen over de autonomie van schoolleiders is ook een afname zichtbaar, maar deze afname is niet significant. In het oordeel van eindverantwoordelijke schoolleiders is geen verandering zichtbaar in het oordeel over de autonomie van schoolleiders.

In tegenstelling tot het oordeel van leraren, is de toepassing van strategisch personeelsbeleid door leidinggevenden in de ogen van besturen en schoolleiders nagenoeg onveranderd gebleven over tijd. Ook in het oordeel over onderwijskundig leiderschap is een stabilisatie te zien in het oordeel van besturen (na een toename in 2023 nagenoeg onveranderd) en een daling in het oordeel van eindverantwoordelijke schoolleiders.

3.2 RESULTATEN BESTUREN DIE IN 2018, 2020, 2023 EN 2025 HEBBEN DEELGENOMEN

In deze paragraaf worden de resultaten vergeleken van besturen die in 2018, 2020, 2023 én 2025 hebben deelgenomen aan het onderzoek. Dit maakt het mogelijk om op het niveau van besturen uitspraken te doen over ontwikkelingen over tijd. In totaal zijn er 14 besturen die mee hebben gedaan aan alle vier de meetmomenten van het monitoronderzoek. De gegevens zijn af te lezen in Tabel 3.9.

Om een zo compleet mogelijk beeld te geven van de ontwikkeling over tijd, worden de resultaten ook weergegeven van de besturen die in 2018 en 2025 hebben deelgenomen aan het onderzoek (in Tabel 3.10), en die in 2023 en 2025 hebben deelgenomen aan het onderzoek (in Tabel 3.11). Hiervoor zijn ook verschilcores berekend, waarin het percentage besturen wordt gerapporteerd waarvoor een score is toegenomen, gelijk is gebleven of is afgenomen.

Tabel 3.9. Vergelijking resultaten besturen die in 2018, 2020, 2023 én 2025 hebben deelgenomen (n=14)

	2018		2020		2023		2025	
	Gem.	S.D.	Gem.	S.D.	Gem.	S.D.	Gem.	S.D.
Afstemming personeelsbeleid op externe ontwikkelingen	3,80	,65	4,26	,64	4,24	,40	4,20	,57
Afstemming personeelsbeleid op onderwijskundige doelen	3,69	,72	4,23	,40	4,18	,66	4,25	,54
Duurzame inzetbaarheid (arbeidsrisico's)	3,10	,62	2,83	,52	2,81	,43	2,70	,61
Maatregelen duurzame inzetbaarheid (arbeidsrisico's)	3,78	,23	3,31	,62	3,43	,71	3,45	,56
Autonomie leraren	3,50	,37	3,67	,43	3,79	,46	3,90	,56
Autonomie schoolleiders	3,94	,63	4,15	,49	4,07	,53	4,07	,49
Duurzame inzetbaarheid leraren (toegerust + gemotiveerd)	3,64	,46	3,81	,48	3,79	,54	3,71	,67
Duurzame inzetbaarheid schoolleiding (toegerust + gemotiveerd)	3,71	,55	4,00	,35	4,07	,39	4,03	,60
Ontwikkelperspectief leraren	3,73	,67	3,67	,39	3,82	,56	3,86	,46
Ontwikkelperspectief schoolleiders	3,71	,52	3,96	,32	4,04	,53	4,10	,48
Toepassing van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders	3,93	,81	4,12	,49	4,14	,56	4,33	,43
Onderwijskundig leiderschap van schoolleiders	3,78	,79	4,43	,50	4,38	,42	4,63	,32

Vanwege het lage aantal besturen dat in 2018, 2020, 2023 én 2025 heeft deelgenomen, is het niet mogelijk om een betekenisvolle analyse te doen van de statistische significantie van verschillen

Tabel 3.10. Percentage besturen naar verschilcores 2018-2025 (n=29)

	2018> 2025	2018= 2025	2018< 2025
Afstemming personeelsbeleid op externe ontwikkelingen	17%	41,5%	41,5%
Afstemming personeelsbeleid op onderwijskundige doelen	17%	52%	31%
Duurzame inzetbaarheid (arbeidsrisico's)	29%	53%	18%

Maatregelen gericht op duurzame inzetbaarheid (arbeidsrisico's)	21,5%	32%	46,5%
Autonomie leraren	8%	59%	33%
Autonomie schoolleiders	22%	52%	26%
Duurzame inzetbaarheid leraren (toegerust + gemotiveerd)	11%	44,5%	44,5%
Duurzame inzetbaarheid schoolleiding (toegerust + gemotiveerd)	11%	44,5%	44,5%
Ontwikkelperspectief leraren	18%	75%	7%
Ontwikkelperspectief schoolleiders	21%	50%	29%
Toepassing strategisch personeelsbeleid door schoolleiders	21%	46%	31%
Onderwijskundig leiderschap van schoolleiders	7%	46,5%	46,5%

* Verschilscore is berekend als 2025 min 2018. Kolom 1: verschilscore lager dan -.50; kolom 2: verschilscore tussen -.49 en 0.49; kolom 3: verschilscore hoger dan 0.5.

Tabel 3.11. Percentage besturen naar verschilscores 2023-2025 (n=32)

	2023> 2025	2023= 2025	2023< 2025
Afstemming personeelsbeleid op externe ontwikkelingen	16%	65%	19%
Afstemming personeelsbeleid op onderwijskundige doelen	19%	58%	23%
Duurzame inzetbaarheid (arbeidsrisico's)	17%	66%	17%
Maatregelen gericht op duurzame inzetbaarheid (arbeidsrisico's)	17%	63%	20%
Autonomie leraren	7%	60%	33%
Autonomie schoolleiders	17%	53%	30%
Duurzame inzetbaarheid leraren (toegerust + gemotiveerd)	13%	50%	37%
Duurzame inzetbaarheid schoolleiding (toegerust + gemotiveerd)	10%	47%	43%
Ontwikkelperspectief leraren	19,5%	61%	19,5%
Ontwikkelperspectief schoolleiders	10%	63%	27%
Toepassing strategisch personeelsbeleid door schoolleiders	16%	48%	36%
Onderwijskundig leiderschap van schoolleiders	19%	32%	49%

* Verschilscore is berekend als 2020 min 2018. Kolom 1: verschilscore lager dan -.50; kolom 2: verschilscore tussen -.49 en 0.49; kolom 3: verschilscore hoger dan 0.5.

3.2.1 Afstemming van strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen

De mate waarin het strategisch personeelsbeleid is afgestemd op externe ontwikkelingen is in 2020 met een score van 4,26 (8,3 op schaal 1-10) toegenomen ten opzichte van een score van 3,80 (7,3 op schaal 1-10) in 2018. Daarna lijkt deze toename te stagneren. In 2023 was de score 4,24 (8,3 op schaal 1-10) en in 2025 4,20 (8,2 op schaal 1-10), slechts een verandering van enkele honderdsten. Ten opzichte van 2018 is het percentage besturen waarvoor de score is toegenomen 41,5%, wat een stuk hoger is dan het percentage besturen waarvoor geldt dat de score is toegenomen ten opzichte van 2023 (19%). Het percentage besturen waarvoor de score gelijk is gebleven is in de periode 2018-2025 41,5%, wat een stuk lager is dan voor de periode 2023-2025 (65%). Het percentage waarvoor de score is afgenomen is nagenoeg gelijk gebleven, van 17% in de periode 2018-2025 naar 16% in de periode 2023-2025.

3.2.2 Afstemming van strategisch personeelsbeleid op onderwijskundige doelen

In de afstemming van het strategisch personeelsbeleid op onderwijskundige doelen is een vergelijkbare trend te zien als voor de afstemming met externe ontwikkelingen. In de periode 2018–2020 is er een toename in score zichtbaar van 3,69 (7,1 op schaal 1–10) naar 4,23 (8,3 op schaal 1–10). Na 2020 is er echter nagenoeg geen verandering meer. In 2023 was de score iets gedaald naar 4,18 (8,2 op schaal 1–10), waarna het in 2025 weer lichtelijk steeg naar 4,25 (8,3 op schaal 1–10). Het percentage besturen waarvoor de score in de periode 2018–2025 is gestegen was dan ook met 31% hoger dan in de periode 2023–2025. Toen was het percentage waarvoor deze score steeg 23%. Het percentage waarvoor de score gelijk bleef was in de periode 2018–2025 kleiner (52%) dan in de periode 2023–2025 (58%). Het percentage waarvoor de score is gedaald is nagenoeg gelijk gebleven, met 17% in de periode 2018–2025 en 19% in de periode 2023–2025.

3.2.3 Strategisch personeelsbeleid en duurzame inzetbaarheid van medewerkers

Arbeidsrisico's

De mate waarin besturen oordelen dat de scholen binnen hun bestuur te maken hebben met arbeidsrisico's is over de jaren heen gedaald. Waar dit in 2018 werd beoordeeld met een 3,10 (5,8 op schaal 1–10), daalde dit in 2020 naar 2,83 (5,1 op schaal 1–10). In 2023 was er nagenoeg geen verandering zichtbaar met een score van 2,81 (5,1 op schaal 1–10), en in 2025 daalde dit iets naar 2,70 (4,8 op schaal 1–10). Dit geeft aan dat in de periode 2018–2025, het oordeel van besturen over arbeidsrisico's lager is geworden. Wanneer we kijken naar het percentage besturen waarvan het oordeel gelijk is gebleven in de periode 2018–2025, is dat 53%. Het percentage waarin het oordeel over arbeidsrisico's is gedaald is 29% en het percentage waarvoor het oordeel is toegenomen is 18%. Voor het grootste deel van de besturen zijn arbeidsrisico's in deze periode dus nagenoeg gelijk gebleven, gevolgd door het aandeel besturen waarvoor arbeidsrisico's zijn afgenomen. Voor de periode 2023–2025 is een meer gelijke verdeling te zien. Voor 66% van de besturen is het oordeel over arbeidsrisico's gelijk gebleven, en het aandeel besturen waarvoor dit is gedaald is gelijk aan het aandeel besturen waarvoor dit is gestegen (beiden 17%).

In het oordeel van besturen over de maatregelen om om te gaan met arbeidsrisico's zijn minder veranderingen over tijd te zien. In 2018 was de score hiervoor 3,78 (7,3 op schaal 1–10). Dit is iets gedaald in 2020 naar 3,31 (6,2 op schaal 1–10), waarna het in 2023 weer iets toenam naar 3,43 (6,5 op schaal 1–10). In 2025 is het nagenoeg gelijk gebleven ten opzichte van 2023, met een score van 3,45 (6,5 op schaal 1–10). Het percentage besturen waarvoor het oordeel over maatregelen tegen arbeidsrisico's in de periode 2018–2025 gelijk is gebleven is 32%, het percentage waarvoor het oordeel is toegenomen is 46,5% en het aandeel waarvan het oordeel is afgenomen is 21,5%. Voor de periode 2023–2025 is het percentage dat gelijk is gebleven 63%, gevolgd door 20% waarvoor het oordeel is toegenomen en 17% waarvoor het aandeel is afgenomen.

Autonomie van leraren en schoolleiders

In het oordeel van besturen over de autonomie van leraren is een stijgende lijn te zien. In 2018 werd hier een score van 3,50 (6,6 op schaal 1–10) voor gegeven, wat in 2020 toenam naar 3,67 (7,0 op schaal 1–10), gevolgd door een toename naar 3,79 (7,3 op schaal 1–10) in 2023 en 3,90 (7,5 op schaal 1–10) in 2025. Hier is dus een tamelijk consistente, maar lichte stijging zichtbaar sinds het begin van de metingen in 2018. Het percentage besturen waarvan het oordeel is toegenomen in

de periode 2018–2025 is 33%. Het percentage waarvan het oordeel gelijk is gebleven in deze periode is 59%, en het percentage waarvan het oordeel is gedaald is 8%. Voor de periode 2023–2025 geldt dat het aandeel besturen waarvan de score is gedaald met 7% nagenoeg gelijk is aan de eerdergenoemde periode. Het aandeel besturen waarvan het oordeel gelijk is gebleven is 60%, en het percentage waarvan het oordeel is toegenomen is 33%.

In het oordeel van besturen over de autonomie van schoolleiders – los van wat schommelingen – geen duidelijke trend zichtbaar. In 2018 werd dit beoordeeld met een score van 3,94 (7,6 op schaal 1–10), wat iets steeg in 2020 naar 4,15 (8,1 op schaal 1–10), en vervolgens gelijk bleef met een score van 4,07 (7,9 op schaal 1–10) in 2023 en 4,07 (7,9 op schaal 1–10) in 2025. Het percentage waarvoor het oordeel van besturen gelijk bleef is in de periode 2018–2025 52% en in de periode 2023–2025 53%. Het percentage waarvan de score is toegenomen is in de periode 2018–2025 met 26% iets lager dan de 30% in de periode 2023–2025. Het percentage waarvan de score omlaag is gegaan was in de periode 2018–2025 22%, en in 2023–2025 17%.

Duurzame inzetbaarheid van leraren en schoolleiders

Duurzame inzetbaarheid van leraren afgemeten aan de mate waarin zij voldoende zijn toegerust voor hun werk en gemotiveerd zijn om professioneel te blijven ontwikkelen is in het oordeel van besturen nagenoeg gelijk gebleven. In 2018 was dit 3,64 (6,9 op schaal 1–10), gevolgd door een lichte stijging naar 3,81 (7,3 op schaal 1–10) in 2020, gevolgd door een vergelijkbare score van 3,79 (7,3 op schaal 1–10) in 2023 en 3,71 (7,1 op schaal 1–10) in 2025. Het percentage besturen waarvoor het oordeel is gestegen in de periode 2018–2025 is met 44,5% gelijk aan het percentage besturen waarvan het oordeel gelijk is gebleven. Voor 11% van de besturen is het oordeel gedaald. In de periode 2023–2025 is het aandeel waarvan het oordeel gelijk is gebleven met 50% iets groter, gevolgd door 37% waarvoor het oordeel is gestegen en 13% waarvoor het oordeel is gedaald.

In het oordeel van besturen over de duurzame inzetbaarheid van schoolleiders is wel een toename zichtbaar in de periode 2018–2025. Waar de score in 2018 een 3,71 (7,1 op schaal 1–10) was, is deze in 2020 gestegen naar 4,00 (7,8 op schaal 1–10), gevolgd door 4,07 (7,9 op schaal 1–10) in 2023 en 4,03 (7,8 op schaal 1–10) in 2025. Het percentage besturen dat in de periode 2018–2025 gelijk is gebleven in het oordeel over duurzame inzetbaarheid van schoolleiders was met 44,5% gelijk aan het aandeel waarvan het oordeel is toegenomen. Het percentage besturen waarvan het oordeel is gedaald is 11%. In de periode 2023–2025 is een vergelijkbaar beeld te zien, waarin 47% van de besturen gelijk is gebleven in hun oordeel, gevolgd door 43% waarvan het oordeel is gestegen en 10% waarvan het oordeel is gedaald.

3.2.4 Strategisch personeelsbeleid en het ontwikkelperspectief van leraren en schoolleiders

Strategisch personeelsbeleid en het ontwikkelperspectief van leraren

Het oordeel van besturen over het ontwikkelperspectief van leraren is over de jaren heen licht gestegen. In 2018 oordeelden besturen hier met een 3,73 (7,1 op schaal 1–10) over, gevolgd door een lichte daling in 2020 met een 3,67 (7 op schaal 1–10), gevolgd door een stijging naar 3,82 (7,3 op schaal 1–10) in 2023 en 3,86 (7,4 op schaal 1–10) in 2025. De stijging is echter vrij klein, en vanwege het lage aantal besturen dat mee heeft gedaan aan het onderzoek tijdens alle meetmomenten kunnen we geen betekenisvolle uitspraken doen over de significantie van deze verschillen over tijd. Wanneer we kijken naar de verschijscores tussen de jaartallen, is dan ook te

zien dat het merendeel van de besturen gelijk is gebleven in hun oordeel over het ontwikkelperspectief van leraren, namelijk 75% in de periode 2018–2025 en 61% in de periode 2023–2025. Het aandeel waarvan het oordeel is gedaald is in de periode 2018–2025 18%, wat nagenoeg overeenkomt met 19,5% in periode 2023–2025. Het aandeel waarvan het oordeel is toegenomen was over de periode 2018–2025 7% en over de periode 2023–2025 19,5%.

Strategisch personeelsbeleid en het ontwikkelperspectief voor schoolleiders

Het oordeel van besturen over het ontwikkelperspectief van schoolleiders is over de jaren heen sterker toegenomen. In 2018 oordeelden besturen hier nog met een 3,71 (7,1 op schaal 1–10) over, wat is gestegen naar 3,96 (7,7 op schaal 1–10) in 2020, 4,04 (7,8 op schaal 1–10) in 2023 en 4,10 (8,0 op schaal 1–10) in 2025. Voor 29% van de besturen steeg het oordeel in de periode 2018–2025, en voor 27% in de periode 2023–2025. Voor de periode 2018–2025 bleef het oordeel voor 50% gelijk, en voor 21% daalde dit oordeel. Voor de periode 2023–2025 bleef voor 63% het oordeel gelijk, en voor 10% daalde dit.

3.2.5 Kwaliteit van de toepassing van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders

In zowel de toepassing van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders als het onderwijskundig leiderschap van schoolleiders is over de jaren heen een stijgende trend te zien in het oordeel van besturen. Voor de toepassing van SHRM geldt dat besturen in 2018 oordeelden met een score van 3,93 (7,6 op schaal 1–10), wat in 2020 toenam naar 4,12 (8,0 op schaal 1–10), gevolgd door 4,14 (8,1 op schaal 1–10) in 2023 en 4,33 (8,5 op schaal 1–10) in 2025. Het percentage besturen waarvan het oordeel is toegenomen is in de periode 2018–2025 31% en in de periode 2023–2025 36%. Voor 46% geldt dat het oordeel gelijk is gebleven in de periode 2018–2025, wat nagenoeg gelijk is aan de 48% in de periode 2023–2025. 21% van de besturen daalde in het oordeel in de periode 2018–2025, ten opzichte van 16% in de periode 2023–2025.

Voor onderwijskundig leiderschap van schoolleiders geldt dat besturen in 2018 oordeelde met een 3,78 (7,3 op schaal 1–10), wat relatief sterk is toegenomen in 2020 met een score van 4,43 (8,7 op schaal 1–10). In 2023 daalde dit oordeel licht naar 4,38 (8,6 op schaal 1–10), maar in 2025 is het weer verder gestegen naar 4,63 (9,2 op schaal 1–10). In lijn daarmee, steeg het oordeel van besturen in de periode 2018–2025 voor 46,5% van besturen, en in de periode 2023–2025 voor 49% van de besturen. Voor 46,5% bleef in 2018–2025 het oordeel gelijk, en voor 7% daalde het oordeel. In de periode 2023–2025 bleef voor 32% van de besturen het oordeel gelijk, en daalde voor 19% van de besturen het oordeel.

3.2.6 Conclusie resultaten besturen die in 2018, 2020, 2023 én 2025 hebben deelgenomen

Wat is verbeterd over tijd?

Een opvallende verbetering is te zien in het oordeel van besturen waarin zij aangeven dat de scholen in hun bestuur te maken hebben met arbeidsrisico's. Dit is over de jaren heen – met uitzondering van enige mate van stabilisatie tussen de jaren 2020–2023 – gedaald. Een tweede positieve ontwikkeling is het oordeel van besturen over de autonomie van leraren. Hier is een stijgende lijn in zichtbaar sinds 2018. Een nuance hierbij is wel dat de stijging sinds 2023 vrij klein is. In de ogen van besturen is de toepassing van het strategisch personeelsbeleid en het onderwijskundig leiderschap door schoolleiders toegenomen. Voor beiden indicatoren geldt dat

er een lichte daling/stabilisatie zichtbaar is in de periode 2020-2023, maar in 2025 is weer een toename in het oordeel zichtbaar.

Waar is een stabilisatie of daling zichtbaar?

Al met al, valt op dat voor vier van de vijf indicatoren is een stijging te zien in de periode 2018-2020. Daarna is de stijging minder sterk of stagneert de stijgende lijn. Deze trend is zichtbaar voor de afstemming van strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen en op onderwijskundige doelen, het ontwikkelperspectief van schoolleiders en duurzame inzetbaarheid van schoolleiders. De indicatoren waar nagenoeg geen ontwikkeling in zichtbaar is, zijn maatregelen om om te gaan met duurzame inzetbaarheid, autonomie van schoolleiders, duurzame inzetbaarheid van leraren, en het ontwikkelperspectief van leraren.

4. Duiding en conclusie

Dit hoofdstuk geeft een overkoepelend beeld van de staat van het strategisch personeelsbeleid in het voortgezet onderwijs in 2025. Dit beeld wordt in twee stappen geconstrueerd: eerst worden per indicator de belangrijkste bevindingen uit de voorgaande hoofdstukken gecombineerd om tot een algemene beschrijving te komen voor elke indicator van (a) de ontwikkeling in de periode 2018-2025 en (b) de doorwerking van dit aspect van strategisch personeelsbeleid. Bovendien worden voor elke indicator specifieke factoren en omstandigheden besproken waarvoor aanwijzingen bestaan dat ze invloed hebben gehad. Tenslotte worden specifieke aanbevelingen gedaan voor besturen, schoolleiders, leraren en HR-adviseurs die als box in de lopende tekst zijn opgenomen. Ten tweede worden de ontwikkeling en doorwerking van strategisch personeelsbeleid in het algemeen beschreven en geduid op basis van onderzoek. Afgesloten wordt met twee aanbevelingen en overwegingen voor de VO-raad over de omstandigheden die van belang zijn voor de verdere ontwikkeling van strategisch personeelsbeleid in het voortgezet onderwijs in de komende jaren.

4.1 AFSTEMMING STRATEGISCH PERSONEELSBELEID OP EXTERNE ONTWIKKELINGEN

Effectief strategisch personeelsbeleid is afgestemd op ontwikkelingen in de externe omgeving. Uit ons onderzoek blijkt dat besturen, sinds 2018, gemiddeld van oordeel zijn dat het strategisch personeelsbeleid goed is afgestemd op externe ontwikkelingen. Dit oordeel is sinds 2018 niet significant veranderd. Eindverantwoordelijke schoolleiders beoordeelden in 2020 de afstemming van het strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen als ruim voldoende en ook hun oordeel is sindsdien niet significant veranderd. Tussen besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders bestaat in 2025 geen significant verschil van gemiddeld oordeel over deze indicator.

Wat meer ingezoomd op onderliggende aspecten van deze indicator, valt op dat besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders van oordeel verschillen over (1) het monitoren van de externe omgeving om te anticiperen op veranderingen en over (2) de mate waarin personeelsbeleid en kwaliteitszorg doorlopend gericht zijn op verbetering van het onderwijs in aansluiting op externe ontwikkelingen. Het lijkt erop dat schoolleiders met name minder positief zijn over het vertalen van externe ontwikkelingen in strategisch personeelsbeleid dat doorwerkt in het realiseren van de onderwijsvisie van hun school. Wat hierbij kan meespelen is dat de meeste besturen het strategisch personeelsbeleid centraal vaststellen, op bestuursniveau. Bij schoolbesturen die voor meer dan één schoolvestiging verantwoordelijk zijn (hetgeen bij zo'n twee derde van de besturen het geval is²¹), is een optimale aansluiting bij de situatie van

²¹ VO-raad (2025). Het verhaal achter de cijfers. Sectorrapportage 2025, p. 8.

individuele scholen onder het bestuur gebaat bij een goed samenspel tussen bestuur en eindverantwoordelijke schoolleiders. Daarbij is het belangrijk dat eindverantwoordelijke schoolleiders voldoende ruimte hebben om het op de externe ontwikkelingen inspelende bestuursbeleid uit te werken passend bij de situatie van de eigen school. Voor een goede afstemming op dynamische externe ontwikkelingen is het bovendien van belang dat er een duidelijke onderwijsvisie en daarmee samenhangend strategisch personeelsbeleid zijn aan de hand waarvan de betekenis van de externe ontwikkelingen beoordeeld kan worden. Over allerlei externe ontwikkelingen zoals bijvoorbeeld de opkomst van kunstmatige intelligentie bestaan immers verschillende opvattingen over wat ze voor het onderwijs en de beroepsuitoefening betekenen en hoe het onderwijs daarop in zou moeten spelen. Bij het ontbreken van een duidelijke onderwijsvisie is afstemming op externe ontwikkelingen een lastige opdracht; deze situatie lijkt aan de orde bij een kwart van de schoolbesturen²².

