Wat moet je weten om een goede schooldirecteur te worden?

BMC

YACHT GROUP

Schoolleidersregister PO

Wat moet je weten om een goede schooldirecteur te worden?

Een inventariserend onderzoek naar de opvattingen van bestuurders, schooldirecteuren en opleiders over de benodigde expertise van zij-instromende schooldirecteuren.

Peter Sleegers, BMC
Marja Creemers, directeur Schoolleidersregister PO

2023

Inhoud

Aanleiding 4
Onderzoeksvraag 5
Opzet onderzoek 5
Onderzoeksgroep 5
Vragenlijst 6
Analyses 7
Resultaten 8
Verschillen tussen groepen 9
Samenhang tussen expertise en leiderschapspraktijken 11
Conclusie 12
Aanbevelingen 13
Bijlage 1: Vragenlijst zij-instromende schooldirecteuren 14
Bijlage 2: Referenties 18

Aanleiding

Het toenemende personeelstekort is een van de grootste uitdagingen voor het onderwijs en stelt scholen voor een enorme opgave. Voor scholen is het steeds lastiger om iedere dag, vijf dagen per week, goed onderwijs te verzorgen. De gevolgen hiervan zijn voelbaar voor alle betrokkenen. Schooldirecteuren en leerkrachten ervaren een enorme werkdruk en vallen uit. Ouders moeten soms zorgen voor extra opvang en leerlingen krijgen niet altijd de zorg die ze nodig hebben. Leerachterstanden lopen op en kansenongelijkheid tussen leerlingen neemt toe.

In de berichtgeving over het toenemend personeelstekort in het onderwijs gaat het hoofdzakelijk over het lerarentekort. Het schoolleiderstekort krijgt minder aandacht, terwijl dit tekort ook oploopt. Zo blijkt uit recente ramingen[1] dat er landelijk sprake is van een geschat tekortpercentage van 15% van de totale werkgelegenheid voor schooldirecteuren in het primair onderwijs.

Een mogelijke oplossing voor het schoolleiderstekort die bestuurders inzetten is het aantrekken van een schooldirecteur van buiten. In tegenstelling tot de meeste schooldirecteuren, hebben zij-instromende schooldirecteuren geen opleiding tot leerkracht gehad voordat ze schooldirecteur worden.
Dit betekent dat ze in beginsel niet over de bekwaamheden beschikken zoals vastgelegd in de wet BIO. Zij-instromende schooldirecteuren hebben bovendien geen ervaring met lesgeven aan verschillende groepen kinderen. Daarbij komt dat het aanbod van opleidingen voor zij-instromende schooldirecteuren niet gericht is op het aanleren van specifieke expertise over het primaire proces: leren en instructie. Expertise die ook van belang is om goed te kunnen functioneren als schooldirecteur.

Samen met een groep zij-instromende schooldirecteuren, een aantal bestuurders en opleiders van zij-instromende schooldirecteuren voeren de PO-raad, het Schoolleidersregister PO, de AVS en het Arbeidsmarktplatform PO het gesprek over wat er kan worden verbeterd aan de werving, opleiding en begeleiding van zij-instromende schooldirecteuren. Een van de onderwerpen van deze gesprekstafel is de vraag welke onderwijsinhoudelijke, (vak)didactische en pedagogische expertie zij-instromende schooldirecteuren minimaal zouden moeten verwerven gedurende hun opleiding. Het gaat dan om het verwerven van kennis, vaardigheden en eigenschappen over het primaire proces, expertise die voorwaardelijk is voor goed schoolleiderschap.

[1] Zie OCW, Trendrapportage Arbeidsmarkt leraren po, vo, mbo, december 2023.

Onderzoeksvraag

Om wat meer inzicht te krijgen in dit vraagstuk, heeft het Schoolleidersregister PO het initiatief genomen voor een inventariserend onderzoek onder bestuurders, schooldirecteuren en opleiders. Centraal in dit onderzoek stond de volgende onderzoeksvraag:

Over welke onderwijsinhoudelijke, (vak)didactische en pedagogische expertise dienen zij-instromende schooldirecteuren te beschikken om goed te kunnen functioneren als schooldirecteuren?

Opzet onderzoek

Om antwoord te krijgen op de onderzoeksvraag is een vragenlijstonderzoek uitgevoerd onder bestuurders en schooldirecteuren in het primair onderwijs en opleiders van schoolleidersopleidingen.

