

Schoolleiders van buiten.

**Ervaringen met zij-instromende schoolleiders
in het primair onderwijs.**



Datum Juni 2026
Auteurs Michiel van Rijn, Julie Nijhuis en Ruud van der Aa (CAOP)
M.m.v: Maartje Elshout en Marcia den Uijl (Centerdata)

Uitgave

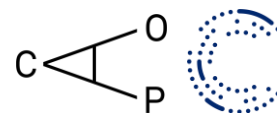
Centerdata
info@centerdata.nl
www.centerdata.nl

Contact

Michiel van Rijn
onderzoek@caop.nl

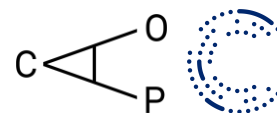
© CAOP (Den Haag), Centerdata (Tilburg), 2026

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.



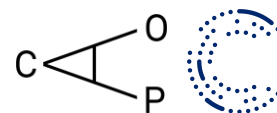
Inhoudsopgave

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Voorwoord | 5 |
| Samenvatting, conclusies en aanbevelingen | 6 |
| 1 Inleiding | 11 |
| 1.1 Aanleiding | 11 |
| 1.2 Doel | 12 |
| 1.3 Onderzoeksvragen | 13 |
| 1.4 Onderzoeksmethoden | 14 |
| 1.5 Leeswijzer | 16 |
| 2 Overzicht van bestaande literatuur | 17 |
| 2.1 Aantal zij-instromende schoolleiders neemt toe | 17 |
| 2.2 De functie schoolleider wordt complexer en veeleisender | 18 |
| 2.3 De ervaren meerwaarde van zij-instromende schoolleiders | 18 |
| 2.4 De overstap naar het onderwijs is sterk intrinsiek gemotiveerd | 19 |
| 2.5 Meelopen op een school belangrijk voor duidelijk beeld van het beroep | 19 |
| 2.6 Opleidingen en subsidieregelingen voor zij-instromers | 19 |
| 2.7 Werving en selectie in de regel gericht op ervaring in het onderwijs | 20 |
| 2.8 Behoeftte aan begeleiding tijdens eerste periode | 20 |
| 2.9 Beeldvorming over zij-instromende schoolleiders | 20 |
| 2.10 Conclusies | 21 |
| 3 Beeldvorming over zij-instromende schoolleiders | 22 |
| 3.1 Algemene beeldvorming over zij-instromende schoolleiders | 22 |
| 3.2 Beeldvorming hangt samen met de mate van ervaring met zij-instromende schoolleiders | 23 |
| 3.3 Kwaliteiten van zij-instromende schoolleiders | 26 |
| 3.4 Attitudes tegenover zij-instroom van schoolleiders | 28 |
| 3.5 Opvattingen over matching van zij-instromende schoolleiders en de school | 31 |
| 3.6 Ervaren leiderschapsstijl van zij-instromende schoolleiders | 33 |
| 3.7 Bevindingen in relatie tot de literatuur | 33 |
| 3.8 Conclusie: beeldvorming over zij-instromende schoolleiders | 34 |
| 4 Oriëntatie op het beroep schoolleider | 35 |
| 4.1 Motieven voor de overstap naar het onderwijs | 35 |
| 4.2 Oriëntatie op het beroep | 36 |
| 4.3 Opvattingen van zij-instromende schoolleiders over het (school)team | 39 |
| 4.4 Bevindingen in relatie tot de literatuur | 40 |
| 4.5 Conclusie: oriëntatie op het beroep | 41 |
| 5 Werving en selectie van zij-instromende schoolleiders | 43 |
| 5.1 Vacatures voor schoolleiders | 43 |
| 5.2 Betrokkenheid medezeggenschap bij aanstelling van de schoolleiding | 43 |
| 5.3 Motieven van de zij-instromende schoolleiders om te solliciteren bij de school | 44 |
| 5.4 Algehele ervaring van de werving- en selectieprocedure | 45 |
| 5.5 Succesfactoren tijdens de werving- en selectieprocedure | 46 |
| 5.6 Knelpunten voor een succesvolle werving- en selectieprocedure | 48 |
| 5.7 Bevindingen in relatie tot de literatuur | 49 |
| 5.8 Conclusie: werving- en selectieprocedure | 50 |
| 6 Begeleiding van zij-instromende schoolleiders tijdens de inductiefase | 52 |
| 6.1 Algehele tevredenheid over de begeleiding tijdens de inductiefase | 52 |
| 6.2 Ondanks uitdagingen wordt de overstap naar het po positief ervaren | 53 |