Tussen eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers bestaat een verschil van oordeel over de afstemming van strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen. Middenmanagers oordelen gemiddeld significant negatiever dan schoolleiders. Bij vergelijking van middenmanagers en eindverantwoordelijke schoolleiders van dezelfde school is in bijna twee derde van de scholen het oordeel van eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers nagenoeg gelijk. Verschillen, waar ze er zijn, betreffen met name de volgende onderliggende aspecten: (1) de aanwezigheid van een meerjarig personeelsbeleid dat gericht is op het hebben van de juiste en voldoende medewerkers passend bij de gewenste ontwikkeling van de school en (2) het monitoren van de externe omgeving om te anticiperen op veranderingen. Vanuit het perspectief van middenmanagers duidt dit mogelijk op een probleem met de aansluiting van het beleid bij de situatie van de afdeling waarvoor zij verantwoordelijk zijn. Een concreet voorbeeld hiervan is wanneer bij vacaturevervulling een kortetermijnoriëntatie op het vervullen van vacatures prevaleert boven selectie op grond van eisen aan specifieke bekwaamheden passend bij de onderwijsvisie van de afdeling.

Aanbeveling voor besturen en schoolleiders

Schoolleiders hebben voldoende ruimtenodig in het ontwikkelen en uitvoeren van beleid binnen de kaders van het bestuursbeleid. Hierop zou het managementstatuut, waarmee zo'n driekwart van de schoolleiders in het VO werkt, nog eens kritisch kunnen worden bekeken. Dit geldt in het bijzonder voor die onderdelen van strategisch personeelsbeleid die te maken hebben met het ondernemen van actie gericht op de implicaties van externe ontwikkelingen voor het onderwijs in overeenstemming met de onderwijsvisie van de eigen school en de bekwaamheden die leraren daarvoor nodig hebben. Op het niveau van de school is het van belang dat middenmanagers voldoende ruimte hebben om het beleid voor hun afdeling te vertalen in professionele dialoog met hun team, waarvan de resultaten weer teruggekoppeld worden naar het beleid op schoolniveau.

De positieve perceptie van besturen over de afstemming van strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen wordt ondersteund door wat zij zeggen over de samenwerking met andere schoolbesturen in de onderwijsregio. Meer dan de helft van de besturen geeft aan dat zij in (zeer) sterke mate met andere schoolbesturen in de regio samenwerken, vooral bij het aanpakken van personeelstekorten en het aantrekken en behouden van onderwijspersoneel en minder bij samen opleiden en professionaliseren en het in stand houden van een breed

²² Inspectie van het Onderwijs (2025). Staat van het Onderwijs 2025. Utrecht: Inspectie van het Onderwijs, hst 1.2.

onderwijsaanbod. Deze gegevens duiden erop dat de meeste besturen handelen in lijn met hun maatschappelijke verantwoordelijkheid zoals die in de Governancecode²³ is vastgelegd. Bestuurlijke samenwerking in de regio wordt in dit verband gekoppeld aan de verantwoordelijkheid voor het onderwijsaanbod voor leerlingen in de regio en het aantrekken en behouden van gekwalificeerd personeel in het belang van het onderwijs in de regio. De zorg die we in de VO-Monitor 2023 geuit hebben dat samenwerking in de onderwijsregio ten koste zou kunnen gaan van de afstemming van strategisch personeelsbeleid op de onderwijsvisie en onderwijskundige doelen van de eigen school wordt niet ondersteund door de VO-Monitor 2025. De samenwerking in de onderwijsregio verkeert op dit moment nog in de beginfase. Dat zou kunnen meespelen in de beoordeling door besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders van de impact van samenwerking in de onderwijsregio op het strategisch personeelsbeleid van de eigen school als (ruim) voldoende.

Concluderend, besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders beoordelen de afstemming van het strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen gemiddeld als ruim voldoende tot goed. Het oordeel van besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders is over de jaren heen niet significant veranderd. Er zijn wel verbeterpunten. Ten eerste zijn eindverantwoordelijke schoolleiders en vooral middenmanagers minder positief over de afstemming van beleid op externe ontwikkelingen, met name van personeelsbeleid dat doorwerkt in het realiseren van de onderwijsvisie van hun school/afdeling. Dit zou te maken kunnen hebben met een eigen bevoegdheidstekort in het zelfstandig ontwikkelen en implementeren van beleid binnen de bestaande beleidskaders. Ten tweede is samenwerking met andere schoolbesturen en onderwijsorganisaties in de regio voor een aanzienlijke minderheid van de schoolbesturen (zeer) beperkt.

4.2 AFSTEMMING STRATEGISCH PERSONEELSBELEID OP ONDERWIJSKUNDIGE SCHOOLDOELEN

Besturen oordelen over de gehele periode dat het strategisch personeelsbeleid behoorlijk goed is afgestemd op de onderwijskundige doelen van scholen. Hun oordeel over deze afstemming is na een aanvankelijke verbetering van 2018 naar 2020 sindsdien niet significant veranderd. Besturen beoordelen de afstemming van strategisch personeelsbeleid op de onderwijskundige schooldoelen in 2025 als ruim voldoende tot goed. Eindverantwoordelijke schoolleiders zijn van 2020 op 2023 significant positiever geworden over deze afstemming en beoordelen deze in 2023 gemiddeld als ruim voldoende tot goed, even positief als besturen. Van 2023 op 2025 is het oordeel van eindverantwoordelijke schoolleiders niet veranderd. Ook het oordeel van middenmanagers is niet significant veranderd maar zij oordelen significant minder positief dan eindverantwoordelijke schoolleiders over de afstemming van strategisch personeelsbeleid op onderwijskundige schooldoelen. Op hun beurt oordelen leraren met een krappe voldoende significant minder positief dan middenmanagers. Tegenover het gelijkblijvend oordeel van besturen en schoolleiders over de periode 2023-2025 staat een significant positiever wordend oordeel van leraren. Wanneer de analyse gericht wordt op middenmanagers en leraren van dezelfde school blijkt dat in 2025 op 48% van de scholen leraren min of meer gelijk oordelen als middenmanagers over deze afstemming, wat erop duidt dat in deze scholen de doorwerking van het strategisch personeelsbeleid op de onderwijskundige schooldoelen redelijk goed is. Dit aandeel scholen in 2025 is een verdubbeling van het aandeel scholen in 2023. Het positievere gemiddelde oordeel van leraren en het gemiddeld aandeel scholen waar leraren en middenmanagers min of meer gelijk oordelen over de afstemming van strategisch

²³ PO-raad, VO-raad, VTOI-NVTK. (2025) Governancecode Funderend Onderwijs.

personeelsbeleid op de onderwijskundige schooldoelen duiden op een verbeterde doorwerking van het strategisch personeelsbeleid op dit punt.

Voor de afstemming van personeelsbeleid en onderwijskundige doelen is een cyclische werkwijze (PDCA-cyclus) belangrijk zoals die bij de kwaliteitszorg gebruikelijk is. De VO-raad heeft, mede via het programma Voortgezet Leren, met verschillende publicaties²⁴ in 2025 de principes, toepassing en *good practices* van cyclisch werken onder de aandacht gebracht van besturen en scholen. En dat blijft nodig. Net als in voorgaande jaren is met name het monitoren en evalueren (de Check-fase van de PDCA-cyclus) geen staande praktijk. Dit is ook het geval bij besturen en schoolleiders bij wie activiteiten van de plan/do- en act-fase wel gebruikelijk zijn. Ter illustratie: slechts iets meer dan een derde van de besturen, eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers geeft aan dat in sterke mate wordt gemonitord in hoeverre het personeelsbeleid de gewenste resultaten oplevert. Deze scores uit 2025 zijn vrijwel gelijk aan die van 2023. Het is interessant om op te merken dat leraren op dit punt hetzelfde oordelen als de andere geledingen.

Hoewel de doorwerking van het strategisch personeelsbeleid op de onderwijskundige schooldoelen verbeterd is ten opzichte van 2023 is er nog steeds sprake van tekortkomingen op specifieke punten en bij tenminste de helft van de scholen. Het grootste verschil tussen besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders enerzijds en leraren anderzijds bestaat over de steun die het strategisch personeelsbeleid biedt voor de bekwaamheden en motivatie voor het professioneel gedrag van leraren. Eenzelfde verschil bestaat tussen enerzijds het oordeel van besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders over de stelling dat het strategisch personeelsbeleid wordt aangepast als het professioneel gedrag van medewerkers daar om vraagt en anderzijds het oordeel daarover van leraren. Het zwakke punt in de doorwerking zit dus in de vertaling van de onderwijskundige schooldoelen in het gewenste professioneel gedrag van leraren dat nodig is om die doelen te realiseren en het richten van het personeelsbeleid op het ondersteunen van de bekwaamheden en motivatie voor dit professionele gedrag. Dit punt kan niet los gezien worden van het onderwijskundig leiderschap van schoolleiders en de professionele dialoog van middenmanagers en hun team over de uitwerking van de onderwijsvisie van de school voor hun afdeling en over de ondersteuning die zij voor het realiseren van deze onderwijsvisie nodig hebben van het strategisch personeelsbeleid (zie verder 4.5).

Overall lijkt er sprake van een stabilisatie op een ruim voldoende tot goed niveau in de afstemming van het strategisch personeelsbeleid op de onderwijskundige doelen, afgemeten aan de oordelen van besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders over het formele beleid en de uitvoering daarvan. Voor de doorwerking van het op onderwijskundige doelen afgestemde strategisch personeelsbeleid is sprake van een verbetering, afgemeten aan de oordelen van leraren. Voor verdere verbetering is het noodzakelijk het personeelsbeleid specifiek te richten op de ondersteuning van het gewenste professionele gedrag en de daarvoor noodzakelijke bekwaamheden en motivatie.

²⁴ VO Raad (2025) Sturen op onderwijskwaliteit. Handreiking voor bestuurlijke kwaliteitszorg in het VO Voortgezet Leren (2025). "Evidence-informed werken" in VL-Magazine.

VO-raad (2025) Nieuwsbrief 28 november 2025, over het ontwikkeltraject gericht op afstemming kwaliteitszorg en strategisch personeelsbeleid bij de CVO Groep Zeist naar aanleiding van een negatieve beoordeling door de inspectie.

Aanbeveling voor besturen, schoolleiders, leraren en HR-adviseurs

De afstemming van het strategisch personeelsbeleid op de onderwijskundige schooldoelen is wat strategisch personeelsbeleid in de onderwijssector bijzonder maakt. De maatschappelijke opdracht van het onderwijs kent enkele hardnekkige uitdagingen zoals het verbeteren van de basisvaardigheden van leerlingen en toekomstige vraagstukken zoals voortgaande digitalisering en de herziening van het curriculum. Deze uitdagingen vragen om actie voor de gerichte verbetering van de afstemming van het strategisch personeelsbeleid op de onderwijskundige schooldoelen. Dat begint bij een cyclische systematische monitoring van de mate waarin de beoogde resultaten worden bereikt. Concreet zouden bijvoorbeeld HR-adviseurs voorstellen kunnen doen om het bestaande kwaliteitszorgonderzoek op dit punt uit te breiden. Daarnaast verdient het aanbeveling om informatie te verzamelen waarmee het personeelsbeleid specifiek gericht wordt op ondersteuning van het professioneel gedrag van leraren. Het initiatief daarvoor kan van twee kanten komen. Schoolleiders kunnen het initiatief nemen om met leraren in secties en teams in gesprek te gaan en hen de ruimte en verantwoordelijkheid te geven voor het uitwerken van de in het schoolplan vastgelegde onderwijsvisie en schooldoelen voor het leerdomain waarvoor zij verantwoordelijk zijn. Leraren zelf kunnen ook met voorstellen voor onderwijsontwikkeling komen en dan is het belangrijk dat schoolleiders ervoor openstaan om in gesprek te gaan en ruimte en faciliteiten voor de uitvoering van plannen te bieden. Eigen verantwoordelijkheid voor de uitwerking van de onderwijsvisie leidt tot eigenaarschap en het commitment om die doelen te realiseren. Door aan secties en teams bovendien de vraag te stellen wat zij aan ondersteuning nodig hebben om hun onderwijsplannen te realiseren, wordt ook helder op welke bekwaamheden, motivatie en faciliteiten de ondersteuning door het personeelsbeleid zich moet richten om een effectieve bijdrage te leveren. Voor de vertaling van de ondersteuningsvragen van de onderwijsprofessionals in strategisch personeelsbeleid en bijbehorende instrumenten spelen HR-adviseurs een belangrijke rol. Zie verder onder 4.5

4.3 STRATEGISCH PERSONEELSBELEID EN DUURZAME INZETBAARHEID VAN PERSONEEL

In deze paragraaf komen drie aspecten aan bod: (1) de risico's voor de duurzame inzetbaarheid van personeel en de beleidsmaatregelen gericht op het verkleinen van deze risico's; (2) de mate van autonomie die leraren en schoolleiders hebben en die hen kan helpen om met de aanwezige risico's om te gaan; en (3) het aandeel leraren en schoolleiders dat duurzaam inzetbaar is.

4.3.1 Arbeidsrisico's en beleidsmaatregelen gericht op deze risico's

De mate waarin scholen te maken hebben met arbeidsrisico's verandert volgens besturen nauwelijks over de periode 2018-2020-2023 maar daalt significant van 2023 naar 2025. Ook volgens eindverantwoordelijke schoolleiders, middenmanagers en leraren is er over de periode 2023-2025 een significante daling in de mate waarin hun school te maken heeft met arbeidsrisico's. De daling over de periode 2023-2025 geldt ook specifiek voor het meest voorkomende risico van werkdruk/stress en is te zien bij alle geledingen.

Over de mate waarin beleidsmaatregelen getroffen zijn voor de aanpak van de risico's voor duurzame inzetbaarheid verschillen de geledingen van mening. Besturen zien van 2018 naar 2020 en vervolgens naar 2023 een geleidelijk sterkere aanwezigheid van beleidsmaatregelen op de scholen onder hun bestuur tot een voldoende niveau in 2023. Van 2023 naar 2025 is er bij besturen geen significante verandering in hun oordeel over de getroffen beleidsmaatregelen. In het oordeel van eindverantwoordelijke schoolleiders is er over de hele periode sinds 2020 geen significante verandering; beleidsmaatregelen zijn op een voldoende niveau. Bij middenmanagers is ook geen sprake van significante verandering in hun oordeel over aanwezige

beleidsmaatregelen maar zij beoordelen deze als onvoldoende. Leraren zien verhoudingsgewijs het minst dat er maatregelen in hun school zijn voor het omgaan met arbeidsrisico's, hun oordeel is wel significant gestegen van 2023 naar 2025 maar blijft onvoldoende.

Als we inzoomen op werkdruk/stress en emotioneel zwaar werk (de twee arbeidsrisico's waar de meeste leraren in hun werk sterk mee geconfronteerd worden) komt het verschil in oordeel over de aanwezigheid van beleidsmaatregelen om met die risico's om te gaan pregnant naar voren. Beleidsmaatregelen voor werkdruk/stress krijgen een ruime voldoende van besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders, een krappe voldoende van middenmanagers en een onvoldoende van leraren. Hetzelfde beeld maar nog iets minder positief geldt voor beleidsmaatregelen gericht op emotioneel zwaar werk. Als de scores van eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers op schoolniveau geanalyseerd worden valt op dat middenmanagers en eindverantwoordelijke schoolleiders het veel vaker met elkaar eens zijn over de aanwezigheid van arbeidsrisico's dan over de maatregelen die getroffen zijn met het oog op die risico's. Uit deze gegevens is af te leiden dat middenmanagers minder positief oordelen over de voor de arbeidsrisico's getroffen beleidsmaatregelen en dat zij daarmee onvoldoende ondersteuning kunnen bieden aan de leraren in hun team. De observatie in het Talis-onderzoek²⁵ dat stress vooral individueel beleefd wordt en de verschillen tussen leraren binnen een school groter zijn dan de verschillen tussen scholen impliceert dat middenmanagers individuele maatwerkondersteuning moeten kunnen bieden. Daarvoor hebben zij onvoldoende ruimte en/of tijd.

De voor duurzame inzetbaarheid getroffen beleidsmaatregelen worden als voldoende (besturen, eindverantwoordelijke schoolleiders) tot onvoldoende (middenmanagers, leraren) beoordeeld. De verschillen in hun oordelen duiden op problemen in de doorwerking van beleid. Het matige oordeel over deze indicator van strategisch personeelsbeleid is de laatste jaren niet verbeterd, wat de vraag oproept wat de redenen daarvoor zijn. Voion-onderzoek²⁶ geeft aan dat scholen weinig structureel inzicht hebben in de duurzame inzetbaarheid en behoeften van hun medewerkers. Ook dit onderzoek laat zien dat er weinig sprake is van een professionele dialoog van schoolleiders en HR-medewerkers met andere schoolleiders en personeel over de behoeften die zij hebben aan ondersteuning op specifieke onderdelen van strategisch personeelsbeleid.

Aanbeveling voor besturen, HR-adviseurs en schoolleiders

Er is meer afstemming nodig tussen besturen, schoolleiders en HR-adviseurs over effectieve aanpakken van risico's voor duurzame inzetbaarheid van personeel. HR-adviseurs geven aan dat er wel beleidsmaatregelen voor duurzame inzetbaarheid zijn maar dat deze onvoldoende herkend worden door leraren²⁷. Dan bestaat een eerste stap uit werken aan een sterkere en eenduidiger communicatie. Maar daarnaast is een probleem dat scholen onvoldoende kennis hebben van de behoeften die medewerkers op dit vlak hebben. Voor de hand ligt dat eindverantwoordelijke schoolleiders en HR-medewerkers met middenmanagers in gesprek gaan over de redenen van hun negatieve oordeel over de aanwezige beleidsmaatregelen en over wat zij nodig achten qua

²⁵ Buisman, M., Krepel, A., Mariën, H., Lans, R. van der, Diepstraten, I., Stronkhorst, E., Farzan, K. (2025) TALIS 2024: De werk- en leeromgeving op school in beeld. Nederlandse resultaten van de internationale TALIS-survey. Amstelveen: Kohnstamm Instituut.

²⁶ Hesseling, M. (2024) Verkenning duurzame inzetbaarheid in het voortgezet onderwijs: Onderzoek naar beleid, organisatie, maatregelen en ervaren effectiviteit van DI-beleid vanuit het perspectief van HRM. Den Haag: Voion.

²⁷ Hesseling, M. (2024) Verkenning duurzame inzetbaarheid in het voortgezet onderwijs: Onderzoek naar beleid, organisatie, maatregelen en ervaren effectiviteit van DI-beleid vanuit het perspectief van HRM. Den Haag: Voion. Hierin stelt Mark Hesseling dat twee derde van de HR-professionals die aan dit onderzoek meewerkten dat het bestuur wel een visie op duurzame inzetbaarheid heeft maar dat medewerkers daarvan in veel gevallen niet op de hoogte zijn.

beleidsmaatregelen en faciliteiten voor zichzelf om hun medewerkers goed te kunnen ondersteunen. Het is minstens zo belangrijk om ook met leraren zelf de professionele dialoog te voeren over hun ervaringen met dit deel van het strategisch personeelsbeleid en de behoeften die zij hebben aan specifieke ondersteuning.

4.3.2 Autonomie van leraren en schoolleiders

Over de autonomie die leraren hebben is het oordeel van besturen, eindverantwoordelijke schoolleiders, middenmanagers en leraren over de hele periode gelijk gebleven. Leraren zijn minder positief over hun autonomie dan de andere geledingen maar beoordelen die in 2025 wel als voldoende. Autonomie van leraren is belangrijk, onder andere omdat dit hen kan helpen om te gaan met werkdruk en emotioneel zwaar werk.

Eén derde van de leraren geeft aan niet of nauwelijks te participeren in beslissingen over lestijden en de verdeling van lesgebonden en niet-lesgebonden taken. Het is interessant om na te gaan of dit zo blijft. In de CAO VO 2024-2025²⁸ is immers afgesproken dat schoolleiders en leraren een professioneel gesprek over werkdruk en taakbeleid voeren en nagaan welke verbeteringen in het taakbeleid mogelijk zijn om beter grip te krijgen op werkdruk en de duurzame inzetbaarheid te bevorderen. Volgens recent Voion-onderzoek²⁹ gebruikt de helft van de VO-scholen het standaard taakmodel op basis van de CAO, iets minder dan de helft een deels flexibel taakbeleid en slechts 6% van de scholen een vrij taakmodel waarbij bij de invulling van het taakbeleid de medewerkers veel zeggenschap hebben en alle taken onderling in samenspraak worden verdeeld.

De autonomie van schoolleiders beoordelen besturen als ruim voldoende tot goed, wat significant positiever is dan het oordeel van eindverantwoordelijke schoolleiders. Middenmanagers beoordelen hun autonomie nog lager. Over het algemeen ervaren eindverantwoordelijke schoolleiders ruim voldoende autonomie om te beslissen over onderwerpen als werktijden, ontwerp en uitvoering van onderwijsprocessen, bedrijfsvoering en contact met externe stakeholders. In vergelijking met hen ervaren middenmanagers wat meer autonomie in contacten met leerlingen en ouders, en wat minder in de andere aspecten. Deze verschillen weerspiegelen de verschillen in de formele verantwoordelijkheden en taken tussen hen.

De wetenschappelijke literatuur gebruikt de term autonomie voor wat in de onderwijssector vaak wordt aangeduid als professionele ruimte (van de individuele leraar of schoolleider) en collectieve zeggenschap van teams. Dat de mate hiervan gelijk blijft over de tijd heeft te maken met de institutionalisering van functionele verantwoordelijkheden in wet- en regelgeving. Denk bijvoorbeeld aan de Wet Beroep Leraar (2017) die schoolbesturen verplicht in overleg met leraren een professioneel statuut op te stellen dat ervoor zorgt dat leraren voldoende zeggenschap hebben over de vakinhoudelijke, vakdidactische en pedagogische invulling van hun werk. Maar dergelijke regelgeving is niet in beton gegoten zoals het door de CAO VO afgesproken onderzoek naar taakbeleid illustreert. Bovendien is er binnen het kader van de bestaande regelgeving beleidsruimte om meer of minder zeggenschap aan leraren te geven over de verdeling van taken.

²⁸ Voion (2025). Flyer taakbeleid opnieuw beoordeeld. Den Haag: Voion.

²⁹ Van der Aa, R., Oudshoorn, S., Van Nuland, E. (2025) Inventarisatie taakbeleid VO. Den Haag: Voion.

Aanbeveling voor eindverantwoordelijk schoolleiders, middenmanagers en leraren

Maak professionele ruimte onderwerp van gesprek wanneer middenmanagers met leraren in gesprek gaan over wat zij zelf kunnen doen aan het verminderen van de risico's van werkdruk en emotioneel zwaar werk. Ook teams van leraren hebben mogelijkheden om iets te doen aan deze risico's. Bijvoorbeeld door als team het onderwijs (op bepaalde leerdomeinen) voor hun afdeling anders te organiseren. Of bijvoorbeeld door als team de verantwoordelijkheid voor niet-lesgebonden taken te nemen en deze in onderling overleg te verdelen. Voor het realiseren van dergelijke ideeën is de betrokkenheid van alle geledingen, inclusief eindverantwoordelijke schoolleiders, essentieel.