Onderzoeksgroep

Het Schoolleidersregister PO heeft een register waarin schoolbestuurders en schooldirecteuren aan kunnen geven of ze mee willen werken aan onderzoek. Zij vormen als het ware een zogenaamd onderzoekspanel waarvan het Schoolleidersregister PO gebruik maakt voor eigen onderzoek binnen de beroepsgroep.
De leden van dit panel zijn benaderd met de vraag of ze de vragenlijst wilden invullen.

Vlak voor de zomervakantie (5 juli 2023) zijn 2.606 panelleden benaderd. Vervolgens heeft het Schoolleidersregister PO in augustus en september de panelleden nog een keer benaderd met een rappelverzoek.

In totaal hebben 430 respondenten de vragenlijst ingevuld, een respons van 17%. Na inspectie van de vragenlijst, zijn er geen respondenten verwijderd omdat ze de vragenlijst niet goed of volledig hadden ingevuld. Dit betekent dat de data-analyse is uitgevoerd op de antwoorden van 430 respondenten.

Van de 430 respondenten was 74% vrouw en 26% man. 68% van de respondenten was schooldirecteur, 11% bestuurder, 2% opleider en 4% leraar. De overige 15% had een andere functie. Gemiddeld genomen waren de respondenten 53 jaar. 67% van de respondenten gaf aan ervaring te hebben met zij-instromende schooldirecteuren.

Vragenlijst

De vragenlijst bestond uit drie soorten vragen (zie bijlage 1):

1. **Vragen over de persoonlijke achtergrond (4 vragen)**
   Het zijn vragen over geslacht (1= vrouw, 2=man, 3=anders), geboortejaar, ervaring met zij-instromers (1= ja, 2=nee) en functie (1=schooldirecteur, 2=bestuurder, 3=opleider van schooldirecteuren, 4=leraar, 5=anders).

2. **Vragen over de onderwijsinhoudelijke, (vak)didactische en pedagogische expertise van zij-instromende schooldirecteuren (18 items)**
   Deze vragen zijn gebaseerd op de bekwaamheden van leraren zoals vastgelegd in de wet BIO. De respondenten werden steeds gevraagd een antwoord te geven op de vraag in hoeverre ze het belangrijk vinden dat een zij-instromende schooldirecteur over bepaalde expertise beschikt.

   Voorbeelden van items zijn: 'Heeft kennis van de kerndoelen', 'Weet hoe het onderwijs op verschillen tussen leerlingen kan worden afgesteld', 'Weet hoe onderwijs kan worden geëvalueerd en doorontwikkeld'. Daarbij konden ze steeds kiezen tussen vier antwoordcategorieën (1=onbelangrijk; 2= enigszins belangrijk; 3= belangrijk; 4= zeer belangrijk).

   Om na te gaan welke expertisegebieden ten grondslag liggen aan deze 18 items, is er een exploratieve principale componentenanalyse met varimax rotatie uitgevoerd[2].

   De resultaten lieten zien dat er drie expertisegebieden konden worden onderscheiden, namelijk:

   1. Onderwijskundige expertise (8 items)
   2. Expertise over leerplan en leerlijnen (7 items)
   3. Expertise over onderwijsverbetering (3 items)

   Op basis van deze resultaten zijn drie samengestelde variabelen gemaakt door te middelen over de betreffende items. De betrouwbaarheid van deze samengestelde variabelen, uitgedrukt in Cronbach's alpha, was goed (Onderwijskundige expertise $\alpha = .91$; Expertise over leerplan en leerlijnen $\alpha = .91$; Expertise over onderwijsverbetering $\alpha = .74$).

[2] In navolging van Field (2009) werden factorladingen hoger dan .30 en die duidelijk discrimineerden tussen factoren geschikt gevonden.

3. Vragen over het belang van de onderwijsinhoudelijke, (vak)didactische en pedagogische expertise van zij-instromende schooldirecteuren voor het goed leiding kunnen geven aan een school (5 items)

Voor het meten van goed leiding geven aan een school zijn de vijf leiderschapspraktijken van de beroepsstandaard schoolleiders PO gebruikt, te weten:
1. Visiegericht werken
2. Sturing geven aan de ontwikkeling van mensen
3. Sturing geven aan de ontwikkeling van de organisatie
4. Leiding geven aan de kwaliteit van het onderwijs
5. Investeren in goede contacten met de omgeving

Daarbij werden de respondenten gevraagd aan te geven in hoeverre zij het eens zijn met de uitspraak dat een zij-instromende schooldirecteur dient te beschikken over onderwijsinhoudelijke, (vak)didactische en pedagogische expertise om goed leiding te geven aan deze vijf leiderschapspraktijken.
De respondenten konden daarbij kiezen uit vier antwoordcategorieën (1= mee oneens; 2= meer mee oneens dan mee eens; 3= meer mee eens dan oneens; 4= mee eens).
Deze vijf leiderschapspraktijken zijn als afzonderlijke items in de analyses meegenomen.

