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

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 expertise 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?

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.
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%.

Conclusie

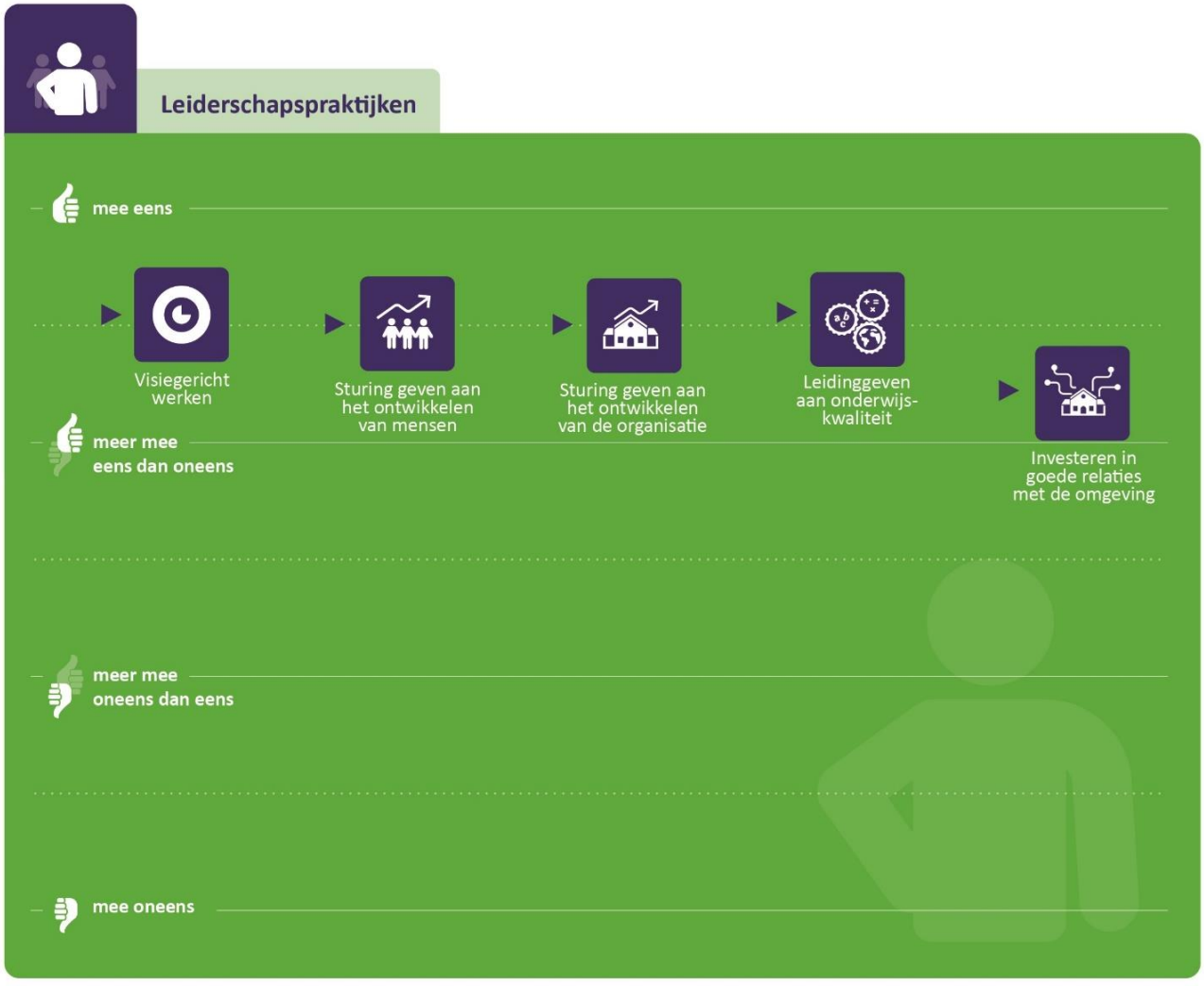
Dit inventariserend onderzoek had als doel om meer inzicht te krijgen in de expertise waarover zij-instromende schooldirecteuren zouden moeten beschikken om goed leiding te kunnen geven aan een school.

De resultaten laten zien dat de respondenten, relatief gezien, het meest belangrijk vinden dat zij-instromende schooldirecteuren beschikken over expertise met betrekking tot onderwijsverbetering (*zie figuur 1*).

Figuur 1: Gemiddelde scores met betrekking tot de benodigde expertisegebieden van zij-instromende schooldirecteuren

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.

Verder laten de resultaten zien (*zie figuur 2*) 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.



Figuur 2: Gemiddelde scores met betrekking tot leiderschapspraktijken

Daarnaast bleken er geen verschillen in opvattingen van de respondenten 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.

Samenhang tussen expertise en leiderschapspraktijken

Met betrekking tot de onderzoeksvraag lieten de resultaten 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 van de beroepsstandaard schoolleiders po *(zie figuur 3)*.

Figuur 3: Belang van benodigde expertisegebieden zij-instromende schooldirecteuren voor 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. Tot slot blijkt dat de respondenten van mening zijn dat geen van de expertisegebieden van invloed is op de andere twee leiderschapspraktijken van de beroepsstandaard schoolleiders po, namelijk het goed sturing geven aan de ontwikkeling van de organisatie en investeren in de goede relaties met de omgeving.