Voer het professionele gesprek over werkdruk en taakbeleid, waartoe de CAO VO oproept, en ga na welke veranderingen in (de zeggenschap over) het taakbeleid bijdragen aan meer grip op werkdruk en duurzame inzetbaarheid.

4.3.3 Aandeel leraren en schoolleiders dat duurzaam inzetbaar is

Besturen, eindverantwoordelijke schoolleiders, middenmanagers en leraren beoordelen de mate waarin leraren toegerust zijn voor hun werk en gemotiveerd zijn om zich professioneel te blijven ontwikkelen gemiddeld als tenminste ruim voldoende. Terwijl het oordeel van besturen hierover over de hele periode gelijk gebleven is, is het oordeel van eindverantwoordelijke schoolleiders significant gedaald en van leraren en middenmanagers significant gestegen over de periode 2023–2025. Als het gaat om de gemiddelde oordelen over de duurzame inzetbaarheid van leraren in 2025 zijn leraren zelf het meest positief, gevolgd door middenmanagers, besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders.

In het gemiddelde oordeel over de duurzame inzetbaarheid van schoolleiders is over de hele periode niet veel veranderd, behalve dat eindverantwoordelijke schoolleiders hierover significant positiever zijn gaan oordelen van 2023 naar 2025. Eindverantwoordelijke schoolleiders oordelen in 2025 over de duurzame inzetbaarheid van schoolleiders het meest positief, gevolgd door middenmanagers, besturen en leraren.

Wanneer de scores op de criteria van (a) toegerust zijn voor het werk en (b) gemotiveerd zijn om zich te blijven ontwikkelen gecombineerd worden, geeft net iets minder dan de helft van de besturen, ruim de helft van eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers en bijna drie kwart van de leraren zelf aan leraren een sterke score op beide criteria. Bij besturen is het aandeel dat leraren als sterk beoordeeld op de combinatie van deze twee criteria gelijk gebleven van 2023 naar 2025, maar bij eindverantwoordelijke schoolleiders, middenmanagers en leraren is het aandeel gestegen. Toepassing van beide criteria op schoolleiders resulteert in 2025 in sterk scorende schoolleiders volgens driekwart van de besturen en twee derde van de leraren. Volgens bijna alle eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers scoren schoolleiders sterk op beide criteria. Wordt dit oordeel over de duurzame inzetbaarheid van schoolleiders over de tijd gezien dan valt op dat het aandeel besturen met een positief oordeel nauwelijks verandert terwijl het aandeel eindverantwoordelijke schoolleiders, middenmanagers en leraren stijgt van 2023 naar 2025. Over de hele periode bezien, lijkt het erop dat 2023 een knik was in een verder min of meer gelijkblijvend patroon. Dit zou kunnen duiden op een corona-effect van verminderde aandacht voor duurzame inzetbaarheid van personeel (met name door aandacht voor mogelijkheden die de motivatie voor blijvende professionele ontwikkeling stimuleren) vanwege de prioriteit van andere doelen.

Ook al oordelen leraren zelf positiever dan besturen en schoolleiders over de duurzame inzetbaarheid van leraren, toch verdient deze meer aandacht in het strategisch personeelsbeleid. Rekening houdend met de neiging tot overschatting bij zelfbeoordeling valt op dat ook van de leraren zelf slechts 71% oordeelt dat zij duurzaam inzetbaar zijn (vergelijk de 91% score van eindverantwoordelijke schoolleiders over zichzelf). De factor die bij leraren matig scoort volgens besturen, eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers is hun bereidheid om zich blijvend professioneel te ontwikkelen passend bij de gewenste ontwikkeling van het onderwijs. Omdat bereidheid samenhangt met de feitelijke mogelijkheden om aan professionele ontwikkeling te werken en tijdgebrek de meest voorkomende belemmering is om aan professionalisering deel te nemen (volgens 3 op de 5 leraren³⁰) is de uitbreiding van de ontwikkeltijd die de afgelopen jaren is gerealiseerd belangrijk. Maar het is de vraag of die uitbreiding voldoende is want het gemiddeld aantal uren voor (individuele en collectieve) professionalisering is nog steeds beperkt (binnen de individuele jaartaak van een leraar 150 uur³¹).

Aanbeveling voor schoolleiders en HR-adviseurs

Besteed in het professionele gesprek over werkdruk en taakbeleid specifiek aandacht aan belemmeringen die een rol spelen bij (de motivatie voor) activiteiten gericht op blijvende professionele ontwikkeling.

Voer vaker de professionele dialoog met leraren over de ondersteuning die zij van het strategisch personeelsbeleid ervaren en over hun behoefte aan specifieke ondersteuning op het gebied van duurzame inzetbaarheid in het algemeen en doorlopende professionele ontwikkeling in het bijzonder.

4.4 STRATEGISCH PERSONEELSBELEID EN HET ONTWIKKELPERSPECTIEF VAN LERAREN EN SCHOOLLEIDERS

Op de steun van het strategisch personeelsbeleid voor het ontwikkelperspectief van leraren en schoolleiders wordt in de volgende twee paragrafen ingegaan.

4.4.1 Strategisch personeelsbeleid en het ontwikkelperspectief van leraren

Besturen, eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers beoordelen de steun die geboden wordt aan het ontwikkelperspectief van leraren als ruim voldoende. Leraren oordelen minder positief over de steun die zij zelf ervaren.

Over de tijd heen wordt het oordeel van besturen over de steun voor het ontwikkelperspectief van leraren eerst minder positief van 2018 naar 2020 en blijft daarna onveranderd ruim voldoende. Ondersteuning van het ontwikkelperspectief van leraren is sterker gericht op de huidige functie dan op werkzaamheden naast de primaire functie of in de vorm van doorgroei naar een hogere functie. Ondersteuning voor collectieve activiteiten gericht op professionele ontwikkeling en onderwijsontwikkeling is ruim voldoende aanwezig volgens besturen. Hetzelfde patroon is zichtbaar bij de oordelen van eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers. Het

³⁰ Buisman, M., Krepel, A., Mariën, H., Lans, R. van der, Diepstraten, I., Stronkhorst, E., Farzan, K. (2025) TALIS 2024: De werk- en leeromgeving op school in beeld. Nederlandse resultaten van de internationale TALIS-survey. Amstelveen: Kohnstamm Instituut.

³¹ Van der Aa, R., Oudshoorn, S., Van Nuland, E. (2025) Inventarisatie taakbeleid VO. Den Haag: Voion.

patroon in de oordelen van leraren wijkt in de tijd af. Leraren ervaren aanvankelijk van 2020 naar 2023 een lichte achteruitgang in steun voor hun ontwikkelperspectief en daarna een lichte verbetering. Zij ervaren gemiddeld ruim voldoende steun voor ontwikkeling gericht op hun huidige functie, voldoende steun voor ontwikkeling naast de primaire functie, en zij ervaren ook voldoende steun voor collectieve activiteiten en eigen initiatieven van leraren gericht op professionele ontwikkeling en onderwijsvernieuwing. Bij een groepsgewijze vergelijking scoren leraren minder positief dan middenmanagers op de steun voor het ontwikkelperspectief van leraren, maar bij een vergelijking op het niveau van scholen blijkt dat in bijna twee derde van de scholen middenmanagers en leraren min of meer gelijk scoren op de steun die de school geeft aan het ontwikkelperspectief van leraren. Dit betekent dat in deze scholen de doorwerking van het strategisch personeelsbeleid op dit punt verbeterd is ten opzichte van 2023; het betekent ook dat in ruim een derde van de scholen de doorwerking problematisch blijft.

Een specifiek element van het ontwikkelperspectief voor leraren is de individuele begeleiding van de startende leraar. Besturen, eindverantwoordelijke schoolleiders, middenmanagers en leraren beoordelen die begeleiding gemiddeld als goed en signaleren dat deze individuele begeleiding van startende leraren in zeer sterke mate aanwezig is. Deze bevinding is in lijn met het Talis-onderzoek³² dat signaleert dat bijna alle beginnende leraren in Nederland deelnemen aan een inductieprogramma en dat de helft een mentor heeft.

Driekwart van alle leraren signaleert dat de traditionele vormen van opleiding en ontwikkeling gericht op hun huidige functie in (zeer) sterke mate aanwezig zijn. Net als in 2023 ervaart in 2025 de helft van de leraren in sterke mate steun voor ontwikkeling naast hun huidige functie en slechts een derde sterke steun voor doorgroei naar een hogere functie. Verschillende omstandigheden dragen eraan bij dat veel minder leraren steun ervaren voor ontwikkeling naast hun functie en voor doorgroei. Ten eerste, hogere functies (LC/LD) zijn daadwerkelijk slechts in beperkte mate beschikbaar en het aandeel LC-functies is sinds 2018 slechts licht gestegen terwijl het aandeel LD-functies licht is gedaald³³. Ten tweede, veel scholen hebben geen onderwijskundige visie die inzet op onderwijsontwikkeling die mogelijkheden creëert voor ontwikkelperspectieven van leraren naast hun primaire functie³⁴. Bijvoorbeeld, als een school een onderwijskundige visie heeft gericht op ondersteuning van het leren van leerlingen in de vorm van een specifieke pedagogisch-didactische visie of zorgondersteuning dan biedt die visie mogelijkheden voor leraren om zich daarop als expert te ontwikkelen. Het ontbreken van dergelijke ontwikkelperspectieven kan daarnaast een gevolg zijn van het feit dat een enkele school daarvoor niet de schaal heeft. Wellicht dat de samenwerking in de onderwijsregio op het gebied van samen opleiden en professionaliseren daar mogelijkheden voor gaat brengen.

Het oordeel van middenmanagers en leraren over de steun voor eigen initiatieven van leraren en hun collectieve activiteiten rond professionele ontwikkeling, onderwijsontwikkeling en -vernieuwing verschilt, maar bij beide is een toename van het aandeel te zien dat in sterke mate steun voor deze collectieve ontwikkelingsactiviteiten percipieert. Bij leraren percipieert ongeveer de helft sterke steun voor deze activiteiten, bij middenmanagers ongeveer twee derde.

³² Buisman, M., Krepel, A., Mariën, H., Lans, R. van der, Diepstraten, I., Stronkhorst, E., Farzan, K. (2025) TALIS 2024: De werk- en leeromgeving op school in beeld. Nederlandse resultaten van de internationale TALIS-survey. Amstelveen: Kohnstamm Instituut, pp. 47-48.

³³ Berger, J. & Van der Aa, R. (2024) Functiemix vo: ontwikkelingen 2018-2023. Den Haag: Voion.

³⁴ Snoek, M., De Wit, B. & Dengerink, J. (2020). Een gedeeld beroepsbeeld voor de leraar. In: M. Snoek, I. Pauw & J. van Tartwijk (reds.) (2020). Leraar: Een Professie met Perspectief 1. Een Veelzijdig Beroepsbeeld, pp. 17-27. Meppel: Ten Brink Uitgevers.

Aanbeveling voor schoolleiders en leraren

Het is begrijpelijk dat scholen naar manieren zoeken om met personeelstekorten om te gaan door het onderwijs anders in te richten en bijvoorbeeld onderwijsassistenten in te zetten voor taken waarvoor geen bevoegdheid nodig is³⁵. Maar dit leidt niet persé tot een functie die aantrekkelijk is vanuit het perspectief van iedere leraar. Daarom is het individuele gesprek met iedere leraar van belang over de ambitie om zich professioneel te ontwikkelen in het lesgeven of in rollen naast de lestaak. Daarbij is ook de professionele dialoog (in team-/sectieverband) van belang over mogelijkheden voor onderwijsontwikkeling en de kansen die daarmee ontstaan voor (professionele ontwikkeling voor) nieuwe rollen van leraren naast hun primaire lestaak.

4.4.2 Strategisch personeelsbeleid en het ontwikkelperspectief van schoolleiders

Het oordeel over het ontwikkelperspectief van schoolleiders fluctueert over de tijd gezien. Besturen doen uitspraken over de steun van het personeelsbeleid voor schoolleiders (meervoud) verbonden aan de scholen onder het bestuur, schoolleiders hebben het over de steun die zij zelf (enkelvoud) ervaren voor hun ontwikkelperspectief. Het oordeel van besturen daalt eerst licht van 2018 naar 2020, blijft dan gelijk tot 2023, en stijgt weer licht naar ruim voldoende tot goed in 2025. Het oordeel van eindverantwoordelijke schoolleiders over hun ontwikkelperspectief is van 2020 naar 2023 minder positief geworden maar is weer positiever geworden in 2025. Het oordeel van eindverantwoordelijke schoolleiders over de steun voor hun ontwikkelperspectief is ruim voldoende. Het voldoende oordeel van middenmanagers is gelijk gebleven van 2023 naar 2025. De steun van het personeelsbeleid bestaat vooral uit ontwikkeling gericht op de huidige functie. Minder sterk maar wel voldoende is de steun voor ontwikkeling in werkzaamheden naast hun primaire functie. De steun voor mobiliteit en doorgroei naar een hogere functie wordt door eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers als onvoldoende beoordeeld. Positiever oordelen eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers over steun voor initiatieven met collega's gericht op eigen professionele ontwikkeling en voor ruimte om met collega's aan professionele ontwikkeling en onderwijsvernieuwing te werken.

Besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders beoordelen de steun voor startende schoolleiders gemiddeld als ruim voldoende maar middenmanagers scoren hierop met een voldoende veel lager.

Als het gaat om versterking van de steun voor het ontwikkelperspectief van schoolleiders verdienen met name de ontwikkeling in werkzaamheden naast de primaire functie, de mobiliteit en de doorgroei naar een hogere functie aandacht. Dat komt ook naar voren in onderzoek van Voion³⁶ en de Staat van de schoolleider 2025. Om dat soort professionele ontwikkeling te faciliteren is uiteraard de beschikbare tijd een issue zoals blijkt uit het feit dat 52% van de schoolleiders het lastig vindt om daarvoor tijd te maken³⁷. Maar er is meer. Opvallend is dat slechts een kwart van de eindverantwoordelijke schoolleiders in de VO-Monitor rapporteert dat zijzelf en/of HR-medewerkers vaak met andere schoolleiders de professionele dialoog voeren over hoe zij de ondersteuning door het strategisch personeelsbeleid ervaren en op welke terreinen zij behoefte hebben aan extra ondersteuning. Opvallend is bovendien dat zowel

³⁵ VO-raad (2025). Sectorrapportage 2025, pag. 5.

³⁶ Van Zijtveld, S., Van Hassel, D. (2023) Loopbanen van schoolleiders: Verkenning van belemmeringen en mogelijkheden voor instroom, doorstroom en behoud. Den Haag: Voion.

Vermeulen, J. & Van Hasse, D.I. (2025) Gedeeld leiderschap tussen schoolleiders en docenten: Perspectieven van schoolleiders op het delen van hun Perspectieven van schoolleiders in het vo op het delen van hun leidinggevende taken. Den Haag: Voion.

³⁷ Voion (2025). Staat van de Schoolleider 2025, p. 2.

eindverantwoordelijke schoolleiders als middenmanagers de Beroepsstandaard Schoolleiders VO zelden tot af en toe gebruiken ten behoeve van hun professionele ontwikkeling en daar dus kennelijk ook niet toe worden uitgenodigd in de functioneringsgesprekken die zij hebben met hun eigen leidinggevende (bestuurder, eindverantwoordelijke schoolleider).

Aanbeveling voor besturen, eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers

Omdat een individueel bestuur vaak niet de schaal heeft om mogelijkheden voor professionele ontwikkeling van schoolleiders op aanverwante taken, horizontale mobiliteit en doorgroei naar een hogere functie te bieden, kan het interessant zijn op dat punt samenwerking met andere besturen aan te gaan. Voor eindverantwoordelijke schoolleiders is het belangrijk zich te realiseren dat middenmanagers er behoefte aan hebben om met de eindverantwoordelijke schoolleider te spreken over hun professionele ontwikkeling. De Beroepsstandaard Schoolleiders VO verdient serieuze aandacht zowel van de professionele ontwikkeling zoekende schoolleider als van diens leidinggevende.

4.5 KWALITEIT VAN IMPLEMENTATIE VAN PERSONEELSBELEID DOOR SCHOOLLEIDERS

De doorwerking van het strategisch personeelsbeleid hangt gedeeltelijk af van het beleid zelf en gedeeltelijk van de kwaliteit van implementatie door leidinggevend. In 4.2 kwam al aan de orde dat de afstemming van het strategisch personeelsbeleid op de onderwijskundige doelen niet goed doorwerkt, met name afgelezen aan het gebrek aan ondersteuning dat leraren voor het gewenste professionele gedrag ervaren. Hier komt die gebrekkige doorwerking opnieuw aan de orde met het oog op de toepassing van het strategisch personeelsbeleid door leidinggevend. Door besturen, eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers wordt de kwaliteit van de implementatie van personeelsbeleid door leidinggevend als goed tot zeer goed beoordeeld. Maar leraren oordelen gemiddeld minder positief hoewel toch ruim voldoende en hun oordeel is van 2023 naar 2025 positiever geworden.

De doorwerking van het onderwijskundig leiderschap van schoolleiders kent beperkingen. Hoewel besturen, eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers het onderwijskundig leiderschap als goed beoordelen, komen leraren niet hoger dan voldoende. Leraren zijn met name kritisch over het gesprek dat leidinggevend voeren over de onderwijskundige schooldoelen en het gebrek aan duidelijkheid dat de schooldoelen aan leraren geven. Ook als we de oordelen over onderwijskundig leiderschap vergelijken op schoolniveau blijkt dat in minder dan de helft van de scholen leraren en middenmanagers min of meer gelijk oordelen over onderwijskundig leiderschap en dat in de helft van de scholen leraren minder positief zijn dan middenmanagers. Dit betekent dat in minder dan de helft van de scholen het onderwijskundig leiderschap van middenmanagers goed doorwerkt en in de helft niet of minder goed.

Over de tijd gezien valt op dat het oordeel van besturen, eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers over de toepassing van strategisch personeelsbeleid en onderwijskundig leiderschap gelijk gebleven is op het niveau van de kwalificatie 'goed'. Het oordeel van leraren over de toepassing van strategisch personeelsbeleid en het onderwijskundig leiderschap van hun leidinggevende is in beide gevallen positiever geworden van 2023 naar 2025, met een ruime voldoende voor de toepassing van strategisch personeelsbeleid en een voldoende voor het onderwijskundig leiderschap. Vanwege deze positievere beoordeling die leraren geven aan de ondersteuning die zij ervaren van de toepassing van strategisch personeelsbeleid en

onderwijskundig leiderschap kan geconcludeerd worden dat de doorwerking van strategisch personeelsbeleid op deze indicator verbeterd is.

Aanbeveling voor middenmanagers, HR-adviseurs en leraren

Hoewel leraren de implementatie van het strategisch personeelsbeleid door leidinggevendenden als ruim voldoende beoordelen, is er ruimte voor verbetering op specifieke onderdelen. De steun van het strategisch personeelsbeleid voor de duurzame inzetbaarheid en voor de bekwaamheden, motivatie en het professioneel gedrag van leraren wordt als net voldoende beoordeeld. Dat roept de vraag op welke behoeften en verwachtingen leraren hebben op deze onderdelen en hoe het volgens hen beter zou kunnen? Het gesprek daarover wordt te weinig gevoerd. Dat blijkt onder meer uit de scores voor de mate waarin schoolleiders en HR-medewerkers de professionele dialoog met leraren voeren over de ervaren ondersteuning en de behoefte aan extra ondersteuning door het personeelsbeleid. Toch zou het voeren van dit gesprek niet moeilijk hoeven zijn als middenmanagers in gesprekken met individuele leraren en in reguliere teambesprekingen deze vragen aan de orde zouden stellen. Ook leraren spelen een rol bij het aangaan van zo'n professionele dialoog. Een open houding en het proactief uiten van de ondersteuningsbehoeften kunnen ervoor zorgen dat de toepassing van personeelsbeleid meer in lijn is met de ondersteuningsbehoeften van leraren.

Ook het onderwijskundig leiderschap verdient in de ogen van leraren aandacht. Hoewel leraren er in 2025 positiever over oordelen dan in 2023 blijft het verschil met het oordeel van middenmanagers groot. Evenals in 2023 zijn leraren maar matig positief over hun leidinggevende wat betreft het bespreken van de onderwijskundige schooldoelen en van de manier waarop leraren kunnen samenwerken en gebruik maken van elkaars sterke punten. In 2023 signaleerden we dat het onderwijskundig leiderschap voor middenmanagers in scholen met een havo/vwo-afdeling een probleem kan zijn. Ten eerste omdat hun team dikwijls bestaat uit leraren die niet (hoofdzakelijk) werkzaam zijn voor dezelfde afdeling. Bovendien hebben leraren in havo/vwo-afdelingen vaak een sterke vakoriëntatie. Het werkzaam zijn in verschillende afdelingen en het benadrukken van het eigen vak maakt het lastiger om *als team* een gemeenschappelijke basis te vinden voor een eigen uitwerking van de onderwijsvisie en onderwijskundige schooldoelen en samen de verantwoordelijkheid te nemen voor de uitvoering daarvan.

Opmerkelijk is echter ook dat leraren in 2025 meer dan in 2023 rapporteren dat zij met collega's gezamenlijk nieuwe didactische werkvormen en lesmateriaal ontwikkelen en samenwerken aan het vernieuwen van het programma/curriculum. Dat geeft steun aan het idee voor middenmanagers om zich te richten op het stimuleren en faciliteren van professionele leergemeenschappen en van collectieve zeggenschap voor lerarenteams om, binnen de kaders van de onderwijsvisie van de school, het onderwijsleerproces vorm te geven voor hun domein of afdeling. Hier ligt een mooie kans voor gedeeld leiderschap, waarvan onderzoek³⁸ laat zien dat schoolleiders hierdoor zelf meer ruimte krijgen voor visie en beleidsontwikkeling en dat daarmee ook het eigenaarschap en de motivatie onder docenten toeneemt. Bovendien is de start bij de inhoudelijke activiteiten rond onderwijsontwikkeling ook een goed vertrekpunt voor leraren om het gesprek te voeren over wat zij nodig hebben aan eigen professionele ontwikkeling en randvoorwaarden om hun teamplannen voor onderwijsontwikkeling uit te voeren. Ook van het

³⁸Vermeulen, J. & Van Hassel, D. (2025) Gedeeld leiderschap voor schoolleiders en docenten: Perspectieven van schoolleiders in het vo op het delen van hun leidinggevende taken. Den Haag: Voion.

leggen van deze verbinding tussen onderwijsontwikkeling en het aangeven van de gewenste ondersteuning door het strategisch personeelsbeleid bestaan goede voorbeelden³⁹.

Aanbeveling voor eindverantwoordelijke schoolleiders, middenmanagers en leraren

Richt onderwijskundig leiderschap erop om waar mogelijk teams en secties meer ruimte en verantwoordelijkheid te geven om de onderwijskundige schooldoelen inhoudelijk en pedagogisch-didactisch uit te werken voor het domein waarvoor zij verantwoordelijk zijn. Stimuleer dat in de professionele dialoog over de uitwerking van de schooldoelen ook de koppeling wordt gelegd naar de ondersteuning die leraren nodig hebben om professioneel te handelen zoals zij dat voor de realisatie van die schooldoelen nodig achten. Besteed daarbij specifiek aandacht aan mogelijkheden voor professionele ontwikkeling, inclusief mogelijkheden voor ontwikkeling in bepaalde expertrollen die voor leraren verbreding bieden naast hun primaire lestaak. Besteed ook aandacht aan praktische faciliteiten zoals vaste momenten voor teamoverleg.