Analyses

Allereerst zijn er frequentieanalyses uitgevoerd op de data om een goed beeld te krijgen over welke expertisegebieden zij-instromende schooldirecteuren zouden moeten beschikken. In het verlengde daarvan is onderzocht in hoeverre de opvattingen van de respondenten over de expertisegebieden samenhangen met hun achtergrondkenmerken. Hiervoor zijn er onafhankelijke t-testen (geslacht, ervaring met zij-instromers) en variantieanalyses (functie, leeftijd) uitgevoerd.

Om na te gaan welke expertisegebieden in de ogen van de respondenten nu van belang zijn voor het goed leiding kunnen geven aan een school door zij-instromende schooldirecteuren (de onderzoeksvraag) zijn er regressieanalyses uitgevoerd.

Resultaten

In tabel 1 staan de gemiddelden (M) en standaarddeviaties (SD) van de onderzochte variabelen..

Tabel 1: Gemiddelden en standaardeviaties van de onderzochte variabelen (N=430)

Variabelen	M	SD
Expertise		
Onderwijskundige expertise	2,76	0,64
Expertise over leerplan en leerlijnen	2,69	0,64
Expertise over onderwijsverbetering	3,29	0,59
Leiderschapspraktijken		
Visiegericht werken	3,55	0,70
Sturing geven aan het ontwikkelen van mensen	3,50	0,80
Sturing geven aan het ontwikkelen van de organisatie	3,50	0,78
Leiding geven aan onderwijskwaliteit	3,55	0,67
Investeren in goede relaties met de omgeving	3,27	0,91

Uit tabel 1 blijkt dat de respondenten het meest belangrijk vinden dat zij-instromende schooldirecteuren beschikken over expertise met betrekking tot onderwijsverbetering. Dat zij-instromende schooldirecteuren beschikken over expertise over leerplan en leerlijnen vinden ze, relatief gezien, het minst belangrijk. De gemiddelde score met betrekking tot het beschikken over onderwijskundige expertise ligt hiertussen in. Het verschil tussen de gemiddelde scores voor onderwijskundige expertise en expertise over leerplan en leerlijnenexpertisegebieden is overigens klein. Gezien de standaarddeviaties, verschillen de meningen van de respondenten niet veel van elkaar[3].

Verder laten de resultaten zien dat de respondenten het meest eens zijn met de uitspraak dat zij-instromende schooldirecteuren dienen te beschikken over onderwijsinhoudelijke, (vak)didactische en pedagogische expertise om goed visiegericht te kunnen werken en leiding te kunnen geven aan onderwijskwaliteit. Het beschikken over deze expertise lijken ze het minst van belang te vinden om te investeren in goede relaties met de omgeving. De gemiddelde scores voor het goed sturing geven aan het ontwikkelen van mensen en de organisatie, de andere twee leiderschapspraktijken, liggen hier tussen in. Kijkend naar de standaarddeviaties, valt tenslotte op dat de meningen van respondenten bij deze vragen iets meer van elkaar verschillen dan bij de vragen over de benodigde expertise van zij-instromende schooldirecteuren.

[3] Voor de interpretatie van standaarddeviaties geldt over het algemeen dat een standaarddeviatie onder de 0,5 aangeeft dat respondenten redelijk op één lijn zitten (homogeen antwoordpatroon), een standaarddeviatie tussen 0,5 en 1 betekent dat er verschillende opvattingen zijn, en een standaarddeviatie boven de 1 aangeeft dat er sterke (extreme) verschillen zijn.

Verschillen tussen groepen

De gemiddelden en standaarddeviaties geven een beeld over de opvattingen die alle respondenten hebben over de benodigde expertise van zij-instromende schooldirecteuren. Maar zijn er ook verschillen in opvattingen tussen groepen respondenten; verschillen die het gevolg zijn van verschillen in gemeten achtergrondkenmerken, zoals geslacht, leeftijd, functie en ervaring met zij-instromers.