4.6 AFSLUITEND ALGEMEEN OORDEEL OVER DE STAAT EN ONTWIKKELING VAN STRATEGISCH PERSONEELSBELEID

Stabilisering van het ontwikkelingsniveau van strategisch personeelsbeleid

De eerste in het oog springende bevinding over de staat en ontwikkeling van strategisch personeelsbeleid in het voortgezet onderwijs is dat er ten opzichte van de vorige meting niet of nauwelijks sprake is van een verandering in het niveau van beleid en implementatie. De sinds 2023 opgetreden significante veranderingen zijn beperkt tot: het ontwikkelperspectief van schoolleiders (verbetering in het oordeel van zowel besturen als eindverantwoordelijke schoolleiders) en het leiderschap van schoolleiders (verslechtering in het oordeel van eindverantwoordelijke schoolleiders). Dit is goed nieuws voor die indicatoren die als ruim voldoende tot goed beoordeeld worden, want besturen en scholen slagen er in het niveau te handhaven. Dit geldt voor 4 van de 5 indicatoren, namelijk: (1) afstemming van strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen, (2) afstemming van strategisch personeelsbeleid op onderwijskundige schooldoelen, (4) het ontwikkelperspectief van leraren en schoolleiders, en (5) de implementatie van strategisch personeelsbeleid en het leiderschap van schoolleiders. Dat wil niet zeggen dat er op deze indicatoren geen verbeterpunten zijn. Bij de bespreking van de afzonderlijke indicatoren (zie voorgaande paragrafen) is aandacht besteed aan zowel generieke tekortkomingen (bijvoorbeeld het gebrek aan systematisch monitoren en evalueren als onderdeel van de beleidscyclus) als specifieke punten (bijvoorbeeld gerichte ondersteuning van het professioneel gedrag van leraren).

De stabilisering van de ontwikkeling van strategisch personeelsbeleid is minder goed nieuws voor de indicator duurzame inzetbaarheid van personeel waar zowel besturen als eindverantwoordelijke schoolleiders maar net een voldoende geven aan de beleidsmaatregelen gericht op de arbeidsrisico's voor duurzame inzetbaarheid. Weliswaar wordt de aanwezigheid van arbeidsrisico's door alle geledingen in 2025 als lager dan in 2023 beoordeeld, maar dat kan amper als reden voor het uitblijven⁴⁰ van verbetering van beleidsmaatregelen gelden omdat het niveau van de getroffen maatregelen maar net voldoende scoort. Bovendien beschouwt slechts

³⁹ Voortgezet Leren (2025) "Evidence-informed werken" in VL-Magazine. Zie verder ook https://www.vo-raad.nl/artikelen/minder-onderwijstijd-en-dan?utm_medium=email

⁴⁰ Slechts 1 op de 5 besturen die in 2023 en in 2025 aan de VO-Monitor meewerkte, geeft in 2025 een hoger oordeel aan de eigen beleidsmaatregelen inzake de arbeidsrisico's voor duurzame inzetbaarheid dan in 2023.

de helft van zowel de besturen als eindverantwoordelijke schoolleiders leraren als duurzaam inzetbaar en dat zou een *sense of urgency* moeten creëren om met betere beleidsmaatregelen te komen. Het lijkt erop dat het uitblijven van verdere verbetering van beleidsmaatregelen gericht op de arbeidsrisico's rond duurzame inzetbaarheid te maken heeft met het door de 'Verkenning duurzame inzetbaarheid'⁴¹ geconstateerde gebrek aan structureel inzicht in de duurzame inzetbaarheid en behoeften van medewerkers.

Doorwerking strategisch personeelsbeleid iets verbeterd, maar blijft aandachtspunt

De tweede in het oog springende bevinding is dat er sprake is van een gebrekkige doorwerking van het door besturen vastgestelde en door eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers geïmplementeerde strategisch personeelsbeleid. De belangrijkste aanwijzing voor de gebrekkige doorwerking is het oordeel van leraren: zij oordelen net als in 2023 minder positief dan hun leidinggevenden/middenmanagers op alle indicatoren. Dit is problematisch, omdat leraren een belangrijke doelgroep van het strategisch personeelsbeleid zijn omdat dat beleid als doel heeft hen te ondersteunen in hun professioneel gedrag en welzijn. Kijken we naar het begin van de doorwerkingsketen dan valt op dat eindverantwoordelijke schoolleiders meestal positiever oordelen over het strategisch personeelsbeleid dan middenmanagers, wat erop duidt dat middenmanagers niet of onvoldoende beschikken over het door hen gewenste beleid en/of de voorwaarden voor de implementatie ervan. Daar begint dus het gebrek aan doorwerking, maar in beperktere mate dan in 2023. Er zijn namelijk twee verbeteringen in vergelijking tot 2023: terwijl in 2023 eindverantwoordelijke schoolleiders op alle indicatoren positiever scoorden dan middenmanagers verschillen in 2025 hun oordelen niet over de afstemming van het strategisch personeelsbeleid op de onderwijskundige doelen van hun school en over de toepassing van het strategisch personeelsbeleid door schoolleiders.

Wanneer we de doorwerking van strategisch personeelsbeleid beoordelen op schoolniveau ontstaat een beeld dat positiever is over deze doorwerking dan wanneer de gemiddelde oordelen van de functiegroepen worden vergeleken. Het aandeel scholen waar eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers min of meer gelijk oordelen over de indicatoren van strategisch personeelsbeleid is nagenoeg gelijk gebleven van 2023 naar 2025 (namelijk de helft tot driekwart van de scholen, met uitzondering van de indicator maatregelen gericht op arbeidsrisico's waar het aandeel 'gelijke' scholen (ruim) minder dan de helft is gebleven van 2023 naar 2025). Echter, het aandeel scholen waar middenmanagers en leraren min of meer gelijk oordelen (hetgeen duidt op de mate waarin de door middenmanagers geboden ondersteuning door het strategisch personeelsbeleid overeenkomt met de door leraren gewenste ondersteuning) is in 2025 verdubbeld ten opzichte van 2023 (tot de helft of meer in 2025). Bij de scholen waar leraren en middenmanagers niet min of meer gelijk scoren, geldt in bijna alle scholen dat leraren lager scoren dan middenmanagers (variërend van een derde tot de helft van de scholen). Bij de duiding van dit patroon van scores op schoolniveau past een voorbehoud: deze analyses hebben (voor 2025) betrekking op 32 scholen (voor de vergelijking eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers) respectievelijk 39 scholen (voor de vergelijking middenmanagers en leraren), wat slechts een kleine deelverzameling is van het totaal van 253 scholen in 2025 waarvan 1 of meer respondenten aan het onderzoek hebben meegewerkt. Toch is het interessant om de analyse op schoolniveau te maken omdat we dan de scores van de verschillende geledingen vergelijken die over *dezelfde* schoolsituatie oordelen. Voor

⁴¹ Hesseling, M. (2024) Verkenning duurzame inzetbaarheid in het voortgezet onderwijs: Onderzoek naar beleid, organisatie, maatregelen en ervaren effectiviteit van DI-beleid vanuit het perspectief van HRM. Den Haag: Voion.

het vraagstuk van de doorwerking van strategisch personeelsbeleid kan de conclusie dan zijn dat in vergelijking tot 2023 deze doorwerking verbeterd is en dat in 2025 in de helft van de scholen het strategisch personeelsbeleid zoals bedoeld en vastgesteld door besturen redelijk goed wordt geïmplementeerd door schoolleiders en eveneens redelijk goed als ondersteunend wordt ervaren door leraren. Voor de sector als geheel blijft het vraagstuk van doorwerking relevant omdat bij een derde tot de helft van de scholen het strategisch personeelsbeleid zoals geïmplementeerd door schoolleiders als beduidend minder ondersteunend wordt ervaren door leraren.

4.7 DUIDING: INVLOEDFACTOREN

De twee in het oog springende bevindingen over de staat en ontwikkeling van strategisch personeelsbeleid in het voortgezet onderwijs in 2025 verschillen niet wezenlijk van die in 2023, met dat verschil dat er aanwijzingen zijn dat de doorwerking van strategisch personeelsbeleid verbeterd is. Deze situatie maakt de vraag interessant welke factoren bijdragen aan de geconstateerde stabilisering en gebrekkige doorwerking van strategisch personeelsbeleid. Hierna zullen we deze vraag beantwoorden waarbij we gebruik maken van informatie uit het monitoronderzoek 2025 en andere bronnen. Eerst bespreken we factoren die bijdragen aan de stabilisering van strategisch personeelsbeleid op een ruim voldoende tot goed niveau. Daarbij gaat het om factoren die de situatie bepalen van schoolbesturen en eindverantwoordelijke schoolleiders die, ondersteund door HR-adviseurs, op bestuursniveau verantwoordelijk zijn voor de vaststelling van het strategisch personeelsbeleid en voor de voorwaarden van implementatie op het niveau van de scholen onder het bestuur. Vervolgens bespreken we factoren die invloed hebben op de doorwerking van strategisch personeelsbeleid op het niveau van de scholen. Dan gaat het om factoren die de situatie bepalen van eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers die, ondersteund door HR-adviseurs, een belangrijk aandeel hebben in de implementatie van strategisch personeelsbeleid richting het personeel.

Invloedfactoren bij de stabilisering van strategisch personeelsbeleid

De factoren die aan de orde komen zijn: (1) de kennis van besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders op het gebied van strategisch personeelsbeleid, hun inzicht in het belang ervan voor de realisatie van de strategische schooldoelen, en deskundige ondersteuning vanuit de sector, (2) de beleidsruimte om eigen strategisch personeelsbeleid te ontwikkelen, en (3) de financiële middelen voor eigen strategisch personeelsbeleid. Bij de bespreking van deze factoren is telkens het eigen oordeel van besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders het startpunt.

Besturen hebben naar hun eigen oordeel zeer goede *kennis* van strategisch personeelsbeleid. Besturen hebben ook zeer goed inzicht in het belang van strategisch personeelsbeleid voor het realiseren van de beleidsdoelen van het bestuur. Ruim driekwart van de besturen geeft aan dat de deskundige ondersteuning van de sector zeer goed is. Bij deze oordelen lijkt wel een kanttekening op zijn plaats als we kijken naar twee typen activiteiten die een belangrijke bijdrage aan de kennis van besturen kunnen leveren maar waar niet meer dan de helft van de besturen goed gebruik van maakt. De bespreking van het strategisch personeelsbeleid met de Raad van Toezicht (RvT) (die volgens de Handreiking⁴² een regelmatige, diepgaande en evidence-informed professionele dialoog zou moeten zijn over de kwaliteit van het werkgeversbeleid van het bestuur) wordt door besturen gemiddeld als voldoende tot ruim voldoende beoordeeld; iets minder dan de helft van de besturen heeft af en toe en ruim de helft heeft vaak een gesprek met

⁴² Terpstra, S. (2024) Handreiking toezien op goed personeelsbeleid. VTOI-NVTK.

de RvT over het strategisch personeelsbeleid. Het Beroepsprofiel Bestuurders⁴³ vat ‘inhoudelijk leiderschap’ niet alleen op als sturing geven aan de kwaliteit van het onderwijs en de voortdurende ontwikkeling daarvan maar ook als sturing geven aan en ontwikkelen van strategisch personeelsbeleid. Dit Beroepsprofiel wordt echter door slechts bijna de helft van de besturen vaak gebruikt ten behoeve van activiteiten gericht op de eigen professionele ontwikkeling en wordt gemiddeld als voldoende beoordeeld.

Eindverantwoordelijke schoolleiders menen evenals besturen dat er (zeer) goede kennis van strategisch personeelsbeleid is, maar hun oordeel is minder positief dan van besturen. Datzelfde geldt ook voor hun oordeel over het inzicht in het belang van strategisch personeelsbeleid en de deskundige ondersteuning vanuit de sector. Een vraag is wel hoe gericht eindverantwoordelijke schoolleiders werken aan hun eigen professionalisering op het gebied van strategisch personeelsbeleid. Eindverantwoordelijke schoolleiders gebruiken de Beroepsstandaard Schoolleiders VO⁴⁴ gemiddeld zelden tot af en toe ten behoeve van hun professionele ontwikkeling terwijl de Beroepsstandaard uitdrukkelijk ook strategisch personeels- en professionaliseringsbeleid ziet als onderdeel van het leidinggeven aan schoolontwikkeling.

Besturen ervaren in (zeer) sterke mate *beleidsruimte* om eigen strategisch personeelsbeleid te ontwikkelen. Eindverantwoordelijke schoolleiders zijn hierover in mindere mate positief. Dit duiden we in relatie tot de ruimte die zij ervaren om het op bestuursniveau vastgestelde strategisch beleid passend te maken voor hun school. We hebben bijvoorbeeld bij de afstemming van strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen gesignaleerd (zie 4.1) dat het voor eindverantwoordelijke schoolleiders belangrijk is ruimte te hebben om het strategisch personeelsbeleid zoals vastgesteld door het bestuur aan te vullen en aan te passen zodat het aansluit bij de situatie van hun school. In de verschillen in gepercipieerde beleidsruimte komen formele (bevoegdheid) en materiële (tijd) aspecten samen waarover besturen en schoolleiders met elkaar het gesprek kunnen voeren. Het belang van deze factor komt ook in het Talis-onderzoek⁴⁵ naar voren in de opvatting van schoolleiders dat meer autonomie en vertrouwen belangrijk zijn.

Over de beschikbaarheid van *financiële middelen* ten behoeve van de ontwikkeling, uitvoering en benutting van strategisch personeelsbeleid oordelen besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders het minst positief. Bijna 4 op de 10 besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders beschikken niet in sterke mate over financiële middelen voor goed beleid. Over de hiermee verwante factor tijd om te investeren in goed personeelsbeleid wordt op dezelfde manier kritisch geoordeeld. Het gemiddeld oordeel van besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders is van 2023 naar 2025 minder positief geworden. Feit is dat het door het Ministerie van OCW aan besturen toegekende budget voor strategisch personeelsbeleid met ingang van 2025 daadwerkelijk is verminderd⁴⁶. In de VO-Monitor 2023 rapporteerden besturen dat zij de door OCW toegekende prestatieboxmiddelen het meest gebruikt hadden ten behoeve van maatregelen gericht op de duurzame inzetbaarheid van personeel. Het is niet onwaarschijnlijk dat het

⁴³ VvOB, PO-raad, VO-raad (2024). Beroepsprofiel Bestuurders Funderend Onderwijs, hst. 2.

⁴⁴ Schoolleiders VO (2024). Beroepsstandaard Schoolleiders VO, hst 2.

⁴⁵ Buisman, M., Krepel, A., Mariën, H., Lans, R. van der, Diepstraten, I., Stronkhorst, E., Farzan, K. (2025) TALIS 2024: De werk- en leeromgeving op school in beeld. Nederlandse resultaten van de internationale TALIS-survey. Amstelveen: Kohnstamm Instituut, p. 105.

⁴⁶ VO-raad (2024) “Continuering middelen versterking strategisch personeelsbeleid in 2025”. Geraadpleegd via <https://www.vo-raad.nl/nieuws/continuering-middelen-versterking-strategisch-personeelsbeleid-in-2025>

VO-raad (2025) “Najaarsregeling 2025 met aangepaste bekostiging gepubliceerd” Geraadpleegd via <https://www.vo-raad.nl/nieuws/najaarsregeling-2025-met-aangepaste-bekostiging-gepubliceerd>

wegvallen van extra middelen heeft bijgedragen aan de stagnatie van het strategisch personeelsbeleid ten behoeve van de duurzame inzetbaarheid van personeel.

We hebben eerder geconcludeerd dat de ontwikkeling van het strategisch personeelsbeleid zich stabiliseert op een ruim voldoende tot goed niveau, met uitzondering van de indicator beleidsmaatregelen gericht op de duurzame inzetbaarheid. We zien nu dat deze conclusie gesteund wordt door omstandigheden van kennis, beleidsruimte en financiële middelen waarover besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders kunnen beschikken bij de ontwikkeling van het strategisch personeelsbeleid. Het zou merkwaardig zijn als enerzijds het strategisch personeelsbeleid een ruim voldoende tot goed niveau zou behalen en anderzijds op het niveau van besturen de aanwezige kennis, beleidsruimte en financiële middelen onvoldoende zouden zijn. Bij elk van deze invloedfactoren zijn echter verbeterpunten gesignaleerd, waarvan sommige (kennis, beleidsruimte) meer binnen de eigen invloedssfeer van besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders liggen dan andere (financiële middelen).

Invloedfactoren bij de gebrekkige doorwerking van strategisch personeelsbeleid

Hier besteden we aandacht aan factoren die invloed hebben op de doorwerking van strategisch personeelsbeleid op het niveau van de school. De factoren die aan de orde komen zijn: (1) de kennis van eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers op het gebied van strategisch personeelsbeleid, deskundige ondersteuning vanuit de sector, en informatie over de behoeften van medewerkers aan ondersteuning op specifieke gebieden van personeelsbeleid, (2) de ruimte bij de toepassing van strategisch personeelsbeleid, en (3) de randvoorwaarden (financiële middelen, tijd) voor strategisch personeelsbeleid. Bij de bespreking van deze factoren is het eigen oordeel van eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers het startpunt.

Hiervoor merkten we al op dat de meeste eindverantwoordelijke schoolleiders menen dat er goede kennis van strategisch personeelsbeleid is. Middenmanagers zijn wat minder dan eindverantwoordelijke schoolleiders maar toch in meerderheid van mening dat hun school over ruim voldoende kennis beschikt. Kanttekening hierbij is dat zowel eindverantwoordelijke schoolleiders als middenmanagers de Beroepsstandaard Schoolleiders VO⁴⁷ gemiddeld zelden tot af en toe gebruiken ten behoeve van hun professionele ontwikkeling op het gebied van strategisch personeelsbeleid. Deskundige ondersteuning vanuit de sector is ruim voldoende aanwezig volgens ruim twee derde van de eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers.

Als oorzaak van de gebrekkige doorwerking van strategisch personeelsbeleid veronderstelden we in de VO-Monitor 2023 dat het scholen ontbreekt aan informatie over de daadwerkelijke behoeften van medewerkers aan ondersteuning op het gebied van strategisch personeelsbeleid. In de vragenlijst 2025 zijn vragen opgenomen over de mate waarin schoolleiders en HR-medewerkers de professionele dialoog voeren met (andere) schoolleiders, leraren en OOP over de ondersteuning die zij door het strategisch personeelsbeleid ervaren en over de behoefte aan extra ondersteuning op specifieke onderdelen. De antwoorden op deze vragen geven steun aan onze veronderstelling over het gebrek aan feitelijke informatie. De in hoofdstuk 2 (Tabel 2.3) gerapporteerde resultaten geven aan dat zo'n professionele dialoog geen staande praktijk is. Het gemiddelde oordeel van eindverantwoordelijke schoolleiders over de professionele dialoog met leraren en OOP komt op geen enkel aspect uit boven de onvoldoende; alleen de professionele

⁴⁷ Schoolleiders VO (2024). Beroepsstandaard Schoolleiders VO, hst 2.

dialogoog met andere schoolleiders over de behoefte aan extra ondersteuning op specifieke onderwerpen scoort bijna voldoende. Zonder goede kennis van de behoeften van de doelgroep waarop het strategisch personeelsbeleid gericht is, is er weinig kans op het effectief aanpakken van de tekortkomingen in de doorwerking van het strategisch personeelsbeleid. Belangrijker dan dat, de professionele dialoog met de gebruikers van strategisch personeelsbeleid maakt co-creatie mogelijk tussen HR-staf (ontwikkelaars van strategisch personeelsbeleid), leidinggevers (die het beleid implementeren) en de verschillende ‘ontvangers’ (hier: leraren en OOP). Recent onderzoek⁴⁸ benadrukt het belang van deze co-creatie die een partnerschap in staat stelt meer gebruikswaarde te scheppen dan wanneer stakeholders het zelf moeten doen met de beschikbaar gestelde beleidsmaatregelen.

Beleidsruimte voor strategisch personeelsbeleid op het niveau van de scholen wordt door eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers gemiddeld als ruim voldoende beoordeeld. Ook driekwart van de middenmanagers ervaart in sterke mate ruimte en dat is belangrijk want in de toepassing van strategisch personeelsbeleid spelen zij een belangrijke rol.

Bij de *randvoorwaarden* voor strategisch personeelsbeleid valt op dat eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers de financiële middelen en beschikbare tijd gemiddeld als voldoende beoordelen. Maar meer dan de helft van de middenmanagers ervaart niet dat ze veel tijd beschikbaar hebben.

Bij elkaar genomen zien we in de beschrijving van deze invloedfactoren steun voor onze veronderstelling in de Monitor 2023 dat de gebrekkige doorwerking van strategisch personeelsbeleid vooral is toe schrijven aan het ontbreken van realistische informatie over de ondersteuning die medewerkers ervaren van het strategisch personeelsbeleid en over hun behoefte aan ondersteuning op specifieke gebieden. De professionele dialoog met medewerkers hierover door schoolleiders en HR-medewerkers vindt slechts zelden tot af en toe plaats. Het ligt voor de hand te veronderstellen dat het gesignaleerde gebrek aan tijd een rol speelt bij de lage frequentie van de professionele dialoog met medewerkers. Waarschijnlijk is ook de beperkte mate van ondersteuning door HR-medewerkers op schoolniveau van invloed op de mate waarin zij kunnen bijdragen aan de professionele dialoog over strategisch personeelsbeleid.

4.8 ALGEMENE AANBEVELINGEN VOOR BELEID

Tot slot volgen twee algemene aanbevelingen voor toekomstige beleid gericht op de verdere ontwikkeling van strategisch personeelsbeleid in het voortgezet onderwijs. In de voorgaande paragrafen zijn al per indicator specifieke aanbevelingen gedaan (zie de tekstboxen).

1. Het door de overheid in mei 2023 gepubliceerde wetsvoorstel met wettelijke eisen aan strategisch personeelsbeleid is in juni 2025 in gewijzigde vorm als Wet strategisch personeelsbeleid en arbeidsmarktmaatregelen (SPA) voorgelegd voor advies aan de Raad van State⁴⁹. Het voortzetten van dit traject geeft duidelijkheid over het blijvende belang dat gehecht wordt aan strategisch personeelsbeleid en aan het daarin investeren van tijd en inzet door besturen en scholen. Het bevoegd gezag dient volgens de wet SPA tenminste eenmaal in de vier jaar een strategisch personeelsbeleid gericht op de duurzame inzetbaarheid en professionele

⁴⁸ Hewett, R. & Shantz, A. (2021) A theory of HR co-creation. *Human Resource Management Review*, 31(4).

⁴⁹ Zie

<https://wetgevingskalender.overheid.nl/regeling/WGK010269/documenten/Raad%20van%20State/Adviesaanvraag%20aanhangig%20bij%20Raad%20van%20State/1>

ontwikkeling van personeel vast te stellen, met daarbij inbegrepen de afstemming met externe ontwikkelingen, de afstemming met de onderwijskundige visie, ambitie en doelen, het overleg met de directeurs van de scholen en de evaluatie van het voorgaande plan. De uitwerking in de Memorie van Toelichting sluit nauw aan bij de indicatoren die in dit monitoronderzoek worden gehanteerd. Positief in deze benadering is dat schoolbesturen verplicht worden strategisch personeelsbeleid vast te stellen dat ‘strategisch’ is door de afstemming op de strategische doelen van de organisatie en de ontwikkelingen in de omgeving en dat besturen de ruimte en de verantwoordelijkheid gegeven wordt de beleidsuitwerking af te stemmen op hun eigen situatie.