Met betrekking tot geslacht, bleek dat, gemiddeld genomen, mannen het beschikken over onderwijskundige expertise door zij-instromende schooldirecteuren belangrijker vinden (M=2.78, SD=0.60) dan vrouwen (M=2.75, SD= 0.65). Dit verschil is overigens niet significant, $t(428)=0.36, p > .05$. Daarnaast vinden mannen (M=2.72, SD=0.61) het belangrijker dan vrouwen (M=2.68, SD=0.66) dat zij-instromende schooldirecteuren beschikken over expertise over leerplan en leerlijnen, maar dit verschil is ook niet significant($t(428)=0.50, p > .05$). Tot slot bleek dat mannen het ook belangrijker vinden (M=3.34, SD=0.53) dan vrouwen (M=3.27, SD=0.61) dat zij-instromende schooldirecteuren beschikken over expertise met betrekking tot onderwijsverbetering. Dit verschil bleek ook niet significant te zijn, $t(428)=1.13, p > .05$.

Wat betreft functie, bleek dat de verschillen tussen de opvattingen van schoolbestuurders, schooldirecteuren, opleiders en leraren over het belang van onderwijskundige expertise van zij-instromende schooldirecteuren niet significant zijn, $F (4, 425) = 1.62, p > .05$. Verder bleek er geen significant verband te bestaan tussen functie en het belang dat de respondenten hechten aan de expertise over leerplan en leerlijnen waarover zij-instromende schooldirecteuren dienen te beschikken, $F (4, 425) = 2.38, p > .05$. Schoolbestuurders, schooldirecteuren, opleiders en leraren bleken in hun opvattingen met betrekking tot dit expertisegebied niet significant van elkaar te verschillen. Tenslotte bleek de functie van respondenten ook niet significant samen te hangen met de benodigde expertise van zij-instromende schooldirecteuren over schoolverbetering, $F (4, 425) = 0,56, p > .05$. Ook hierover verschilden schoolbestuurders, schooldirecteuren, opleiders en leraren niet significant van mening.

Verder is het verband tussen leeftijd van respondenten en hun opvattingen over de expertise waarover zij-instromende schooldirecteuren dienen te beschikken nagegaan. Daarbij zijn de verschillen in opvattingen tussen verschillende leeftijdsgroepen (groep 1=28-38 jaar; groep 2=38-48;groep 3=48-58; groep 4=58 en hoger) met betrekking tot onderwijskundige expertise, expertise over leerplan en leerlijnen en expertise over onderwijsverbetering geanalyseerd. De resultaten laten zien dat er geen significant verband is tussen leeftijd en onderwijskundige expertise, $F (3, 425) = 0.46, p > .05$. Dit betekent dat geen significante verschillen bestaan tussen de opvattingen van respondenten tussen 28-38 jaar enerzijds en de opvattingen van respondenten tussen 38-48 jaar en 48-58 jaar en ouder anderzijds. Ook werd er geen significant verschil tussen de onderscheiden leeftijdsgroepen gevonden voor wat betreft hun opvatting over de benodigde expertise van zij-instromende schooldirecteuren met betrekking tot leerplan en leerlijnen, $F (3, 425) = 1.98, p > .05$. Tenslotte bleek er ook geen significant verband te bestaan tussen de leeftijd van de respondenten en hun opvattingen over de expertise waarover zij-instromende schooldirecteuren dienen te beschikken met betrekking tot onderwijsverbetering, $F (3, 425) = 0.33, p > .05$. Ook met betrekking tot dit expertisegebied bleken de leeftijdsgroepen niet significant van elkaar te verschillen.

Wel bleek er een significante verschil te bestaan tussen respondenten die wel of geen ervaring hadden met zij-instromende schooldirecteuren met betrekking tot hun opvattingen over de benodigde onderwijskundige expertise van zij-instromende schooldirecteuren, $t(428)=-2.14, p \leq .05$. Gemiddeld genomen bleken respondenten die wel ervaring hebben met zij-instromende schooldirecteuren het minder belangrijk te vinden ($M=2.71$, $SD=0.64$) dat zij-instromende schooldirecteuren over onderwijskundige expertise beschikken dan zij die geen ervaring hebben met zij-instromende schooldirecteuren ($M=2.85$, $SD=0.64$). Respondenten die wel ervaring hebben met zij-instromende schooldirecteuren vinden het ook minder belangrijk ($M=2.66$, $SD=0.63$) dan hun collega's die geen ervaring hebben met zij-instromende schooldirecteuren ($M=2.75$, $SD=0.67$) dat zij-instromende schooldirecteuren beschikken over expertise over leerplan en leerlijnen. Dit verschil bleek echter niet significant te zijn, $t(428)=-1.29$, $p > .05$. Tot slot bleek dat respondenten met ervaring met zij-instromende schooldirecteuren het belangrijker vinden ($M=3.29$, $SD=0.59$) dan respondenten zonder ervaring met zij-instromende schooldirecteuren ($M=3.28$, $SD=0.60$) dat zij-instromende schooldirecteuren beschikken over expertise met betrekking tot onderwijsverbetering. Dit verschil tussen deze twee groepen respondenten bleek echter niet significant te zijn, $t(428)= 0.014$, $p > .05$.

Samenhang tussen expertise en leiderschapspraktijken

Om na te gaan welke expertisegebieden de respondenten van belang vinden voor het goed kunnen uitoefenen van leiderschapspraktijken, zijn er regressieanalyses uitgevoerd. Daarbij zijn leiderschapspraktijken als afhankelijke variabelen en de expertisegebieden waarover zij-instromende schooldirecteuren dienen te beschikken als voorspellende variabelen in de analyse opgenomen.
In tabel 2 staan de resultaten van deze analyses beschreven.

Tabel 2: Resultaten regressieanalyses (schattingen en standaarddeviaties) van leiderschapspraktijken verklaard door expertise (n=430)

	Visiegericht werken	Sturing geven aan het ontwikkelen van mensen	Sturing geven aan het ontwikkelen van de organisatie	Leidinggeven aan onderwijskwaliteit	Investeren in goede relaties met de omgeving
Intercept	2.33 (0.19)	2.17 (0.22)	2.29 (0.21)	2.28 (0.18)	2.09 (0.25)
Onderwijskundige expertise	0.07 (0.08)	0.14 (0.09)	0.12 (0.09)	0.19 (0.08)*	0.18 (0.11)
Expertise over leerplan en leerlijnen	0.14 (0.07)*	0.18 (0.08)*	0.15 (0.08)	0.16 (0.07)*	0.17 (0.09)
Expertise over onderwijsverbetering	0.19 (0.07)*	0.14 (0.08)	0.14 (0.08)	0.09 (0.07)	0.07 (0.10)
Verklaarde variantie	0.10%	0.10%	0.08%	0.14%	0.07%

Noot: *$p < .05$. **$p < .01$

Uit tabel 2 blijkt dat de respondenten vinden dat het beschikken over expertise met betrekking tot leerplan en leerlijnen en onderwijsverbetering door zij-instromende schooldirecteuren van belang is om goed visiegericht te kunnen werken. Expertise over leerplan en leerlijnen blijkt, in de ogen van de respondenten, voor zij-instromende schooldirecteuren ook van belang te zijn voor het goed sturing te kunnen geven aan de ontwikkeling van mensen. Verder zijn de respondenten van mening dat om goed leiding te kunnen geven aan onderwijskwaliteit met name onderwijskundige expertise en expertise over leerplan en leerlijnen van belang zijn.
Tot slot blijkt dat de respondenten van mening zijn dat geen van de expertisegebieden van invloed is op de andere twee leiderschapspraktijken, namelijk het goed sturing geven aan de ontwikkeling van de organisatie en investeren in de goede relaties met de omgeving.

Conclusie

Dit inventariserend onderzoek had als doel om meer inzicht te krijgen in de expertise waarover zij-instromende schooldirecteuren zouden moeten beschikken om goed leiding te kunnen geven aan een school. Daartoe zijn door het Schoolleidersregister PO schoolbestuurders, schooldirecteuren en opleiders benaderd die in het ledenbestand van het Schoolleidersregister stonden met het verzoek een korte vragenlijst in te vullen. In totaal hebben 430 respondenten de vragenlijst ingevuld.

De resultaten laten zien dat de respondenten, relatief gezien, het meest belangrijk vinden dat zij-instromende schooldirecteuren beschikken over expertise met betrekking tot onderwijsverbetering. Daarna volgt onderwijskundige expertise en expertise over leerplan en leerlijnen. Blijkbaar vinden de respondenten het belangrijker dat zij-instromers kennis hebben van hoe je als schooldirecteur het onderwijs kunt verbeteren, dan dat ze beschikken over onderwijsinhoudelijke, (vak)didactische en pedagogische kennis. Deze laatste expertise heeft vooral betrekking over de inhoud en vormgeving van het onderwijs, oftewel het *hoe* van het onderwijs. Kennis over de kerndoelen, doorlopende leerlijnen en het curriculum, het *wat* van het onderwijs, wordt relatief het minst belangrijk gevonden.