De duidelijkheid die de Wet SPA creëert over de sturing door de overheid voor de komende jaren biedt ook een oriëntatiepunt voor het beleid en de ondersteuning van de VO-raad gericht op verdere verbetering van het strategisch personeelsbeleid van schoolbesturen, de implementatie daarvan door schoolleiders en de ondersteuning daarvan door HR-medewerkers. Beschouw de professionalisering en ondersteuning van besturen, schoolleiders en HR-medewerkers dus niet als een tijdelijk project. Strategisch personeelsbeleid is een structureel onderdeel van het werken aan de maatschappelijke opdracht van besturen en scholen en gaat gepaard met een lange tijdshorizon en een lerende aanpak⁵⁰. Daarvoor heeft dit Monitor-onderzoek concrete verbeterpunten genoemd (zie de bespreking hiervoor van de afzonderlijke indicatoren). Onze aanbeveling aan de VO-raad is om gericht op deze verbeterpunten met aanvullende ondersteuning te komen bovenop de bestaande ondersteuningsactiviteiten (zoals het aanbod aan professionele ontwikkeling en publicaties zoals het vernieuwde katern ‘Werk maken van strategisch HRM’). Naast (extra) ondersteuning van inhoudelijke verbeterpunten van strategisch personeelsbeleid is een cruciale vraag voor de VO-raad op welke manier de ondersteuningsbehoeften van besturen, schoolleiders en HR-medewerkers het beste geïnventariseerd en geactiveerd kunnen worden. Weet de VO-raad van besturen waar zij tegen aan lopen in de ontwikkeling en uitvoering van hun strategisch personeelsbeleid? Zijn er HR-experts, regionale leernetwerken en/of zelf-diagnose-instrumenten die besturen, schoolleiders en HR-medewerkers kunnen helpen om ondersteuningsbehoeften duidelijk te krijgen en hen te assisteren bij (de oriëntatie op) de aanpak ervan? De uitdaging die de VO-Monitor 2023 signaleerde, namelijk om door te dringen tot besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders die zich niet bewust zijn van de gebrekkige doorwerking van hun beleid, is er nog steeds. Ons pleidooi voor *reality checks* (zoals met behulp van de Spiegel Personeel en School of andere quick scans) waardoor besturen en schoolleiders ontdekken in hoeverre hun beleid daadwerkelijk als ondersteuning wordt ervaren op de werkvloer, heeft niet aan belang verloren als we zien hoe weinig schoolleiders en HR-medewerkers de professionele dialoog met medewerkers voeren over hun ervaring met en behoeften aan ondersteuning door strategisch personeelsbeleid.

2. Het lijkt erop dat mede door toedoen van de VO-raad de oorspronkelijke plannen van het Ministerie van OCW voor de Regionale Aanpak Toekomst Onderwijsarbeidsmarkt (RATO) zijn omgebogen van een centralistische beleidsaanpak van personeelstekorten naar een breder georiënteerde samenwerking van schoolorganisaties en lerarenopleidingen in de onderwijsregio. Omdat een landelijk dekkende vorming van onderwijsregio’s pas medio 2025 is afgerond, is het nu te vroeg om te bepalen of die breed georiënteerde samenwerking ook in de praktijk gestalte zal krijgen. Op dit moment lijkt de focus van schoolbesturen primair gericht te zijn op het aanpakken van personeelstekorten en het aantrekken en behouden van onderwijspersoneel. De afstemming met de onderwijsontwikkeling op schoolniveau lijkt minder in beeld te zijn,

⁵⁰ Het is daarom goed nieuws dat de Algemene Ledenvergadering van de VO-raad op 27 november 2025 besloten heeft om een platform op te zetten voor strategisch personeelsbeleid dat besturen en onderwijsregio's zal ondersteunen bij goed werkgeverschap en duurzame professionalisering.

afgaande op de oordelen van schoolleiders (zie 4.1). De primaire focus op de aanpak van personeelstekorten zou ook medeverantwoordelijk kunnen zijn voor de stagnatie in beleidsmaatregelen gericht op de arbeidsrisico's rond duurzame inzetbaarheid. De werkstress die leraren ervaren hangt volgens TALIS 2024⁵¹ samen met toenemende problemen die leraren signaleren rond gedrag en communicatie zoals het handhaven van gedragsregels in de klas, omgaan met zorgen van ouders en incidenten van verbaal geweld of intimidatie. Dit type problemen vraagt in sterke mate om een lokale aanpak (passend bij de situatie van de school en de relatie met leerlingen en ouders) die veel tijd en aandacht in de uitvoering vraagt. Toch verdient aandacht voor de aanpak van arbeidsrisico's rond duurzame inzetbaarheid echt prioriteit: door de professionele dialoog met middenmanagers, leraren en OOP aan te gaan, door te leren van *good practices* van andere organisaties, door onderzoek als vervolg op het Voion-inventarisatieonderzoek, enzovoorts. Niet alleen vanwege het blijvend (sinds 2023) matige oordeel van alle geledingen (besturen, schoolleiders, leraren) over de huidige beleidsmaatregelen, maar ook omdat, zoals de Sectorrapportage 2025⁵² stelt, een positieve en veilige omgeving zowel werkplezier als onderwijskwaliteit bevordert.

⁵¹ Buisman, M., Krepel, A., Mariën, H., Lans, R. van der, Diepstraten, I., Stronkhorst, E., Farzan, K. (2025) TALIS 2024: De werk- en leeromgeving op school in beeld. Nederlandse resultaten van de internationale TALIS-survey. Amstelveen: Kohnstamm Instituut.

⁵² VO-raad (2025) Het verhaal achter de cijfers. Sectorrapportage 2025, p. 5.

Bijlagen

Bijlage I. Verantwoording van opzet en uitvoering van het onderzoek

Het monitoronderzoek 2025 bestaat uit twee parallel uitgevoerde onderzoeken, namelijk een onderzoek onder schoolbesturen die daarvoor rechtstreeks zijn benaderd, en een onderzoek onder schoolleiders en leraren, waarvoor de bij de VO-raad bekende leidinggevendenden zijn benaderd en via hen leraren in hun school. Omdat de onderzoeken in bepaalde opzichten verschillen, worden de opzet en uitvoering hieronder afzonderlijk verantwoord.

Voorafgaand aan het onderzoek zijn afspraken gemaakt inzake de verwerking en bescherming van gegevens overeenkomstig de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) en de Uitvoeringswet AVG. Er is een Verwerkersovereenkomst opgesteld tussen de VO-raad en de Universiteit Utrecht over de verwerking, bewaring, bescherming en vernietiging van persoonsgegevens. In overleg met de Privacy Officers van de Universiteit Utrecht is een privacyverklaring opgesteld met informatie voor personen die zijn uitgenodigd om aan het onderzoek deel te nemen. Deze privacyverklaring was online te raadplegen door respondenten voordat hen gevraagd werd of zij akkoord gingen met deelname aan het onderzoek. Omdat het onderzoek een herhaling is van het eerdere onderzoek waar de Ethische Toetsingscommissie van de Faculteit Recht, Economie, Bestuur en Organisatie van de Universiteit Utrecht in 2020 geen bezwaar tegen maakte, heeft de Toetsingscommissie geen aanleiding gezien tot hernieuwde beoordeling van het voorgenomen onderzoek.

I. Populatie en respons besturen

Net als in 2018, 2020 en 2023 is een onderzoek uitgevoerd onder de totale populatie van besturen in het VO die lid zijn van de VO-raad. Deze besturen vertegenwoordigen meer dan 99% van de leerlingen in het VO. Er is voor een onderzoek onder alle besturen gekozen om een representatief beeld van de sector te kunnen geven.

De lijst van besturen die lid zijn van de VO-raad vermeldt 285 besturen. Op de lijst ontbrak een aantal adressen en stonden enkele besturen dubbel op de lijst. Uiteindelijk zijn er 268 besturen benaderd voor deelname aan het onderzoek. Tabel 1 vermeldt de respons van besturen.

Tabel 1. Respons besturen

	Besturen	Leerlingen	Vestigingen
Deelgenomen	85	303.923	445
Totaal	268	929.689	1.457
Percentage	32%	33%	31%

Een intensieve benadering van besturen heeft bijgedragen aan de respons van 32%. Op 9 september 2025 is een persoonlijke uitnodiging van de voorzitter van de VO-raad aan alle

besturen gestuurd met de oproep om deel te nemen aan het onderzoek. Deze uitnodiging bevatte een link naar de online vragenlijst en naar de privacyverklaring. De online vragenlijst heeft tot 10 oktober 2025 uitgestaan. In de tussentijd is er één reminder gestuurd. In de meeste gevallen (71%) heeft de voorzitter of een lid van het College van Bestuur/de centrale directie of de rector-bestuurder/directeur-bestuurder de vragenlijst ingevuld. Het gemiddeld aantal leerlingen (3.576⁵³) van besturen die hebben deelgenomen aan het onderzoek is hoger dan het gemiddeld aantal leerlingen van besturen in Nederland (3.356). Het gemiddeld aantal vestigingen waarvoor besturen verantwoordelijk zijn is bij besturen die hebben deelgenomen aan ons onderzoek nagenoeg gelijk (5,24) aan het landelijk gemiddelde (5,26). Het aandeel besturen dat 1 vestiging heeft is in het onderzoek 35%. Dit is vergelijkbaar met het landelijke percentage van 36%. Het aandeel besturen met 6-10 vestigingen is met 50% iets hoger dan het landelijk gemiddelde van 39%. Het aandeel met 11 – 15 vestigingen is in het onderzoek 9% ten opzichte van een landelijk percentage van 17%. Het percentage besturen met 16 vestigingen of meer is in het onderzoek 6% ten opzichte van een percentage van 8% op landelijk niveau.

Tabel 2. Aantal vestigingen per schoolbestuur

	Aantal vestigingen per bestuur uit onderzoek	Aantal vestigingen per bestuur landelijk ⁵⁴
1 vestiging	35%	36%
6 – 10 vestigingen	50%	39%
11 – 15 vestigingen	9%	17%
16 vestigingen of meer	6%	8%

Meerdere besturen hebben vier, drie of twee keer de vragenlijst ingevuld de afgelopen jaren. 14 besturen hebben de vragenlijst in zowel 2018, 2020, 2023 en 2025 ingevuld, 29 besturen hebben de vragenlijst in zowel 2018 als 2025 ingevuld en 31 besturen hebben de vragenlijst in zowel 2023 als 2025 ingevuld.

Tabel 2. Aantal besturen dat meerdere jaren heeft deelgenomen

	2018, 2020, 2023, 2025	2018,2025	2023, 2025
Totaal N	14	29	31

II. Populatie en respons schoolleiders en leraren

Voor de dataverzameling onder schoolleiders en leraren is een adreslijst van de VO-raad als uitgangspunt genomen. Deze lijst bevat 3780 gepersonaliseerde mailadressen van eindverantwoordelijke en deelverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers voor schoolvestigingen op BRIN-nummer. De benadering van schoolleiders in 2025 en 2023 verschilt met 2020 toen hoofdzakelijk eindverantwoordelijke schoolleiders zijn benaderd. In 2020 was sprake van een lage deelname van 27 middenmanagers. Mede om die reden zijn in 2023 zowel eindverantwoordelijke en deelverantwoordelijke schoolleiders als middenmanagers benaderd. In dit rapport is in de analyse van de resultaten gekozen om onderscheid te maken tussen 'eindverantwoordelijke schoolleiders' (functietitels zoals rector, conrector, directeur onderwijs, vestigingsdirecteur of adjunct-directeur) en 'schoolleiders uit het middenmanagers' (functietitels zoals middenmanager, afdelingsleider of teamleider) omdat de karakteristieken en

⁵³ Gegevens over aantal besturen, vestigingen en leerlingen in Nederland is gebaseerd op 'Open onderwijsdata Voortgezet onderwijs 2024' van DUO. https://duo.nl/open_onderwijsdata/voortgezet-onderwijs/

⁵⁴ Bron: <https://sectorrapportage.vo-raad.nl/scholen-en-schoolbesturen/>

de verantwoordelijkheden binnen deze groepen verschillen. De aanduiding ‘eindverantwoordelijke schoolleiders’ omvat in dit rapport de schoolleiders die de VO-raad onderscheidt in ‘eindverantwoordelijk’ en ‘deelverantwoordelijk’; hier zijn zij samengevoegd omdat zij in de praktijk doorgaans het directieteam van een school vormen. De ‘schoolleiders uit het middenmanagement’ zijn in dit rapport degenen die direct leidinggeven aan leraren. Als er in dit rapport gesproken wordt over ‘schoolleiders’ dan betreft dit de totale groep van ‘eindverantwoordelijke schoolleiders’ en ‘schoolleiders uit het middenmanagement’.

De schoolleiders van de adreslijst van de VO-raad ontvingen op 9 september 2025 een gepersonaliseerde uitnodigingsbrief van de voorzitter van de VO-raad. In deze brief was het verzoek opgenomen om zelf de vragenlijst in te vullen en om een tekst met toelichting op het onderzoek en met een uitnodiging tot deelname aan leidinggevenden en leraren uit de eigen school te sturen. In deze toelichting was een link naar de online vragenlijst opgenomen. Om deelname aan het onderzoek te stimuleren is scholen waar 15 of meer leraren aan het onderzoek deelnemen een eigen schoolrapport in het vooruitzicht gesteld. Voor deze getrapte benadering van leraren is gekozen omdat de verwachting was dat door deze aanpak van de dataverzameling een grotere respons onder leraren bereikt zou worden dan via algemene communicatie en oproepen tot deelname via bijvoorbeeld social media. Tevens gaf deze getrapte methode de mogelijkheid de koppeling te maken tussen leraren en schoolleiders van dezelfde school.

De online vragenlijst heeft tot 10 oktober 2025 open gestaan. Voor deze relatief lange periode is gekozen omdat er rekening gehouden is met (1) de doorlooptijd die ligt tussen de ontvangst van de uitnodiging door de schoolleider en het doorzenden van de uitnodiging aan de leraren, en (2) voldoende invultijd voor leraren. Verspreid over de totale periode waarin de online vragenlijst open stond is één herinneringsmail aan schoolleiders gestuurd en is er via diverse media, zoals nieuwsbrieven van de VO-raad, VO-academie, Voion aandacht besteed aan het onderzoek en opgeroepen tot deelname.

Net als in 2020 is ervoor gekozen om het onderzoek niet uit te voeren onder onderwijsondersteunend personeel (OOP). De reden hiervoor had te maken met de bevragsingslast voor scholen in combinatie met de diversiteit van de doelgroep. Een extra vragenlijst voor OOP zal een extra bevragsingslast voor scholen betekenen, terwijl de hoge mate van diversiteit van deze doelgroep maakt dat het doen van algemene uitspraken over deze groep bemoeilijkt.

In totaal hebben 164 eindverantwoordelijke schoolleiders, 175 middenmanagers en 614 leraren uit 253 vestigingen deelgenomen aan het onderzoek. Het aantal vestigingen dat onderdeel is van dit onderzoek is 39% van het totaal aantal vestigingen⁵⁵.

Belangrijk hierbij te vermelden is dat het aantal respondenten en de verdeling tussen deelnemende schoolleiders en leraren per school verschilt. Zo hebben bij sommige scholen enkel schoolleiders deelgenomen, en in sommige gevallen juist enkel leraren. Voor het merendeel van de scholen heeft 1 schoolleider deelgenomen, maar in sommige gevallen meer dan 1 schoolleider per school. In totaal zijn er 39 scholen waarbij 1-5 leraren hebben deelgenomen, 16 scholen waarbij 6-10 leraren hebben deelgenomen, 4 scholen waarbij 11-15 leraren hebben deelgenomen en 13 scholen waarbij 16 of meer leraren hebben deelgenomen. Er zijn 32 scholen waarvan zowel eindverantwoordelijke schoolleiders als middenmanagers hebben deelgenomen, en 38 scholen

⁵⁵ Uitgaande van 643 hoofdvestigingen uit: <https://duo.nl/open Onderwijsdata/voortgezet-onderwijs/adressen/hoofdvestigingen.jsp>.

waar zowel middenmanagers als leraren hebben deelgenomen. De koppeling tussen eindverantwoordelijke schoolleiders, middenmanagers en leraren aan scholen was mogelijk vanwege de getrapte methode van verspreiding van de vragenlijst. Hierdoor kon het onderzoeksteam identificeren via welke school een respondent de vragenlijst had ingevuld.

III. Indicatoren en meetschalen

Indicatoren en meetschalen besturen

De indicatoren die in 2018, 2020 en 2023 zijn gebruikt om uitspraken te doen over de staat van strategisch personeelsbeleid vormen ook de basis voor het onderzoek van 2025:

1. Afstemming van strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen
2. Afstemming van strategische personeelsbeleid op onderwijskundige doelen
3. Duurzame inzetbaarheid
4. Ontwikkelperspectief leraren en schoolleiders
5. Kwaliteit van implementatie van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders

De schalen die gebruikt zijn om deze indicatoren te meten zijn uitgebreid verantwoord in het monitorrapport 2018 met een update over beperkte aanpassingen in 2020 en 2023. Door de wijzigingen in de vragenlijst kunnen de gemiddeldes in het rapport van 2023 afwijken van de gemiddeldes van het rapport in 2020. Voor de vergelijking van scores over 2018, 2020 en 2023 zijn de vragen van 2018 minus de later geschrapte items gebruikt. De vragenlijst bestaat uit 119 vragen. De meeste vragen hebben de vorm van een stelling waarbij gevraagd wordt aan te geven in welke mate de invuller het met de stelling eens of oneens is (een 5-puntsschaal met 1=helemaal mee oneens, tot 5=helemaal mee eens; 6=weet niet). Sommige vragen zijn geformuleerd in de vorm van een beoordelvingsvraag, waarbij respondenten wordt gevraagd een rapportcijfer te geven (tussen de 1 en de 10).

In de vragenlijst voor besturen in 2025 zijn enkele nieuwe vragen opgenomen over samenwerking op het gebied van SHRM en de professionele dialoog. De vragen gaan over:

- De mate waarin scholen binnen het bestuur samen werken met anders scholen in de regio op het gebied van SHRM
- De mate waarin de wijze waarop uw bestuur werkt aan de ontwikkeling van het strategisch personeelsbeleid een onderwerp van gesprek met de Raad van Toezicht
- De mate waarin er binnen de scholen binnen het bestuur een professionele dialoog over SHRM plaatsvindt tussen schoolleiders, HR-medewerkers, leraren en OOP.

Indicatoren en meetschalen schoolleiders

Eindverantwoordelijke schoolleiders en schoolleiders uit het middenmanagement hebben dezelfde vragenlijst ontvangen. De vragenlijst voor schoolleiders is vrijwel identiek aan de vragenlijst voor besturen. Een verschil is dat waar de vragen voor besturen gaan over 'de scholen

binnen uw bestuur' of 'de schoolleiders' (meervoud) de parallelle vragen voor schoolleiders betrekking hebben op hun eigen school (enkelvoud) of op henzelf in de 'ik'-vorm (bijvoorbeeld 'ik geef feedback op het functioneren van mijn medewerkers'). De reden voor deze aanpak is dat schoolleiders zodoende bevraagd worden over situaties waar zij het beste over geïnformeerd zijn (de eigen school in plaats van de scholen onder het bestuur).

De wijzigingen in de 2023 vragenlijst voor besturen (4 vragen schrappen; 5 nieuwe vragen toevoegen) zijn ook in de vragenlijst voor schoolleiders doorgevoerd. Dit betekent dat de gemiddeldes van de concepten uit het rapport van 2020 af kunnen wijken van de gemiddeldes van dit rapport. De vragenlijst voor schoolleiders bevat 118 vragen. De meeste vragen hebben de vorm van een stelling waarbij gevraagd wordt aan te geven in welke mate de invuller het met de stelling eens is (een 5-puntsschaal met 1=helemaal mee oneens, tot 5=helemaal mee eens; 6=weet niet). Sommige vragen zijn geformuleerd in de vorm van een beoordelvingsvraag, waarbij respondenten wordt gevraagd een rapportcijfer te geven (tussen de 1 en de 10).

Ten opzichte van 2023, zijn enkele extra vragen opgenomen in de vragenlijst schoolleiders. Deze vragen gaan over:

- De mate waarin scholen binnen het bestuur samen werken met anders scholen in de regio op het gebied van SHRM
- De mate waarin er binnen de scholen binnen het bestuur een professionele dialoog over SHRM plaatsvindt tussen schoolleiders, HR-medewerkers, leraren en OOP.
- De mate waarin schoolleiders het gesprek aangaan met leraren over verwachtingen rondom ondersteuning.
- De mate waarin het Beroepsstandaard Schoolleiders wordt gebruikt ten behoeve van activiteiten gericht op de professionele ontwikkeling van schoolleiders?

Indicatoren en meetschalen leraren

De vragenlijst voor leraren is in 2023 gelijk aan de vragenlijst van 2020; er zijn slechts kleine redactionele aanpassingen. Er worden geen vragen gesteld over enkele onderwerpen die wel aan besturen en schoolleiders zijn voorgelegd maar waar leraren geen direct zicht op hebben: de afstemming van het strategisch personeelsbeleid op de externe ontwikkelingen; het ontwikkelperspectief voor schoolleiders; de autonomie van schoolleiders in bepaalde beslissingen. De ontstane ruimte is benut voor vragen over de school als lerende organisatie (Marsick & Watkins, 2003; inclusief het gezamenlijk ontwikkelen van onderwijs, Sligte et al., 2018).

Ten opzichte van 2020 zijn – vanwege privacybescherming – zijn enkele persoonsvragen (aantal werkzame jaren, het vak waarin men lesgeeft) geschrapt. Om de bevraginglast te reduceren zijn enkele vragen over de leiderschapsstijl van de eigen leidinggevende geschrapt. Er zijn nieuwe vragen over de mate van ervaren steun door de leidinggevende in de afgelopen jaren toegevoegd, over de verwachtingen die leraren hebben over de steun van de leidinggevende en over werktevredenheid.

De vragenlijst voor leraren bestaat uit 86 vragen. De meeste vragen hebben de vorm van een stelling waarbij gevraagd wordt aan te geven in welke mate de invuller het met de stelling eens is (een 5-puntsschaal met 1=helemaal mee oneens, tot 5=helemaal mee eens; 6=weet niet). Sommige vragen zijn geformuleerd in de vorm van een beoordelvingsvraag, waarbij respondenten wordt gevraagd een rapportcijfer te geven (tussen de 1 en de 10).

IV. Analyse en wijze van rapporteren

In de Bijlagen B1, B2, B3 en B4 bij dit rapport worden de beschrijvende data voor elke geleding afzonderlijk gerapporteerd. De gemiddelde waarde op een 5-puntsschaal wordt gerapporteerd, die de adhesie voor stellingen over het betreffende item weergeeft. Voor ieder item worden ook de frequenties voor iedere meetwaarde weergegeven.

Ten behoeve van Hoofdstuk 2 is een systematische vergelijking uitgevoerd van de scores van de geledingen op de indicatoren voor strategisch personeelsbeleid. Dit is gebeurd door met paired-sample t tests en one-way ANOVA's te analyseren of de gemiddeldes van besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders, van eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers, en van middenmanagers en leraren significant van elkaar verschillen.

Tevens zijn vershilscores tussen eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers, en tussen middenmanagers en leraren uit dezelfde school geanalyseerd. Hierdoor wordt inzicht verkregen in de doorwerking van beleid binnen de school en daarmee in het percentage scholen waarvan eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers resp. middenmanagers en leraren de verschillende indicatoren voor strategisch personeelsbeleid verschillend dan wel nagenoeg gelijk beoordelen. Voor het berekenen van de vershilscores is bijvoorbeeld in de vergelijking van middenmanagers en leraren de gemiddelde score van leraren in een school afgetrokken van de score van de middenmanager (of de gemiddelde score van middenmanagers in een school, indien er meerdere middenmanagers van één school hebben deelgenomen). Vervolgens is gekeken welk percentage van de scholen meer dan 0,5 punt onder de 0 scoort (leraren zijn positiever dan middenmanagers), welk percentage van scholen tussen de -0,5 en +0,5 scoort (leraren en middenmanagers zijn ongeveer gelijk) en welk percentage van de scholen meer dan 0,5 punt boven de 0 scoort (middenmanagers zijn positiever dan leraren).

In Hoofdstuk 3 worden de resultaten van het onderzoek onder besturen in 2018, 2020, 2023 en 2025 vergeleken. Om een goed beeld te krijgen van het verschil in gemiddeldes voor 2018 en 2025, en voor 2023 en 2025 zijn vershilscores berekend. Deze scores geven een beeld van de verandering in gemiddeldes tussen de tijdstmomenten. Om vast te stellen of er significante verschillen zijn in gemiddeldes zijn paired-sample t-tests uitgevoerd. Te zien is dat de grootte van de steekproef van de verschillende geledingen over tijd verandert. De grootte van de verschillende steekproeven is echter voldoende om een vergelijking van gemiddelden over tijd te maken, en heeft dus geen invloed op de conclusies die we kunnen trekken uit de vergelijkingen van de steekproeven uit 2018 (alleen voor besturen), 2020, 2023 en 2025.

Een deel van de analyses die de beweging in en doorwerking van strategisch personeelsbeleid zichtbaar maken was mogelijk door eenheden op BRIN-nummer (van bestuur of school) te koppelen. De anonimiteit van besturen en scholen is volledig gewaarborgd in de dataset en in de rapportages. De resultaten van analyses worden gerapporteerd voor besturen en scholen op sectorniveau en zijn niet te herleiden naar individuele besturen en scholen.

Bijlage II. Scores besturen, schoolleiders en leraren 2025

I. Scores besturen 2025

De vragen in dit blok gaan er over hoe de scholen binnen uw bestuur het personeelsbeleid afstemmen op de onderwijskundige schooldoelen

In de scholen binnen mijn bestuur...

	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
...wordt het personeelsbeleid afgestemd op de onderwijskundige schooldoelen.	4,04	0,76	2	5	85	0%	6%	9%	60%	25%	0
...is het personeelsbeleid er op gericht de bekwaamheden en motivatie te ontwikkelen die leraren nodig hebben voor professioneel gedrag.	4,16	0,65	2	5	85	0%	2%	7%	62%	28%	0
...ondersteunt het personeelsbeleid het professioneel gedrag van leraren.	4,09	0,63	3	5	85	0%	0%	15%	60%	25%	0
...wordt in kaart gebracht in hoeverre het personeelsbeleid de gewenste resultaten oplevert.	3,29	0,96	1	5	85	2%	19%	35%	34%	9%	0
...wordt gemonitord hoe goed schoolleiders hun medewerkers ondersteunen.	3,65	0,98	1	5	85	2%	12%	22%	46%	18%	0
...worden de onderwijsresultaten besproken om na te gaan of het personeelsbeleid om bijstelling vraagt.	3,82	0,99	1	5	85	1%	12%	17%	45%	26%	0
...wordt het personeelsbeleid aangepast als het professioneel gedrag van medewerkers daar om vraagt (bijvoorbeeld door te investeren in werving, scholing of de gesprekscyclus).	4,25	0,65	1	5	85	1%	0%	5%	61%	33%	0
...wordt het personeelsbeleid aangepast als het welzijn van medewerkers daar om vraagt.	4,19	0,72	1	5	85	1%	0%	11%	55%	33%	0

...wordt de tevredenheid van medewerkers over hun werk en het personeelsbeleid periodiek onderzocht.

4,58 0,63 2 5 84 0% 1% 4% 31% 64% 1

De volgende vragen gaan over het afstemmen van het beleid op de externe ontwikkelingen waar uw school mee te maken heeft.

In de scholen binnen mijn bestuur ...

...wordt de externe omgeving gemonitord om te anticiperen op veranderingen (bijvoorbeeld lerarentekort, leerlingenkrimp).

Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
4,21	0,69	1	5	85	1%	0%	8%	58%	33%	0

...is er meerjarig personeelsbeleid gericht op het hebben van de juiste en voldoende medewerkers passend bij de gewenste ontwikkeling van de school.

3,94	0,85	2	5	85	0%	6%	21%	46%	27%	0
------	------	---	---	----	----	----	-----	-----	-----	---

...zijn personeelsbeleid en kwaliteitszorg doorlopend gericht op verbetering van het onderwijs in aansluiting op externe ontwikkelingen.

4,05	0,78	1	5	84	1%	2%	13%	57%	26%	1
------	------	---	---	----	----	----	-----	-----	-----	---

...worden er regelmatig gesprekken gevoerd over het schoolbeleid met relevante externe stakeholders (ouders, (lokale) overheid, bedrijfsleven, etc.).

3,90	0,79	2	5	84	0%	5%	21%	52%	21%	1
------	------	---	---	----	----	----	-----	-----	-----	---

Nu volgen er enkele vragen over de toepassing van personeelsbeleid door schoolleiders*

*De aanduiding 'schoolleiders' in de vragenlijst verwijst naar leidinggevenden op alle niveaus in de school: rectoren/directeuren, afdelingsleiders, teamleiders etc.

<i>In de scholen binnen mijn bestuur...</i>	Gem	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
...passen schoolleiders de onderdelen van het personeelsbeleid (opleiding en ontwikkeling, gesprekscyclus, etc.) zo toe dat dit medewerkers in de praktijk ondersteunt.	4,07	0,66	2	5	83	0%	2%	11%	64%	23%	2
...maken schoolleiders indien nodig passende individuele afspraken met medewerkers, waardoor zij hun werk beter kunnen doen.	4,37	0,56	3	5	84	0%	0%	4%	56%	41%	1
...maken schoolleiders indien nodig afspraken met medewerkers die passen bij hun persoonlijke situatie.	4,34	0,61	3	5	83	0%	0%	7%	52%	41%	2
...tonen schoolleiders belangstelling voor het welzijn van hun medewerkers.	4,53	0,5	4	5	83	0%	0%	0%	47%	53%	2
...geven schoolleiders feedback op het functioneren van hun medewerkers.	4,13	0,74	2	5	84	0%	2%	14%	51%	32%	1
...staan schoolleiders open voor suggesties van medewerkers.	4,2	0,51	2	5	84	0%	1%	1%	74%	24%	1
...bespreken schoolleiders met hun medewerkers welke ontwikkelingsbehoeften zij hebben.	4,15	0,67	2	5	84	0%	2%	8%	61%	29%	1
...bieden schoolleiders hun medewerkers ruimte voor professionele ontwikkeling.	4,37	0,58	3	5	84	0%	0%	5%	54%	42%	1
...bespreken schoolleiders met hun medewerkers hoe ze kunnen samenwerken en hoe ze daarbij gebruik kunnen maken van elkaars sterke punten.	3,96	0,73	2	5	81	0%	4%	17%	58%	21%	4

De volgende vragen gaan over het leiderschap in de scholen binnen uw bestuur.

<i>In de scholen binnen mijn bestuur zorgen schoolleiders ervoor dat ...</i>	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
--	-------------	-------------	-------------	-------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	------------------

...de onderwijskundige doelen met teamleiders en leraren worden besproken.	4,31	0,6	2	5	83	0%	1%	4%	58%	37%	2
...naar de onderwijskundige doelen van de school wordt verwezen in gesprekken met teamleiders en leraren.	4,24	0,7	2	5	80	0%	1%	11%	50%	38%	5
...zij de doelen van de school als uitgangspunt nemen voor hun handelen.	4,22	0,61	3	5	82	0%	0%	10%	59%	32%	3
...zij de doelen van de school als uitgangspunt nemen voor professionele ontwikkeling van medewerkers.	4,07	0,67	2	5	84	0%	2%	12%	62%	24%	1

Een belangrijke kwestie in het VO is de ondersteuning voor het ontwikkelperspectief van leraren en schoolleiders. De volgende vragen gaan over in hoeverre onderdelen van het personeelsbeleid worden aangeboden aan leraren.

<i>Leraren van de scholen binnen mijn bestuur hebben...</i>	Gem	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
...de mogelijkheid om trainingen, cursussen en workshops te volgen in relatie tot de doelen van de school.	4,19	0,72	2	5	84	0%	4%	7%	56%	33%	1
...de mogelijkheid om van coaching gebruik te maken.	3,96	0,78	2	5	84	0%	2%	25%	46%	26%	1
...steun bij het plannen van hun toekomstige ontwikkeling.	3,88	0,68	2	5	84	0%	1%	26%	56%	17%	1
...de mogelijkheid om (tijdelijk) bij een ander team/afdeling binnen dezelfde school te werken.	3,31	0,94	1	5	83	2%	13%	47%	25%	12%	2
...de mogelijkheid om (tijdelijk) bij een andere school te werken.	2,66	1	1	5	82	13%	28%	42%	13%	4%	3
...ontwikkelperspectieven naast hun primaire werkzaamheden.	3,8	0,71	2	5	84	0%	1%	33%	50%	16%	1
...de mogelijkheid om door te groeien naar een hogere functie*.	3,51	0,84	1	5	84	1%	8%	39%	41%	11%	1
...de mogelijkheid om van elkaar te leren (bv. collegiale consultatie).	3,83	0,76	2	5	84	0%	1%	35%	44%	20%	1
...steun bij geregelde gesprekken in teams/ secties/ afdelingen over professionele ontwikkeling en onderwijsontwikkeling.	3,67	0,65	2	5	83	0%	2%	35%	55%	7%	2

...de mogelijkheid om met collega's aan professionele ontwikkeling en onderwijsvernieuwing te werken.	3,98	0,62	2	5	84	0%	1%	17%	66%	17%	1
...professionele ruimte om met collega's eigen initiatieven voor professionele ontwikkeling te nemen.	3,83	0,66	3	5	83	0%	0%	31%	54%	15%	2
...individuele begeleiding als ze bij ons starten als leraar.	4,32	0,7	2	5	84	0%	1%	10%	45%	44%	1
*Dat kan een hogere schaal (LC/LD) zijn of een leidinggevende functie											

Nu is de vraag aan u om te beoordelen in hoeverre de onderdelen van het personeelsbeleid worden aangeboden aan schoolleiders

<i>Schoolleiders van de scholen binnen mijn bestuur hebben...</i>	Gem	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
...de mogelijkheid om trainingen, cursussen en workshops te volgen in relatie tot de doelen van de school.	4,22	0,71	2	5	81	0%	3%	9%	53%	36%	4
...de mogelijkheid om van coaching gebruik te maken.	4,27	0,74	2	5	81	0%	4%	6%	49%	41%	4
...steun bij het plannen van hun toekomstige ontwikkeling.	4,22	0,71	2	5	81	0%	1%	12%	49%	37%	4
...de mogelijkheid om (tijdelijk) bij een ander team/afdeling binnen dezelfde school te werken.	2,73	0,98	1	5	81	9%	33%	40%	14%	5%	4
...de mogelijkheid om (tijdelijk) bij een andere school te werken.	2,25	0,97	1	5	80	25%	36%	29%	9%	1%	5
...ontwikkelperspectieven naast hun primaire werkzaamheden.	3,64	0,8	2	5	81	0%	9%	30%	51%	11%	4
...de mogelijkheid om door te groeien naar een hogere functie.	3,06	0,95	1	5	81	5%	21%	43%	25%	6%	4
...de mogelijkheid om van elkaar te leren (bv. collegiale consultatie).	4,15	0,73	2	5	81	0%	1%	16%	49%	33%	4
...steun bij geregelde gesprekken in (management)teams/ secties/ afdelingen over professionele ontwikkeling en onderwijsontwikkeling.	3,9	0,77	2	5	80	0%	4%	24%	51%	21%	5

... de mogelijkheid om met collega's aan professionele ontwikkeling en onderwijsvernieuwing te werken.	4,14	0,63	2	5	81	0%	1%	10%	63%	26%	4
...professionele ruimte om met collega's eigen initiatieven voor professionele ontwikkeling te nemen.	4,14	0,74	1	5	81	1%	0%	14%	54%	31%	4
...individuele begeleiding als ze bij ons starten als leidinggevende.	3,93	0,88	1	5	81	1%	4%	24%	44%	27%	4

Vanwege allerlei ontwikkelingen in de maatschappij en in de onderwijssector wordt groot belang gehecht aan de duurzame inzetbaarheid van personeel. Daarbij is te denken aan de corona-pandemie en de krapte op de arbeidsmarkt, maar bijvoorbeeld ook aan de inzet van digitale hulpmiddelen en de aandacht voor gedifferentieerd onderwijs. De volgende vragen gaan over omstandigheden die duurzame inzetbaarheid positief of negatief beïnvloeden.

De scholen binnen mijn bestuur hebben te maken met de volgende arbeidsrisico's:

	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
Werkdruk/stress	3,3	0,77	1	5	81	1%	10%	52%	32%	5%	4
Emotioneel zwaar werk	2,91	0,76	1	5	81	3%	24%	57%	15%	3%	4
Agressie en geweld	2,52	0,79	1	5	81	7%	43%	41%	7%	1%	4
Onveilige situaties	2,35	0,73	1	5	81	7%	57%	31%	4%	1%	4

In de scholen binnen mijn bestuur zijn maatregelen getroffen voor het omgaan met...

	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
...werkdruk/stress.	3,51	0,71	2	5	81	0%	5%	47%	41%	7%	4
...emotioneel zwaar werk.	3,25	0,73	2	5	81	0%	11%	59%	24%	6%	4
...agressie en geweld.	3,37	0,8	1	5	79	1%	10%	46%	37%	6%	6
...onveilige situaties.	3,45	0,76	2	5	80	0%	10%	41%	43%	6%	5

Geef aan in welke mate *leraren* participeren in beslissingen over de volgende onderwerpen

Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
------	------	------	------	---	---	---	---	---	---	-----------

Verdeling van lesgebonden taken (lessen/klassen; voor- en nawerk)	3,84	0,8	1	5	80	1%	3%	26%	51%	19%	5
Verdeling van niet-lesgebonden taken (schooltaken en excursies)	3,86	0,73	2	5	79	0%	1%	30%	49%	19%	6
Tijden waarop zij werken	3,21	0,80	1	5	78	1%	13%	56%	23%	6%	7
De inhoud en pedagogisch-didactische aanpak van de eigen lessen	4,13	0,82	2	5	80	0%	5%	13%	48%	35%	5
Geef aan in welke mate <i>schoolleiders</i> zelfstandig beslissen over de volgende onderwerpen	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
Het ontwerpen en het uitvoeren van onderwijsprocessen	4	0,82	1	5	81	3%	3%	11%	61%	24%	4
Bedrijfsvoering (inclusief werkverdeling en oplossen van operationele problemen)	3,74	0,92	1	5	81	1%	9%	25%	46%	20%	4
Contact met externe stakeholders	3,8	0,73	1	5	81	1%	1%	27%	57%	14%	4
Contact met leerlingen en ouders	4,35	0,81	1	5	81	1%	3%	6%	41%	49%	4
Werktijden	3,72	1,00	1	5	81	4%	6%	27%	41%	22%	4
Geef aan in welke mate u het eens bent met de volgende stellingen over uw school.	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
Leraren zijn voldoende toegerust* voor hun werk.	3,94	0,60	3	5	81	0%	0%	21%	64%	15%	4
Schoolleiders zijn voldoende toegerust* voor hun werk.	3,96	0,63	2	5	80	0%	1%	18%	65%	16%	5
Leraren zijn voldoende gemotiveerd om zich professioneel te blijven ontwikkelen, passend bij de gewenste ontwikkeling van het onderwijs.	3,54	0,73	2	5	79	0%	4%	48%	38%	10%	6

Schoolleiders zijn voldoende gemotiveerd om zich professioneel te blijven ontwikkelen, passend bij de gewenste ontwikkeling van het onderwijs.

4,03	0,68	2	5	79	0%	1%	18%	58%	23%	6
------	------	---	---	----	----	----	-----	-----	-----	---

*Bij voldoende toegerust kunt u denken aan bijvoorbeeld kwalificaties en ervaring.

In welke mate werkt uw bestuur samen met andere schoolbesturen in de regio aan...

	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
... het aanpakken van personeelstekorten.	3,79	1,01	1	5	81	4%	6%	22%	43%	25%	4
... het aantrekken en behouden van onderwijspersoneel	3,62	1,08	1	5	81	6%	7%	25%	42%	20%	4
... het in stand houden van een breed onderwijsaanbod.	3,53	1,03	1	5	81	4%	12%	27%	41%	16%	4
... het samen opleiden en professionaliseren.	3,75	1,1	1	5	81	5%	9%	20%	40%	27%	4

In hoeverre neemt uw bestuur deel aan activiteiten* om van en met elkaar te leren op het gebied van strategisch personeelsbeleid met...

	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
... andere schoolbesturen in uw onderwijsregio.	3,41	1,1	1	5	81	4%	17%	33%	26%	20%	4
...andere schoolbesturen in zelfgekozen netwerken.	3,34	1,07	1	5	80	5%	11%	48%	18%	19%	5

Hoe beoordeelt u de impact van samenwerking in de regio op het strategisch personeelsbeleid van uw eigen bestuur?

	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
	3,6	0,84	1	5	78	1%	8%	32%	47%	12%	7
	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend

In welke mate is de wijze waarop uw bestuur werkt aan de ontwikkeling van het strategisch personeelsbeleid een onderwerp van gesprek met de Raad van Toezicht?

3,53 0,72 1 5 77 1% 4% 40% 49% 5% 8

Wordt er in uw school een professionele dialoog gevoerd door schoolleiders met andere schoolleiders over...

Gem. S.D. Min. Max. N 1 2 3 4 5 # missend

...de mate van ondersteuning die zij ervaren door het strategisch personeelsbeleid.

2,79 0,7 1 5 81 5% 21% 65% 7% 1% 4

...de behoefte die zij hebben aan extra ondersteuning op specifieke HR-onderwerpen.

2,88 0,78 1 5 81 5% 21% 57% 16% 1% 4

Wordt er in uw school een professionele dialoog gevoerd door schoolleiders met leraren over...

Gem. S.D. Min. Max. N 1 2 3 4 5 # missend

...de mate van ondersteuning die zij ervaren door het strategisch personeelsbeleid.

2,6 0,67 1 5 81 4% 37% 56% 3% 1% 4

...de behoefte die zij hebben aan extra ondersteuning op specifieke HR-onderwerpen.

2,79 0,74 1 5 81 5% 22% 64% 6% 3% 4

Wordt er in uw school een professionele dialoog gevoerd door schoolleiders met onderwijsondersteunend personeel over...

Gem. S.D. Min. Max. N 1 2 3 4 5 # missend

...de mate van ondersteuning die zij ervaren door het strategisch personeelsbeleid.

2,51 0,78 1 5 81 9% 40% 46% 5% 1% 4

...de behoefte die zij hebben aan extra ondersteuning op specifieke HR-onderwerpen.

2,67 0,76 1 5 81 7% 27% 58% 6% 1% 4

Wordt er in uw school een professionele dialoog gevoerd door HR-medewerkers met schoolleiders over...

...de mate van ondersteuning die zij ervaren door het strategisch personeelsbeleid.

...de behoefte die zij hebben aan extra ondersteuning op specifieke HR-onderwerpen.

Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
3,03	0,8	1	5	80	6%	9%	64%	19%	3%	5
3,2	0,83	1	5	80	4%	8%	61%	20%	8%	5

Wordt er in uw school een professionele dialoog gevoerd door HR-medewerkers met leraren over...

...de mate van ondersteuning die zij ervaren door het strategisch personeelsbeleid.

...de behoefte die zij hebben aan extra ondersteuning op specifieke HR-onderwerpen.

Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
2,44	0,86	1	5	80	13%	41%	38%	8%	1%	5
2,55	0,86	1	5	80	9%	40%	41%	8%	3%	5

Wordt er in uw school een professionele dialoog gevoerd door HR-medewerkers met onderwijsondersteunend personeel over...

...de mate van ondersteuning die zij ervaren door het strategisch personeelsbeleid.

...de behoefte die zij hebben aan extra ondersteuning op specifieke HR-onderwerpen.

Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
2,44	0,9	1	5	80	14%	40%	38%	6%	3%	5
2,54	0,86	1	5	79	8,9	41%	41%	8%	3%	6

In welke mate wordt het Beroepsprofiel Bestuurders gebruikt ten behoeve van activiteiten gericht op de professionele ontwikkeling van bestuurders?

Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
3,41	0,94	1	5	74	3%	12%	38%	37%	11%	11

Wat is uw oordeel? (rapportcijfer 1-10).	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N
Hoe goed hebben de schoolleiders van de scholen binnen uw bestuur uitwerking gegeven aan personeelsbeleid-maatregelen die passen bij de schoolvisie op voortdurende verbetering van het onderwijs?	7,11	1,34	1	9	79
In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid het realiseren van de onderwijskundige doelen van de scholen binnen uw bestuur?	7,09	1,16	4	10	80
In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid van de scholen binnen uw bestuur het ontwikkelperspectief van leraren?	7,25	1	4	9	80
In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid van de scholen binnen uw bestuur het ontwikkelperspectief van schoolleiders?	7,33	1,25	1	10	80
In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid in de scholen binnen uw bestuur de duurzame inzetbaarheid van het personeel?	7,29	1,17	2	9	80
In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid medewerkers in verschillende levensfasen?	6,86	1,54	1	9	80
In welke mate heeft uw bestuur goed zicht op (de toepassing van) het strategisch personeelsbeleid in de scholen onder uw bestuur?	7,49	1,62	1	10	80
In welke mate informeren scholen uw bestuur over de resultaten van en ervaringen met (de toepassing van) het strategisch personeelsbeleid in hun school?	7,24	1,82	1	10	80

	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
In hoeverre zijn er grote verschillen tussen de scholen onder uw bestuur in de kwaliteit van hun strategisch personeelsbeleid?	2,7	1	1	5	57	11%	30%	46%	7%	7%	28
In welke mate wordt het strategisch personeelsbeleid centraal op bestuursniveau of decentraal op schoolniveau vastgesteld?	2,11	0,9	1	4	54	28%	41%	24%	7%	0%	31
Beschikt uw bestuur in voldoende mate over de volgende factoren voor het ontwikkelen, uitvoeren en benutten van strategisch personeelsbeleid?	Gem	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
Kennis van strategisch personeelsbeleid in ons bestuur	4,2	0,79	1	5	79	1%	4%	4%	56%	35%	6
Inzicht in het belang van strategisch personeelsbeleid voor de realisatie van strategische doelen	4,44	0,73	2	5	79	0%	4%	3%	39%	54%	6
Deskundige ondersteuning vanuit de sector	3,97	0,92	1	5	76	3%	4%	16%	49%	29%	9
De beleidsruimte voor eigen strategisch personeelsbeleid	4,43	0,59	2	5	79	0%	1%	1%	51%	47%	6
Beschikbare financiële middelen	3,7	0,93	1	5	79	1%	8%	32%	39%	20%	6
Beschikbare tijd om te investeren in goed beleid	3,56	0,97	1	5	79	4%	10%	25%	48%	13%	6
Bekwame leidinggevenden	4,13	0,85	1	5	79	1%	4%	11%	48%	35%	6
Voldoende leraren	3,8	0,81	2	5	79	0%	8%	22%	54%	17%	6

II. Scores eindverantwoordelijke schoolleiders 2025

De vragen in dit blok gaan er over hoe het personeelsbeleid* binnen uw school wordt afgestemd op de onderwijskundige doelen

<i>In mijn school...</i>	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
...wordt het personeelsbeleid afgestemd op de onderwijskundige schooldoelen.	3,94	0,8	1	5	164	2%	5%	10%	65%	19%	0
...is het personeelsbeleid er op gericht de bekwaamheden en motivatie te ontwikkelen die leraren nodig hebben voor professioneel gedrag.	4,17	0,76	1	5	164	1%	4%	7%	55%	34%	0
...ondersteunt het personeelsbeleid het professioneel gedrag van leraren.	4,03	0,69	1	5	161	1%	2%	13%	63%	22%	3
...wordt in kaart gebracht in hoeverre het personeelsbeleid de gewenste resultaten oplevert.	3,18	0,95	1	5	162	2%	24%	38%	29%	8%	2
...wordt gemonitord hoe goed schoolleiders hun medewerkers ondersteunen.	3,71	0,89	1	5	162	1%	12%	19%	53%	15%	2
...worden de onderwijsresultaten besproken om na te gaan of het personeelsbeleid om bijstelling vraagt.	3,71	0,99	1	5	163	2%	13%	18%	48%	20%	1
...wordt het personeelsbeleid aangepast als het professioneel gedrag van medewerkers daar om vraagt (bijvoorbeeld door te investeren in werving, scholing of de gesprekscyclus).	4,16	0,79	1	5	161	1%	3%	8%	55%	33%	3

...wordt het personeelsbeleid aangepast als het welzijn van medewerkers daar om vraagt.	4,05	0,83	1	5	159	1%	4%	13%	54%	29%	5
...wordt de tevredenheid van medewerkers over hun werk en het personeelsbeleid periodiek onderzocht.	4,5	0,73	1	5	161	1%	2%	5%	32%	61%	3
...krijgen leidinggevend en individuele begeleiding als ze starten als leidinggevende.	3,84	1,08	1	5	160	2%	14%	14%	38%	32%	4
De volgende vragen gaan over het afstemmen van het beleid op de externe ontwikkelingen waar uw school mee te maken heeft.											
<i>In mijn school</i>	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
...wordt de externe omgeving gemonitord om te anticiperen op veranderingen (bijvoorbeeld lerarentekort, leerlingencrimp).	3,97	0,81	1	5	159	1%	5%	15%	55%	25%	5
...is er meerjarig personeelsbeleid gericht op het hebben van de juiste en voldoende medewerkers passend bij de gewenste ontwikkeling van de school.	3,78	0,98	1	5	158	1%	11%	23%	40%	25%	6
...zijn personeelsbeleid en kwaliteitszorg doorlopend gericht op verbetering van het onderwijs in aansluiting op externe ontwikkelingen.	3,81	0,77	1	5	159	1%	4%	26%	54%	16%	5
...worden er regelmatig gesprekken gevoerd over het schoolbeleid met relevante externe	3,68	0,91	1	5	158	1%	10%	25%	48%	17%	6

stakeholders (ouders, (lokale) overheid,
bedrijfsleven, etc.).