Daarnaast bleken er geen verschillen in opvattingen te bestaan als gevolg van geslacht, leeftijd en functie. Blijkbaar spelen deze achtergrondkenmerken geen rol van betekenis voor de opvattingen die de respondenten hebben over de expertise waarover zij-instromende schooldirecteuren zouden moeten beschikken. Wel bleek dat het wel of geen ervaring hebben met zij-instromende schooldirecteuren samenhing met de opvatting van respondenten over het belang van onderwijskundige expertise voor zij-instromende schooldirecteuren. Respondenten die wel ervaring hebben met zij-instromende schooldirecteuren vinden het minder belangrijk dat zij-instromende schooldirecteuren over deze expertise beschikken dan respondenten die geen ervaring hebben met zij-instromende schooldirecteuren. Deze bevinding doet vermoeden dat ervaring met zij-instromende schooldirecteuren het belang van onderwijskundige expertise enigszins lijkt te relativeren. Dat bleek ook het geval te zijn voor de expertise over leerplan en leerlijnen, alleen was hierbij het verschil in opvatting tussen respondenten niet significant. Het tegenovergestelde was echter het geval bij expertise over onderwijsverbetering. Respondenten die wel ervaring hebben met zij-instromende schooldirecteuren vinden het nu juist belangrijker dan respondenten die geen ervaring hebben met zij-instromende schooldirecteuren dat zij-instromende schooldirecteuren beschikken over expertise met betrekking tot onderwijsverbetering. Op dat gebied lijkt ervaring dus niet het belang van expertise te relativeren. Wel moet daarbij gezegd worden dat de gevonden verschillen niet significant zijn.

Met betrekking tot de onderzoeksvraag lieten de resultaten van de regressieanalyses zien dat, in de ogen van respondenten, met name expertise over leerplan en leerlijnen van belang is voor het goed kunnen uitoefenen van drie van de vijf leiderschapspraktijken. Het gaat daarbij om visiegericht werken, sturing geven aan de ontwikkeling van mensen en leiding geven aan de kwaliteit van het onderwijs. Blijkbaar vragen deze leiderschapspraktijken, in de ogen van de respondenten, expertise over waar het onderwijs zich op dient te richten (het *'wat'*). Naast expertise over leerplan en leerlijnen zijn de respondenten van mening dat zij-instromende schooldirecteuren ook over expertise dienen te beschikken met betrekking tot onderwijsverbetering om goed visiegericht te kunnen werken. Voor het goed leiding kunnen geven aan onderwijskwaliteit vinden de respondenten het belangrijk dat zij-instromende schooldirecteuren beschikken over onderwijskundige expertise. Blijkbaar is voor het leiding geven aan de kwaliteit van het onderwijs expertise over het 'wat' en 'hoe' van belang.

Aanbevelingen

Op grond van de bevindingen van dit inventariserend onderzoek, kunnen er een aantal aanbevelingen worden geformuleerd voor opleidingen voor zij-instromende schooldirecteuren.