**Nu volgen er enkele vragen over de toepassing van
personeelsbeleid door leidinggevenden.**

	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
Ik pas de onderdelen van het personeelsbeleid (opleiding en ontwikkeling, gesprekscyclus, etc.) zo toe dat dit in praktijk bijdraagt aan de ondersteuning van mijn medewerkers.	4,2	0,66	1	5	158	1%	3%	3%	65%	29%	6
Ik maak indien nodig passende individuele afspraken met medewerkers, waardoor zij hun werk beter kunnen doen.	4,51	0,63	1	5	158	1%	1%	1%	42%	46%	6
Ik maak indien nodig afspraken met medewerkers die passen bij hun persoonlijke situatie.	4,45	0,63	1	5	158	1%	1%	2%	47%	50%	6
Ik toon belangstelling voor het welzijn van mijn medewerkers.	4,61	0,62	1	5	158	1%	1%	1%	32%	65%	6
Ik geef feedback op het functioneren van mijn medewerkers.	4,35	0,63	1	5	158	1%	1%	3%	55%	41%	6
Ik sta open voor suggesties van mijn medewerkers.	4,57	0,61	1	5	158	1%	1%	1%	37%	61%	6
Ik bespreek met mijn medewerkers welke ontwikkelingsbehoeften zij hebben.	4,46	0,62	1	5	158	1%	1%	1%	48%	50%	6
Ik bied mijn medewerkers ruimte voor professionele ontwikkeling.	4,59	0,6	1	5	158	1%	1%	0%	36%	63%	6

Ik bespreek met mijn medewerkers hoe ze kunnen samenwerken en hoe ze daarbij gebruik kunnen maken van elkaars sterke punten.

4,12 0,74 1 5 158 1% 2% 13% 54% 30% 6

De volgende vragen gaan over het leiderschap in de scholen binnen uw bestuur.

Ik zorg ervoor dat ik...

Gem. S.D. Min. Max. N 1 2 3 4 5 # missend

...de onderwijskundige doelen met leraren bespreek.

4,2 0,65 2 5 157 0% 2% 7% 60% 31% 7

...naar de onderwijskundige doelen van de school verwijst in gesprekken met collega-leidinggevenden en leraren.

4,09 0,7 1 5 157 1% 2% 11% 61% 26% 6

...de doelen van de school als uitgangspunt neem voor mijn handelen.

4,28 0,67 1 5 157 1% 1% 6% 54% 38% 6

...de doelen van de school als uitgangspunt neem voor de professionele ontwikkeling van mijn medewerkers.

4,25 0,68 1 5 157 1% 1% 6% 57% 35% 6

Een belangrijke kwestie in het VO is de ondersteuning voor het ontwikkelperspectief van leraren en schoolleiders. De volgende vragen gaan daar over.

Leraren van de scholen in deze school hebben...

Gem. S.D. Min. Max. N 1 2 3 4 5 # missend

...de mogelijkheid om trainingen, cursussen en workshops te volgen in relatie tot de doelen van de school.	4,45	0,61	3	5	157	0%	0%	6%	43%	51%	7
...de mogelijkheid om van coaching gebruik te maken.	4,21	0,76	2	5	157	0%	1%	17%	42%	40%	7
...steun bij het plannen van hun toekomstige ontwikkeling.	4,01	0,73	2	5	157	0%	2%	20%	54%	25%	7
...de mogelijkheid om (tijdelijk) bij een ander team/afdeling binnen dezelfde school te werken.	3,26	0,97	1	5	151	3%	17%	40%	30%	10%	13
...de mogelijkheid om (tijdelijk) bij een andere school te werken.	2,86	0,99	1	5	153	7%	29%	42%	16%	7%	11
...ontwikkelperspectieven naast hun primaire werkzaamheden.	3,9	0,74	2	5	157	0%	3%	23%	54%	20%	7
...de mogelijkheid om door te groeien naar een hogere functie*.	3,35	0,88	1	5	156	1%	15%	40%	35%	8%	8
...de mogelijkheid om van elkaar te leren (bv. collegiale consultatie).	4,01	0,84	2	5	157	0%	5%	20%	45%	31%	7
...steun bij geregelde gesprekken in teams/ secties/ afdelingen over professionele ontwikkeling en onderwijsontwikkeling.	3,73	0,68	2	5	157	0%	4%	29%	59%	9%	7
...de mogelijkheid om met collega's aan professionele ontwikkeling en onderwijsvernieuwing te werken.	4,09	0,6	2	5	157	0%	1%	12%	65%	22%	7

...professionele ruimte om met collega's eigen initiatieven voor professionele ontwikkeling te nemen.	4,1	0,55	2	5	157	0%	1%	9%	71%	20%	7
...individuele begeleiding als ze bij ons starten als leraar.	4,46	0,63	3	5	157	0%	0%	7%	40%	53%	7

*Dat kan een hogere schaal (LC/LD) zijn of een leidinggevende functie.

<i>Ik heb als leidinggevende in deze school...</i>	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
...de mogelijkheid om trainingen, cursussen en workshops te volgen in relatie tot de doelen van de school.	4,38	0,66	2	5	157	0%	1%	8%	45%	47%	7
...de mogelijkheid om van coaching gebruik te maken.	4,2	0,78	2	5	157	0%	4%	11%	47%	39%	7
...steun bij het plannen van mijn toekomstige ontwikkeling.	4,07	0,83	1	5	156	1%	4%	17%	46%	33%	8
...de mogelijkheid om (tijdelijk) bij een ander team/afdeling te werken.	2,51	1,17	1	5	142	20%	37%	25%	10%	9%	22
...de mogelijkheid om (tijdelijk) bij een andere school te werken.	2,2	1,1	1	5	143	29%	38%	21%	7%	5%	21
...ontwikkelperspectieven naast mijn primaire werkzaamheden.	3,61	0,96	1	5	157	2%	11%	29%	41%	17%	7
...de mogelijkheid om door te groeien naar een hogere functie.	2,82	1,11	1	5	148	10%	32%	32%	17%	9%	16

...de mogelijkheid om van collega's te leren (bv. collegiale consultatie).	3,85	0,92	1	5	157	1%	7%	22%	45%	25%	7
...steun bij geregelde gesprekken in mijn team over professionele ontwikkeling en onderwijsontwikkeling.	3,67	0,85	2	5	155	0%	8%	34%	41%	17%	9
... de mogelijkheid om met collega's aan professionele ontwikkeling en onderwijsvernieuwing te werken.	3,99	0,74	2	5	157	0%	3%	19%	55%	24%	7
...professionele ruimte om met collega's eigen initiatieven voor professionele ontwikkeling te nemen.	4,06	0,72	2	5	155	0%	1%	19%	52%	28%	9

Vanwege allerlei ontwikkelingen in de maatschappij en in de onderwijssector wordt groot belang gehecht aan de duurzame inzetbaarheid van personeel. Daarbij is te denken aan de corona-pandemie en de krapte op de arbeidsmarkt, maar bijvoorbeeld ook aan de inzet van digitale hulpmiddelen en de aandacht voor gedifferentieerd onderwijs. De volgende vragen gaan over omstandigheden die duurzame inzetbaarheid positief of negatief beïnvloeden.

Mijn school heeft te maken met de volgende arbeidsrisico's

	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
Werkdruk/stress	3,49	0,77	1	5	157	1%	6%	45%	39%	9%	7
Emotioneel zwaar werk	3,03	0,82	1	5	157	3%	22%	49%	24%	3%	7
Agressie en geweld	2,22	0,76	1	5	157	14%	56%	25%	5%	1%	7
Onveilige situaties	2,14	0,76	1	5	157	17%	58%	21%	4%	1%	7

In mijn school zijn maatregelen getroffen voor het omgaan met...

Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
-------------	-------------	-------------	-------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	------------------

...werkdruk/stress.	3,47	0,67	2	5	156	0%	5%	47%	44%	5%	8
...emotioneel zwaar werk.	3,08	0,75	1	5	155	2%	17%	54%	27%	1%	9
...agressie en geweld.	3,18	0,97	1	5	155	6%	17%	36%	36%	5%	9
...onveilige situaties.	3,28	0,97	1	5	155	6%	13%	36%	40%	7%	9
<i>Geef aan in welke mate leraren participeren in beslissingen over de volgende onderwerpen</i>	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
Verdeling van lesgebonden taken (lessen/klassen; voor- en nawerk)	3,73	0,81	2	5	156	0%	6%	30%	47%	16%	8
Verdeling van niet-lesgebonden taken (schooltaken en excursies)	3,74	0,74	2	5	156	0%	3%	34%	49%	14%	8
Tijden waarop zij werken	3,14	0,82	1	5	156	1%	18%	52%	23%	6%	8
De inhoud en pedagogisch-didactische aanpak van de eigen lessen	4,12	0,64	3	5	156	0%	0%	15%	58%	27%	8
Geef aan in welke mate u als leidinggevende zelfstandig beslist over de volgende onderwerpen	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
Het ontwerpen en het uitvoeren van onderwijsprocessen	3,53	0,99	1	5	156	4%	10%	29%	43%	14%	8
Bedrijfsvoering (inclusief werkverdeling en oplossen van operationele problemen)	3,94	0,93	1	5	156	1%	5%	25%	38%	31%	8
Contact met externe stakeholders	4,06	0,81	2	5	156	0%	4%	19%	46%	32%	8
Contact met leerlingen en ouders	3,73	0,99	1	5	156	1%	12%	23%	41%	23%	8
Werktijden	3,75	0,89	2	5	156	0%	8%	31%	39%	22%	9

Geef aan in welke mate u het eens bent met de volgende stellingen over uw school.	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
Leraren zijn voldoende toegerust* voor hun werk.	3,87	0,59	1	5	156	1%	0%	21%	69%	10%	8
Ik ben voldoende toegerust* voor hun werk.	4,21	0,56	2	5	156	0%	1%	5%	67%	28%	8
Leraren zijn voldoende gemotiveerd om zich professioneel te blijven ontwikkelen, passend bij de gewenste ontwikkeling van het onderwijs.	3,63	0,71	2	5	155	0%	7%	32%	55%	7%	9
Ik ben voldoende gemotiveerd om zich professioneel te blijven ontwikkelen, passend bij de gewenste ontwikkeling van het onderwijs.	4,29	0,58	3	5	155	0%	0%	7%	58%	36%	9

*Hierbij kunt u denken aan bijvoorbeeld kwalificaties en ervaring.

Wat is uw oordeel? (rapportcijfer 1-10)	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N
Hoe goed hebben leidinggevendenden uitwerking gegeven aan personeelsbeleid-maatregelen die passen bij de schoolvisie op voortdurende verbetering van het onderwijs?	7,25	0,96	4	9	153
In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid het realiseren van de onderwijskundige doelen van uw school?	7,07	1,2	3	9	152
In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid het ontwikkelperspectief van leraren?	7,22	1,16	3	10	151
In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid het ontwikkelperspectief van leidinggevendenden?	6,96	1,26	4	10	152
In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid de duurzame inzetbaarheid van het personeel?	7,17	1,22	3	10	152

In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid medewerkers in verschillende levensfasen?	7,02	1,32	2	10	152
In welke mate heeft het bestuur waar uw school onder valt goed zicht op (de toepassing van) het strategisch personeelsbeleid in uw school?	6,7	1,52	1	10	152
In welke mate informeert uw school het bestuur waar uw school onder valt over de resultaten van en ervaringen met het strategisch personeelsbeleid in uw school?	6,95	1,56	2	10	152

In welke mate werkt uw school samen met andere scholen in de regio aan...

	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
... het aanpakken van personeelstekorten.	3,35	0,95	1	5	156	3%	14%	37%	36%	10%	8
... het aantrekken en behouden van onderwijspersoneel	3,32	0,93	1	5	155	3%	14%	39%	36%	8%	9
... het in stand houden van een breed onderwijsaanbod.	3,46	1	1	5	155	3%	16%	26%	43%	12%	9
... het samen opleiden en professionaliseren.	3,46	0,98	1	5	155	3%	14%	33%	37%	14%	9
	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
Hoe beoordeelt u de impact van samenwerking in de regio op het strategisch personeelsbeleid van uw eigen school?	3,46	0,67	2	5	153	0%	7%	42%	48%	3%	11

Wordt er in uw school een professionele dialoog gevoerd door schoolleiders met andere schoolleiders over...

	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
...de mate van ondersteuning die zij ervaren door het strategisch personeelsbeleid.	2,9	0,77	1	5	154	2%	27%	52%	17%	2%	10
...de behoefte die zij hebben aan extra ondersteuning op specifieke HR-onderwerpen.	2,98	0,76	1	5	154	2%	22%	54%	20%	2%	10

Wordt er in uw school een professionele dialoog gevoerd door schoolleiders met leraren over...

	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
...de mate van ondersteuning die zij ervaren door het strategisch personeelsbeleid.	2,63	0,74	1	5	152	4%	40%	47%	8%	1%	12
...de behoefte die zij hebben aan extra ondersteuning op specifieke HR-onderwerpen.	2,7	0,75	1	5	152	4%	34%	51%	10%	1%	12

Wordt er in uw school een professionele dialoog gevoerd door schoolleiders met onderwijs ondersteunend personeel over...

	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
...de mate van ondersteuning die zij ervaren door het strategisch personeelsbeleid.	2,57	0,74	1	5	150	5%	43%	45%	6%	1%	14
...de behoefte die zij hebben aan extra ondersteuning op specifieke HR-onderwerpen.	2,69	0,73	1	5	150	3%	35%	51%	10%	1%	14

**Wordt er in uw school een professionele dialoog
gevoerd door HR medewerkers met schoolleiders
over...**

	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
...de mate van ondersteuning die zij ervaren door het strategisch personeelsbeleid.	3	0,81	1	5	152	2%	24%	48%	23%	3%	12
...de behoefte die zij hebben aan extra ondersteuning op specifieke HR-onderwerpen.	3,1	0,8	1	5	152	2%	18%	52%	25%	3%	12

**Wordt er in uw school een professionele dialoog
gevoerd door HR medewerkers met leraren over...**

	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
...de mate van ondersteuning die zij ervaren door het strategisch personeelsbeleid.	2,34	0,85	1	5	148	15%	44%	35%	5%	1%	16
...de behoefte die zij hebben aan extra ondersteuning op specifieke HR-onderwerpen.	2,39	0,82	1	5	148	13%	43%	37%	7%	1%	16

**Wordt er in uw school een professionele dialoog
gevoerd door HR medewerkers met onderwijs
ondersteunend personeel over...**

	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
...de mate van ondersteuning die zij ervaren door het strategisch personeelsbeleid.	2,34	0,84	1	4	145	15%	44%	32%	8%	0%	19
...de behoefte die zij hebben aan extra ondersteuning op specifieke HR-onderwerpen.	2,41	0,83	1	4	145	13%	41%	37%	9%	0%	19

	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
In welke mate wordt het Beroepsstandaard Schoolleiders gebruikt ten behoeve van activiteiten gericht op de professionele ontwikkeling van schoolleiders?	2,75	0,99	1	5	139	12%	25%	45%	14%	4%	25
	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
In hoeverre zijn er grote verschillen tussen de scholen onder uw bestuur in de kwaliteit van hun strategisch personeelsbeleid?	2,63	0,93	1	5	123	14%	25%	46%	13%	2%	41
In welke mate wordt het strategisch personeelsbeleid centraal op bestuursniveau of decentraal op schoolniveau vastgesteld?	2,76	1,2	1	5	138	17%	28%	28%	20%	9%	26
Beschikt uw school in voldoende mate over de volgende factoren voor het ontwikkelen, uitvoeren en benutten van strategisch personeelsbeleid?	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
De aanwezige deskundigheid	4,01	0,78	1	5	150	1%	5%	9%	61%	23%	14
Inzicht in het belang van strategisch personeelsbeleid voor de realisatie van schooldoelen	3,96	0,75	2	5	149	0%	7%	10%	64%	20%	15
Deskundige ondersteuning vanuit de sector	3,71	0,72	2	5	143	0%	7%	23%	62%	8%	21

De beleidsruimte voor eigen strategisch personeelsbeleid	3,99	0,78	2	5	147	0%	5%	14%	57%	24%	17
Beschikbare financiële middelen	3,38	0,94	1	5	148	3%	18%	23%	51%	5%	14
Beschikbare tijd om te investeren in goed beleid	3,29	0,96	1	5	149	4%	20%	24%	48%	4%	15
Bekwame leidinggevendenden	4,08	0,63	2	5	149	0%	3%	8%	68%	22%	15
Voldoende leraren	3,8	0,69	2	5	150	0%	5%	21%	63%	11%	14

IV. Scores middenmanagers 2025

De vragen in dit blok gaan er over hoe het personeelsbeleid* binnen uw school wordt afgestemd op de onderwijskundige doelen

<i>In mijn school...</i>	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
...wordt het personeelsbeleid afgestemd op de onderwijskundige schooldoelen.	3,72	0,83	2	5	175	0%	11%	12%	58%	13%	0
...is het personeelsbeleid er op gericht de bekwaamheden en motivatie te ontwikkelen die leraren nodig hebben voor professioneel gedrag.	4,05	0,76	2	5	174	0%	4%	14%	55%	27%	1
...ondersteunt het personeelsbeleid het professioneel gedrag van leraren.	3,92	0,85	2	5	173	0%	8%	16%	51%	24%	2
...wordt in kaart gebracht in hoeverre het personeelsbeleid de gewenste resultaten oplevert.	3,12	1	1	5	164	3%	29%	29%	32%	7%	11
...wordt gemonitord hoe goed schoolleiders hun medewerkers ondersteunen.	3,45	1,07	1	5	174	3%	20%	23%	39%	16%	1
...worden de onderwijsresultaten besproken om na te gaan of het personeelsbeleid om bijstelling vraagt.	3,69	0,94	2	5	173	0%	16%	16%	50%	17%	2
...wordt het personeelsbeleid aangepast als het professioneel gedrag van medewerkers daar om vraagt (bijvoorbeeld door te investeren in werving, scholing of de gesprekscyclus).	3,99	0,83	1	5	174	1%	7%	10%	58%	25%	1

...wordt het personeelsbeleid aangepast als het welzijn van medewerkers daar om vraagt.	3,88	0,92	2	5	172	0%	11%	15%	48%	26%	3
...wordt de tevredenheid van medewerkers over hun werk en het personeelsbeleid periodiek onderzocht.	4,27	0,91	1	5	168	1%	7%	8%	35%	50%	7
...krijgen leidinggevend individuele begeleiding als ze starten als leidinggevende.	3,19	1,2	1	5	172	6%	29%	19%	30%	15%	3
De volgende vragen gaan over het afstemmen van het beleid op de externe ontwikkelingen waar uw school mee te maken heeft.											
<i>In mijn school</i>	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
...wordt de externe omgeving gemonitord om te anticiperen op veranderingen (bijvoorbeeld lerarentekort, leerlingenkrimp).	3,77	0,8	1	5	164	1%	7%	20%	59%	13%	11
...is er meerjarig personeelsbeleid gericht op het hebben van de juiste en voldoende medewerkers passend bij de gewenste ontwikkeling van de school.	3,57	0,94	1	5	160	1%	16%	24%	46%	14%	15
...zijn personeelsbeleid en kwaliteitszorg doorlopend gericht op verbetering van het onderwijs in aansluiting op externe ontwikkelingen.	3,62	0,9	2	5	163	0%	14%	26%	46%	15%	12
...worden er regelmatig gesprekken gevoerd over het schoolbeleid met relevante externe	3,5	0,98	1	5	159	2%	16%	25%	43%	13%	16

stakeholders (ouders, (lokale) overheid,
bedrijfsleven, etc.).

**Nu volgen er enkele vragen over de toepassing van
personeelsbeleid door leidinggevenden.**

	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
Ik pas de onderdelen van het personeelsbeleid (opleiding en ontwikkeling, gesprekscyclus, etc.) zo toe dat dit in praktijk bijdraagt aan de ondersteuning van mijn medewerkers.	4,18	0,69	2	5	162	0%	3%	9%	57%	32%	13
Ik maak indien nodig passende individuele afspraken met medewerkers, waardoor zij hun werk beter kunnen doen.	4,49	0,58	2	5	162	0%	1%	1%	46%	53%	13
Ik maak indien nodig afspraken met medewerkers die passen bij hun persoonlijke situatie.	4,49	0,61	2	5	162	0%	2%	1%	44%	54%	13
Ik toon belangstelling voor het welzijn van mijn medewerkers.	4,61	0,6	1	5	162	1%	1%	1%	33%	65%	13
Ik geef feedback op het functioneren van mijn medewerkers.	4,26	0,65	1	5	161	1%	1%	4%	60%	34%	14
Ik sta open voor suggesties van mijn medewerkers.	4,51	0,61	1	5	162	1%	1%	1%	43%	55%	13
Ik bespreek met mijn medewerkers welke ontwikkelingsbehoeften zij hebben.	4,35	0,69	2	5	162	0%	1%	9%	44%	46%	13
Ik bied mijn medewerkers ruimte voor professionele ontwikkeling.	4,48	0,59	2	5	162	0%	1%	1%	46%	52%	13

Ik bespreek met mijn medewerkers hoe ze kunnen samenwerken en hoe ze daarbij gebruik kunnen maken van elkaars sterke punten.

3,86	0,87	1	5	162	1%	6%	24%	46%	24%	13
------	------	---	---	-----	----	----	-----	-----	-----	----

De volgende vragen gaan over het leiderschap in uw school.

	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
Ik zorg ervoor dat ik...											
...de onderwijskundige doelen met leraren bespreek.	3,96	0,76	2	5	162	0%	4%	18%	55%	23%	13
...naar de onderwijskundige doelen van de school verwijs in gesprekken met collega-leidinggevenden en leraren.	3,93	0,77	2	5	162	0%	6%	17%	57%	21%	13
...de doelen van de school als uitgangspunt neem voor mijn handelen.	4,07	0,71	2	5	162	0%	3%	14%	57%	26%	13
...de doelen van de school als uitgangspunt neem voor de professionele ontwikkeling van mijn medewerkers.	3,93	0,75	2	5	162	0%	3%	24%	51%	22%	13

Een belangrijke kwestie in het VO is de ondersteuning voor het ontwikkelperspectief van leraren en schoolleiders. De volgende vragen gaan daar over.

<i>Leraren van de scholen in deze school hebben...</i>	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
--	-------------	-------------	-------------	-------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	------------------

...de mogelijkheid om trainingen, cursussen en workshops te volgen in relatie tot de doelen van de school.	4,27	0,69	2	5	157	0%	1%	12%	47%	41%	18
...de mogelijkheid om van coaching gebruik te maken.	4,08	0,83	2	5	156	0%	3%	22%	39%	36%	19
...steun bij het plannen van hun toekomstige ontwikkeling.	3,83	0,74	2	5	156	0%	2%	31%	49%	18%	19
...de mogelijkheid om (tijdelijk) bij een ander team/afdeling binnen dezelfde school te werken.	3,06	0,92	1	5	154	2%	27%	41%	24%	7%	21
...de mogelijkheid om (tijdelijk) bij een andere school te werken.	2,61	0,97	1	5	153	12%	33%	39%	12%	3%	22
...ontwikkelperspectieven naast hun primaire werkzaamheden.	3,56	0,77	2	5	157	0%	7%	40%	43%	10%	18
...de mogelijkheid om door te groeien naar een hogere functie*.	3,29	0,85	1	5	156	1%	16%	44%	31%	8%	19
...de mogelijkheid om van elkaar te leren (bv. collegiale consultatie).	3,81	0,81	2	5	157	0%	6%	25%	50%	19%	18
...steun bij geregelde gesprekken in teams/ secties/ afdelingen over professionele ontwikkeling en onderwijsontwikkeling.	3,54	0,78	1	5	157	1%	6%	38%	47%	8%	18
...de mogelijkheid om met collega's aan professionele ontwikkeling en onderwijsvernieuwing te werken.	3,84	0,74	2	5	157	0%	4%	25%	55%	17%	18

...professionele ruimte om met collega's eigen initiatieven voor professionele ontwikkeling te nemen.	3,82	0,78	2	5	157	0%	6%	24%	54%	17%	18
...individuele begeleiding als ze bij ons starten als leraar.	4,29	0,84	1	5	157	1%	3%	12%	36%	49%	18
*Dat kan een hogere schaal (LC/LD) zijn of een leidinggevende functie.											

<i>Ik heb als leidinggevende in deze school...</i>	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
...de mogelijkheid om trainingen, cursussen en workshops te volgen in relatie tot de doelen van de school.	4,15	0,71	2	5	155	0%	1%	17%	49%	34%	20
...de mogelijkheid om van coaching gebruik te maken.	3,86	0,83	1	5	154	1%	5%	22%	51%	21%	21
...steun bij het plannen van mijn toekomstige ontwikkeling.	3,68	0,89	1	5	155	2%	5%	33%	43%	17%	20
...de mogelijkheid om (tijdelijk) bij een ander team/afdeling te werken.	2,35	1,01	1	5	143	20%	43%	24%	11%	3%	32
...de mogelijkheid om (tijdelijk) bij een andere school te werken.	2,06	0,94	1	4	136	33%	36%	23%	8%	0%	39
...ontwikkelperspectieven naast mijn primaire werkzaamheden.	3,3	0,9	1	5	155	3%	12%	43%	34%	8%	20
...de mogelijkheid om door te groeien naar een hogere functie.	2,64	0,95	1	5	150	12%	31%	40%	15%	2%	25

...de mogelijkheid om van collega's te leren (bv. collegiale consultatie).	3,76	0,87	1	5	155	1%	5%	29%	45%	20%	20
...steun bij geregelde gesprekken in mijn team over professionele ontwikkeling en onderwijsontwikkeling.	3,41	0,95	1	5	155	3%	14%	32%	41%	10%	20
... de mogelijkheid om met collega's aan professionele ontwikkeling en onderwijsvernieuwing te werken.	3,73	0,82	2	5	154	0%	8%	25%	52%	15%	21
...professionele ruimte om met collega's eigen initiatieven voor professionele ontwikkeling te nemen.	3,78	0,92	1	5	155	1%	5%	27%	50%	17%	20
	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
In welke mate wordt de Beroepsstandaard Schoolleiders gebruikt ten behoeve van activiteiten gericht op de professionele ontwikkeling van leidinggevenden?	2,5	1,18	1	5	119	29%	16%	33%	19%	3%	56

Vanwege allerlei ontwikkelingen in de maatschappij en in de onderwijssector wordt groot belang gehecht aan de duurzame inzetbaarheid van personeel. Daarbij is te denken aan de corona-pandemie en de krapte op de arbeidsmarkt, maar bijvoorbeeld ook aan de inzet van digitale hulpmiddelen en de aandacht voor gedifferentieerd onderwijs. De volgende vragen gaan over omstandigheden die duurzame inzetbaarheid positief of negatief beïnvloeden.

Mijn school heeft te maken met de volgende

arbeidsrisico's

	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
Werkdruk/stress	3,66	0,78	2	5	155	0%	6%	35%	47%	13%	20
Emotioneel zwaar werk	3,14	0,83	1	5	155	2%	19%	47%	29%	4%	20
Agressie en geweld	2,21	0,83	1	5	155	17%	54%	21%	7%	1%	20
Onveilige situaties	2,19	0,8	1	5	155	16%	57%	21%	5%	1%	20

In mijn school zijn maatregelen getroffen voor het omgaan met...

	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
...werkdruk/stress.	3,08	0,74	1	5	155	1%	19%	51%	29%	1%	20
...emotioneel zwaar werk.	2,82	0,75	1	5	152	5%	24%	57%	14%	1%	23
...agressie en geweld.	2,9	0,93	1	5	153	7%	25%	44%	20%	4%	22
...onveilige situaties.	3,05	0,93	1	5	153	6%	20%	43%	29%	4%	22

*Geef aan in welke mate **leraren** participeren in beslissingen over de volgende onderwerpen*

	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
Verdeling van lesgebonden taken (lessen/klassen; voor- en nawerk)	3,45	1,01	1	5	151	4%	14%	27%	43%	12%	24
Verdeling van niet-lesgebonden taken (schooltaken en excursies)	3,6	0,86	1	5	151	1%	10%	27%	52%	11%	24

Tijden waarop zij werken	3,03	0,91	1	5	151	2%	27%	44%	21%	6%	24
De inhoud en pedagogisch-didactische aanpak van de eigen lessen	4,01	0,7	2	5	151	0%	3%	16%	59%	23%	24
Geef aan in welke mate u als leidinggevende zelfstandig beslist over de volgende onderwerpen	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
Het ontwerpen en het uitvoeren van onderwijsprocessen	3,47	0,82	1	5	151	1%	11%	34%	47%	7%	24
Bedrijfsvoering (inclusief werkverdeling en oplossen van operationele problemen)	3,36	1,06	1	5	152	4%	20%	26%	38%	13%	23
Contact met externe stakeholders	3,3	0,97	1	5	151	3%	18%	33%	37%	9%	24
Contact met leerlingen en ouders	4,13	0,81	2	5	151	0%	3%	17%	43%	36%	24
Werktijden	3,46	0,95	1	5	152	2%	12%	39%	33%	15%	23
Geef aan in welke mate u het eens bent met de volgende stellingen over uw school.	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
Leraren zijn voldoende toegerust* voor hun werk.	3,94	0,6	2	5	152	0%	1%	17%	68%	14%	23
Ik ben voldoende toegerust* voor hun werk.	4,06	0,63	2	5	152	0%	1%	15%	62%	22%	23
Leraren zijn voldoende gemotiveerd om zich professioneel te blijven ontwikkelen, passend bij de gewenste ontwikkeling van het onderwijs.	3,66	0,76	2	5	152	0%	6%	34%	48%	12%	23
Ik ben voldoende gemotiveerd om zich professioneel te blijven ontwikkelen, passend bij de gewenste ontwikkeling van het onderwijs.	4,21	0,61	3	5	152	0%	0%	10%	59%	31%	23

*Hierbij kunt u denken aan bijvoorbeeld kwalificaties en ervaring.

Wat is uw voordeel? (rapportcijfer 1-10)	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N
Hoe goed hebben leidinggevendenden uitwerking gegeven aan personeelsbeleid-maatregelen die passen bij de schoolvisie op voortdurende verbetering van het onderwijs?	6,85	1,21	1	9	151
In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid het realiseren van de onderwijskundige doelen van uw school?	6,57	1,4	2	9	151
In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid het ontwikkelperspectief van leraren?	6,84	1,28	2	9	151
In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid het ontwikkelperspectief van leidinggevendenden?	6,66	1,4	2	10	151
In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid de duurzame inzetbaarheid van het personeel?	6,7	1,29	2	10	151
In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid medewerkers in verschillende levensfasen?	6,49	1,49	1	9	151
In welke mate heeft het bestuur waar uw school onder valt goed zicht op (de toepassing van) het strategisch personeelsbeleid in uw school?	6,42	1,52	1	10	150
In welke mate informeert uw school het bestuur waar uw school onder valt over de resultaten van en ervaringen met het strategisch personeelsbeleid in uw school?	6,75	1,47	1	10	150

	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
In hoeverre zijn er grote verschillen in de kwaliteit van strategisch personeelsbeleid tussen de scholen die onder hetzelfde bestuur als uw school vallen?	2,83	0,9	1	5	103	8%	24%	47%	19%	2%	72

	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
In welke mate wordt het strategisch personeelsbeleid centraal op bestuursniveau of decentraal op schoolniveau vastgesteld?	2,77	1,15	1	5	139	14%	30%	28%	21%	7%	36

Beschikt uw school in voldoende mate over de volgende factoren voor het ontwikkelen, uitvoeren en benutten van strategisch personeelsbeleid?

	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
De aanwezige deskundigheid	3,89	0,79	2	5	144	0%	7%	16%	58%	19%	31
Inzicht in het belang van strategisch personeelsbeleid voor de realisatie van schooldoelen	3,77	0,81	2	5	142	0%	9%	19%	57%	15%	33
Deskundige ondersteuning vanuit de sector	3,67	0,84	2	5	134	0%	12%	21%	55%	12%	41

De beleidsruimte voor eigen strategisch personeelsbeleid	3,85	0,88	2	5	142	0%	10%	18%	51%	22%	33
Beschikbare financiële middelen	3,38	0,99	1	5	135	2%	22%	22%	46%	9%	40
Beschikbare tijd om te investeren in goed beleid	3,2	0,84	2	5	140	0%	26%	30%	43%	1%	35
Bekwame leidinggevenden	4,03	0,67	2	5	149	0%	3%	11%	65%	21%	26
Voldoende leraren	3,77	0,85	1	5	149	1%	10%	16%	58%	15%	26

V. Scores leraren 2025

De volgende vragen gaan over de school als lerende organisatie.*In mijn school ...*

	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
...worden fouten openlijk besproken om hier van te leren.	3,34	0,92	1	5	614	2%	20%	28%	44%	6%	0
...helpen mijn collega's en ik elkaar om te leren.	4,06	0,76	1	5	614	1%	4%	12%	58%	26%	0
...worden lastige vraagstukken in het werk gezien als een kans om van te leren.	3,44	0,89	1	5	609	2%	15%	30%	46%	8%	5
...wordt ontwikkeling van medewerkers gewaardeerd.	4,01	0,92	1	5	612	2%	6%	15%	45%	32%	2
...geven mijn collega's en ik elkaar open en eerlijk feedback.	3,35	0,93	1	5	611	2%	18%	31%	41%	8%	3
...luisteren medewerkers naar de standpunten van een ander voordat ze zelf spreken.	3,42	0,83	1	5	611	1%	13%	34%	47%	5%	3
...worden medewerkers gestimuleerd om vragen te stellen, ongeacht hun hiërarchische positie binnen de school.	3,63	1,01	1	5	608	3%	13%	19%	48%	17%	6
...krijgen leraren individuele begeleiding als ze starten als leraar bij deze school.	4,19	0,96	1	5	607	2%	7%	8%	38%	45%	7
...is er een toegespitste reeks schooldoelen die mij houvast biedt in de uitvoering van mijn taken.	3,42	0,94	1	5	598	3%	16%	28%	45%	9%	16
...zijn de schooldoelen op zo'n manier geformuleerd dat het duidelijk is wat mijn verantwoordelijkheden zijn om deze doelen te bereiken.	3,32	1	1	5	594	4%	18%	28%	41%	9%	20

...worden de behoeften van docenten geïnventariseerd om er zeker van te zijn dat deze worden meegenomen in de schooldoelen.	3,09	1,06	1	5	596	7%	23%	31%	32%	7%	18
...zijn de schooldoelen voor mij te vertalen naar doelen op klassenniveau.	3,4	0,93	1	5	592	3%	16%	29%	46%	8%	22
...ontwikkelen mijn collega's en ik gezamenlijk nieuwe didactische werkvormen.	3,57	0,97	1	5	609	3%	14%	21%	50%	14%	5
...werken mijn collega's en ik samen aan het vernieuwen van het curriculum/onderwijsprogramma.	3,76	0,89	1	5	605	2%	9%	17%	56%	16%	9
...ontwikkelen mijn collega's en ik gezamenlijk nieuw lesmateriaal.	3,67	0,98	1	5	609	2%	13%	19%	49%	17%	5
...geven mijn collega's en ik gezamenlijk vorm aan het integreren van nieuwe onderwerpen in de lespraktijk.	3,63	0,94	1	5	605	2%	12%	22%	50%	15%	9
...werken mijn collega's en ik gezamenlijk aan het oplossen van problemen in onze lespraktijk.	3,82	0,83	1	5	610	1%	7%	18%	57%	17%	4

De volgende vragen gaan over de toepassing van personeelsbeleid door leidinggevenden*

<i>Mijn leidinggevende ...</i>	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
...maakt indien nodig passende individuele afspraken met mij, waardoor ik mijn werk beter kan doen.	3,82	0,98	1	5	580	3%	9%	14%	51%	23%	34
...maakt indien nodig afspraken met mij die passen bij mijn persoonlijke situatie.	3,94	0,95	1	5	583	3%	7%	12%	52%	27%	31
...toont belangstelling voor mijn welzijn.	4,06	0,97	1	5	591	3%	5%	12%	44%	36%	23

...geeft mij feedback op mijn functioneren.	3,81	0,93	1	5	587	3%	7%	17%	53%	20%	27
...staat open voor suggesties van mij.	4,06	0,93	1	5	589	2%	6%	10%	49%	34%	25
...bespreekt met mij welke ontwikkelingsbehoeften ik heb.	3,8	0,99	1	5	586	3%	9%	16%	49%	23%	28
...biedt mij ruimte voor professionele ontwikkeling.	4,04	0,91	1	5	589	2%	5%	10%	51%	31%	25
...bespreekt met mij hoe ik en mijn collega's kunnen samenwerken en daarbij gebruik kunnen maken van elkaars sterke punten.	3,33	1,06	1	5	581	4%	20%	26%	38%	12%	33
...past de onderdelen van het personeelsbeleid (opleiding en ontwikkeling, gesprekscyclus, etc.) zo toe dat deze mij in de praktijk ondersteunen.	3,5	1,05	1	5	576	6%	11%	28%	41%	16%	38

De volgende vragen gaan over het leiderschap in uw school.

Mijn leidinggevende...

	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
...bespreekt de onderwijskundige doelen met mij.	3,28	0,96	1	5	583	4%	19%	28%	44%	6%	31
...verwijst naar de onderwijskundige doelen van de school in gesprekken met mijn collega's en mij.	3,38	0,97	1	5	579	4%	16%	24%	49%	7%	35
...neemt de doelen van de school als uitgangspunt voor zijn/haar handelen.	3,62	0,9	1	5	563	3%	10%	22%	55%	11%	51
...neemt de doelen van de school als uitgangspunt voor mijn professionele ontwikkeling.	3,45	0,93	1	5	558	4%	12%	28%	49%	8%	56

De vragen in dit blok gaan er over hoe het personeelsbeleid* binnen uw school wordt afgestemd op de onderwijskundige doelen.

In mijn school...

	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
...wordt het personeelsbeleid afgestemd op de onderwijskundige schooldoelen.	3,22	0,95	1	5	491	5%	17%	33%	41%	4%	123
...is het personeelsbeleid er op gericht de bekwaamheden en motivatie te ontwikkelen die leraren nodig hebben voor professioneel gedrag.	3,36	0,96	1	5	537	5%	16%	26%	48%	6%	77
...ondersteunt het personeelsbeleid het professioneel gedrag van leraren.	3,34	0,93	1	5	539	4%	15%	30%	46%	5%	75
...wordt in kaart gebracht in hoeverre het personeelsbeleid de gewenste resultaten oplevert.	3,03	1,06	1	5	446	9%	24%	30%	33%	5%	168
...wordt gemonitord hoe goed leidinggevend hun medewerkers ondersteunen.	2,91	1,05	1	5	418	11%	24%	32%	30%	4%	196
...worden de onderwijsresultaten besproken om na te gaan of het personeelsbeleid om bijstelling vraagt.	3,37	1	1	5	502	5%	17%	23%	49%	7%	112
...wordt het personeelsbeleid aangepast als het professioneel gedrag van medewerkers daar om vraagt (bijvoorbeeld door te investeren in werving, scholing of de gesprekcyclus).	3,3	1,02	1	5	491	6%	18%	24%	46%	7%	123
...wordt het personeelsbeleid aangepast als het welzijn van medewerkers daar om vraagt.	3,2	1,07	1	5	497	9%	16%	28%	41%	6%	117

...wordt de tevredenheid van medewerkers over hun werk en het personeelsbeleid periodiek onderzocht.	3,48	1,05	1	5	525	5%	14%	22%	46%	13%	89
--	------	------	---	---	-----	----	-----	-----	-----	-----	----

Een belangrijke kwestie in het VO is de ondersteuning voor het ontwikkelperspectief van leraren. De volgende vragen gaan daar over.

Ik heb ...

	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
...de mogelijkheid om trainingen, cursussen en workshops te volgen in relatie tot de doelen van de school.	3,92	0,85	1	5	552	1%	5%	23%	46%	26%	62
...de mogelijkheid om van coaching gebruik te maken.	3,6	0,93	1	5	521	2%	8%	33%	41%	16%	93
...steun bij het plannen van mijn toekomstige ontwikkeling.	3,42	0,96	1	5	538	4%	12%	34%	40%	11%	76
...de mogelijkheid om (tijdelijk) bij een ander team/afdeling te werken.	2,88	1,13	1	5	426	12%	26%	32%	22%	8%	188
...de mogelijkheid om (tijdelijk) bij een andere school te werken.	2,57	1,18	1	5	336	24%	23%	31%	16%	6%	278
...ontwikkelperspectieven naast mijn primaire werkzaamheden.	3,52	1,01	1	5	537	4%	11%	32%	37%	17%	77
...de mogelijkheid om door te groeien naar een hogere functie*.	2,87	1,17	1	5	516	13%	27%	29%	23%	9%	98
...de mogelijkheid om van elkaar te leren (bv. collegiale consultatie).	3,54	0,95	1	5	552	1%	14%	28%	42%	14%	62
...steun bij geregelde gesprekken in teams/ secties/ afdelingen over professionele ontwikkeling en onderwijsontwikkeling.	3,28	0,93	1	5	540	4%	15%	37%	38%	6%	74
...de mogelijkheid om met collega's aan professionele ontwikkeling en onderwijsvernieuwing te werken.	3,41	0,9	1	5	553	3%	12%	35%	42%	8%	61
...professionele ruimte om met collega's eigen initiatieven voor professionele ontwikkeling te nemen.	3,39	0,95	1	5	546	4%	13%	33%	42%	8%	68

Vanwege allerlei ontwikkelingen in de maatschappij en in de onderwijssector wordt groot belang gehecht aan de duurzame inzetbaarheid van personeel. Daarbij is te denken aan de corona-pandemie en de krapte op de arbeidsmarkt, maar bijvoorbeeld ook aan de inzet van digitale hulpmiddelen en de aandacht voor gedifferentieerd onderwijs. De volgende vragen gaan over omstandigheden die duurzame inzetbaarheid positief of negatief beïnvloeden.

In mijn werk heb ik te maken met de volgende arbeidsrisico's:

	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
Werkdruk/stress	3,5	1,06	1	5	556	4%	13%	34%	30%	20%	58
Emotioneel zwaar werk	3,02	1,07	1	5	556	9%	21%	38%	23%	9%	58
Agressie en geweld	1,87	0,94	1	5	555	42%	35%	17%	4%	1%	59
Onveilige situaties	1,92	0,97	1	5	555	40%	39%	14%	5%	2%	59

In deze school zijn maatregelen getroffen voor het omgaan met de volgende arbeidsrisico's in het werk

	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
Werkdruk/stress	2,57	0,86	1	5	527	10%	34%	44%	10%	1%	87
Emotioneel zwaar werk	2,51	0,87	1	5	490	13%	35%	41%	10%	1%	124
Agressie en geweld	2,92	1,05	1	5	469	10%	24%	34%	28%	5%	145
Onveilige situaties	2,97	1,05	1	5	477	10%	23%	35%	28%	6%	137

Geef aan in welke mate u als leraar participeert in beslissingen over de volgende onderwerpen:

	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
Verdeling van lesgebonden taken (lessen/klassen; voor- en nawerk)	2,98	1,15	1	5	548	13%	20%	31%	28%	8%	66
Verdeling van niet-lesgebonden taken (schooltaken, excursies)	2,99	1,07	1	5	551	10%	21%	34%	29%	6%	63

Tijden waarop u werkt	2,85	1,05	1	5	551	12%	23%	38%	23%	5%	63
De inhoud en pedagogisch-didactische aanpak van uw eigen lessen	4,12	0,83	1	5	551	1%	3%	14%	47%	35%	63
<i>Geef aan in welke mate u het eens bent met de volgende stellingen over uw school.</i>	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
Ik ben voldoende toegerust* voor mijn werk.	4,26	0,67	1	5	552	0%	1%	7%	55%	37%	62
Mijn leidinggevende is voldoende toegerust* voor zijn/haar werk.	3,83	0,93	1	5	539	2%	7%	18%	50%	22%	75
Ik ben voldoende gemotiveerd om me professioneel te blijven ontwikkelen, passend bij de gewenste ontwikkeling van het onderwijs.	3,99	0,86	1	5	548	1%	4%	18%	47%	29%	66
Mijn leidinggevende is voldoende gemotiveerd om zich professioneel te blijven ontwikkelen, passend bij de gewenste ontwikkeling van het onderwijs.	3,98	0,88	1	5	482	2%	5%	13%	53%	27%	132
<i>Wat is uw oordeel? (Rapportcijfer van 1 - 10)</i>	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N						
Hoe goed hebben leidinggevend en uitwerking gegeven aan personeelsbeleid-maatregelen die passen bij de schoolvisie op voortdurende verbetering van het onderwijs?	6,34	1,65	1	10	539						
In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid het realiseren van de onderwijskundige doelen van uw school?	6,15	1,67	1	10	539						

In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid het ontwikkelperspectief van leraren?	6,28	1,76	1	10	539
In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid de duurzame inzetbaarheid van het personeel?	5,83	1,87	1	10	538
In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid medewerkers in verschillende levensfasen?	6,18	1,84	1	10	537



**Universiteit
Utrecht**

Sharing science,
shaping tomorrow