- **Een eerste aanbeveling heeft betrekking op de inhoud van het aanbod van opleidingen voor zij-instromende schooldirecteuren.** De bevindingen suggereren dat deze opleidingen zich niet uitsluitend dienen te richten op de leiderschapspraktijken die onderdeel zijn van de beroepsstandaard. Aanbod dat gericht is op het verwerven van expertise met betrekking tot het primaire proces lijkt ook van belang te zijn. Daarbij gaat het over onderwijskundige expertise, expertise op het gebied van leerplan en leerlijnen en onderwijsverbetering. Hoewel zij-instromende schooldirecteuren deze expertise kunnen verwerven in de praktijk (werkplekleren) onder begeleiding van een werkplekbegeleider, is ruimte binnen de opleiding voor het aanleren van de benodigde expertise op deze terreinen in de vorm van modules gewenst. Door formele (modules) en informele (werkplekleren) leerervaringen te combineren verwerven zij-instromende schooldirecteuren niet alleen de noodzakelijke kennis, inzichten en vaardigheden op het gebied van leren en instructie, maar kunnen ze die ook toepassen bij de aansturing van het primaire proces. En juist de gerichtheid op het primaire proces is cruciaal voor het effectief leiding geven aan een school.
- **De tweede aanbeveling is dat het aanleren van expertise op het gebied van leerplan en leerlijnen integraal onderdeel zou moeten zijn van opleidingen voor zij-instromende schooldirecteuren.** Kennis en inzicht in wat leerlingen moeten bereiken en wat ze daarvoor moeten leren voor een succesvolle schoolloopbaan in het vervolgonderwijs, is cruciaal voor visiegericht werken, het stimuleren van de professionalisering van leraren en het bevorderen van de kwaliteit van het onderwijs. De bevindingen laten immers zien dat met name expertise op het gebied van leerplan en leerlijnen van belang is voor het goed kunnen uitvoeren van drie van de vijf leiderschapspraktijken die onderdeel uitmaken van de beroepsstandaard. Blijkbaar vraagt het goed leiding kunnen geven aan een school, in de ogen van de respondenten, dat zij-instromende schooldirecteuren met name dienen te beschikken over expertise over leerplan en leerlijnen. Expertise over het ‘wat’ lijkt daarvoor relatief belangrijker te zijn dan expertise over het ‘hoe’ (onderwijskundige expertise). Hoewel binnen de opleiding voor zij-instromende schooldirecteuren er ruimte dient te zijn voor het aanleren van zowel onderwijskundige expertise als expertise over onderwijsverbetering (zie aanbeveling 1), zou scholing op het gebied van kerndoelen, referentieniveaus, het leerplan, (doorlopende) leerlijnen en leermiddelen integraal onderdeel uit moeten maken van het aanbod van opleidingen voor zij-instromende schooldirecteuren.

Bijlage 1:
Vragenlijst zij-instromende schooldirecteuren

Vragenlijst zij-instromende schooldirecteur

Het Schoolleidersregister PO wil inzicht krijgen in de expertise waarover zij-instromende schooldirecteuren zouden moeten beschikken voor het uit voeren van het beroep van schooldirecteur. Daarvoor willen wij graag een onderzoek doen. Dit onderzoek richt zich met name op het belang van vakinhoudelijke, vakdidactische en pedagogische expertise voor het leidinggeven aan onderwijs.
De uitkomsten van dit onderzoek kunnen worden gebruikt voor de verbetering van de werving, opleiding en begeleiding van zij-instromende schooldirecteuren. De reacties worden anoniem verwerkt. Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer 5 minuten.

De vragenlijst begint met enkele achtergrondvragen over u als persoon, zoals bijvoorbeeld geslacht, ervaring et cetera. Hiermee kunnen we nagaan of sommige antwoorden samenhangen met persoonlijke kenmerken.

Het middelste, verreweg het grootste deel van de enquête, bestaat uit vragen over de benodigde vakinhoudelijke, vakdidactische en pedagogische expertise van zij-instromende schooldirecteuren en de relevantie van deze expertise voor het leidinggeven.

Het laatste deel van de vragenlijst biedt ruimte voor opmerkingen die u graag kwijt wilt en bijvoorbeeld niet in de vragenlijst bent tegengekomen.

We zouden het zeer op prijs stellen als u de vragenlijst voor 22 september 2023 invult.

Alvast bedankt voor uw medewerking.

Mocht u nog vragen dan kunt u terecht bij Marja Creemers. Stuur een e-mail naar m.creemers@schoolleidersregisterpo.nl of bel 030-2347360.

*Vereist

1. Bent u man of vrouw? *

◯ vrouw

◯ man

◯ anders

2. In welk jaar bent u geboren? *

Voer uw antwoord in

3. Wat is uw functie? *

☐ schooldirecteur

☐ bestuurder

☐ opleider van schooldirecteuren

☐ leraar

☐ anders

4. Heeft u ervaring met zij-instromende schooldirecteuren? *

◯ ja

◯ nee

5. De volgende vragen hebben betrekking op de vakinhoudelijke, vakdidactische en pedagogische expertise van een zij-instromende schooldirecteur.

Geef aan in hoeverre u het belangrijk vindt dat een zij-instromende schooldirecteur over de genoemde expertise beschikt. *

	onbelangrijk	enigszins belangrijk	belangrijk	zeer belangrijk
Heeft kennis van de kerndoelen.	◯	◯	◯	◯
Heeft kennis van de referentieniveaus Nederlandse taal en rekenen.	◯	◯	◯	◯
Heeft kennis van het curriculum en doorlopende leerlijnen binnen de school.	◯	◯	◯	◯

	onbelangrijk	enigszins belangrijk	belangrijk	zeer belangrijk
Kent de samenhang tussen de verschillende vakken in het curriculum.	◯	◯	◯	◯
Heeft kennis van doorlopende leerlijnen van voorschoolse programma's naar het curriculum in het basisonderwijs.	◯	◯	◯	◯
Heeft kennis van doorlopende leerlijnen naar het vervolgonderwijs.	◯	◯	◯	◯
Kan verbanden leggen tussen ontwikkelingen in de maatschappij en de wetenschap met de inhoud van het onderwijs.	◯	◯	◯	◯
Weet hoe een positief leerklimaat voor leerlingen kan worden gecreëerd.	◯	◯	◯	◯
Weet hoe het onderwijs op verschillen tussen leerlingen kan worden afgestemd.	◯	◯	◯	◯
Heeft kennis van verschillende leer- en onderwijskundige theorieën die voor het onderwijs relevant zijn.	◯	◯	◯	◯
Weet hoe de kerndoelen en referentieniveaus kunnen worden toegepast.	◯	◯	◯	◯
Heeft kennis van de vakdidactiek (rekenen, lezen etc.) die voor het onderwijs relevant zijn.	◯	◯	◯	◯
Heeft kennis van de sociaal-emotionele en morele ontwikkeling van leerlingen.	◯	◯	◯	◯
Weet hoe onderwijs kan worden geëvalueerd en doorontwikkeld.	◯	◯	◯	◯
Heeft kennis van de verschillende didactische leer- en werkvormen voor het verzorgen van onderwijs.	◯	◯	◯	◯
Heeft kennis van (digitale) leermaterialen en leermiddelen en kent de mogelijkheden en beperkingen ervan.	◯	◯	◯	◯
Heeft kennis van ontwikkelingstheorieën en de gedragswetenschappelijke theorieën die relevant zijn voor het onderwijs.	◯	◯	◯	◯
Heeft kennis van veelvoorkomende leer- en gedragsproblemen van leerlingen.	◯	◯	◯	◯

6. De volgende vragen hebben betrekking op het belang van vakinhoudelijke, vakdidactische en pedagogische expertise van zij-instromende schooldirecteuren voor de leiderschapspraktijken van de beroepsstandaard van schoolleiders PO. Het gaat om de volgende leiderschapspraktijken:

Visiegericht werken (o.m. het ontwikkelen van een gedeelde visie op onderwijs en opvoeding; het creëren van gedeelde doelen, stimuleren van vernieuwing)

Ontwikkelen van mensen (o.m. het hebben van hoge verwachtingen, geven van steun en aandacht, rol model zijn)

Ontwikkelen van de organisatie (o.m. voeren van integraal beleid, stimuleren professionele samenwerking, veranderen van de organisatie)

Leiding geven aan de kwaliteit van het onderwijs (o.m. systematisch evalueren van de basiskwaliteit, organiseren van een samenhangend curriculum, ondersteunen van leraren bij het lesgeven)

Investeren in goede relaties met de omgeving (o.m. investeren in goede relaties met ouders, onderhouden van goede relaties met andere scholen, afstemmen schoolbeleid op lokaal en landelijk beleid)

Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende uitspraken:

Een zij-instromende schooldirecteur dient te beschikken over vakinhoudelijke, vakdidactische en pedagogische expertise om..... *

	mee oneens	meer mee oneens dan eens	meer mee eens dan oneens	mee eens
goed visiegericht te werken.	◯	◯	◯	◯
goed sturing te geven aan het ontwikkelen van mensen.	◯	◯	◯	◯
goed sturing te geven aan het ontwikkelen van de organisatie.	◯	◯	◯	◯
goed leiding te geven aan onderwijskwaliteit.	◯	◯	◯	◯
te investeren in goede relaties met de omgeving.	◯	◯	◯	◯

7. We hebben het invullen van de vragenlijst geschat op 10 minuten. Indien u veel meer of juist minder tijd hebt besteed aan het invullen van de vragenlijst, geef dan hier het aantal minuten dat u er aan hebt besteed aangeven?

Voer uw antwoord in

8. Ruimte voor op- en aanmerkingen bij de vragenlijst:

Voer uw antwoord in

Bijlage 2:
Referenties

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2023). *Trendrapportage Arbeidsmarkt Leraren po, vo en mbo 2023*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS* (3rd ed.). London: SAGE Publications