| | | |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 6.3 | Uitdagingen tijdens de inductiefase volgens zij-instromende schoolleiders | 55 |
| 6.4 | Vormen van begeleiding van startende zij-instromende schoolleiders | 57 |
| 6.5 | Ontslag van de zij-instromende schoolleider | 58 |
| 6.6 | Factoren die bijdragen aan een succesvolle inductieperiode | 58 |
| 6.7 | Bevindingen in relatie tot de literatuur | 60 |
| 6.8 | Conclusie: inductieperiode zij-instromende schoolleiders | 61 |
| 7 | Algehele conclusies en aanbevelingen | 63 |
| 7.1 | Conclusies | 63 |
| 7.2 | Aanbevelingen | 65 |
| | Bibliografie | 69 |
| | Bijlage 1: Ervaring met subsidieregeling 'instroom schoolleiders van buiten het po' | 71 |
| | Bijlage 2: Steekproefomschrijving | 73 |
| | Bijlage 3: Verdieping steekproef zij-instromende schoolleiders | 76 |
| | Bijlage 4: Overzicht interviews | 77 |





Voorwoord

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van het ministerie van OCW. Voor de totstandkoming van dit onderzoeksrapport danken wij in de eerste plaats de respondenten die een van de vragenlijsten hebben ingevuld. Een aantal van hen heeft ook deelgenomen aan een verdiepend interview en een reflectiesessie op de concept-uitkomsten. Zonder hun inbreng was dit onderzoek niet tot stand gekomen.

Daarnaast bedanken wij de begeleidingscommissie bestaande uit Ruben Barink (OCW), Michelle van der Linden (OCW), Caecile van Gorp (OCW), Claudie Grgić (PO-Raad), Lianne ter Steeg (AVS) en Marja Creemers (Ascenda) voor hun waardevolle feedback in verschillende fases van het onderzoek en het conceptrapport. Voorts hebben Hetty de Jong (CAOP) en Anje Ros (Fontys) de onderzoekers tijdens het onderzoek van nuttig advies voorzien. Tevens bedanken wij Nynke van Miltenburg (CAOP) voor het kritisch tegenlezen van de conceptversie van het eindrapport.

Wij hopen met de uitkomsten van dit onderzoek een waardevolle bijdrage te leveren aan de beleidsontwikkeling van het ministerie en overige betrokken partijen én de versterking van de positie van zij-instromende schoolleiders in het onderwijs.

Het onderzoeksteam

Samenvatting, conclusies en aanbevelingen

Aanleiding, onderzoeksvraag en aanpak

In het primair onderwijs (po) zijn de tekorten aan schoolleiders structureel van aard. De arbeidsmarktmetingen van Centerdata wijzen erop dat het po bij ongewijzigd beleid op termijn met een groter personeelstekort kan worden geconfronteerd. Een van de manieren om het schoolleiderstekort te beperken is met zij-instroom. Uit eerder onderzoek blijkt dat leidinggevend van buiten het po aanvullend waardevolle competenties kunnen meebrengen. Zij beschikken doorgaans echter over minder kennis van onderwijsinhoud, schoolcultuur en onderwijsregelgeving en hebben behoefte aan gerichte begeleiding tijdens de eerste fase van hun aanstelling.

Tegen deze achtergrond groeit de beleidsmatige en wetenschappelijke aandacht voor zij-instroom als een potentiële strategie om het schoolleiderstekort te adresseren. Het ministerie van OCW heeft de ambitie om de zij-instroom van schoolleiders beter te faciliteren. Tussen 2022 en 2025 bood het ministerie van OCW de subsidieregeling ‘Instroom schoolleiders po van buiten het onderwijs’ aan, gericht op de werving, opleiding en begeleiding van zij-instromende schoolleiders. Door onderbesteding is de subsidie opgeheven. Het ministerie ondersteunt nu via de regeling ‘Landelijk dekkend netwerk onderwijsregio’s 2026-2029’ schoolbesturen, mbo-instellingen, lerarenopleidingen en de beroepsgroep bij het aanpakken van schaarste aan onderwijspersoneel¹ – waaronder ook het tekort aan schoolleiders.

Dit onderzoek heeft als doel inzicht te geven in de motieven, succesfactoren en knelpunten die een rol spelen bij de overstap van leidinggevend van buiten het onderwijs naar een functie als (adjunct-)schoolleider in het primair onderwijs. Daarnaast richt het onderzoek zich op de voorwaarden die bijdragen aan een succesvolle instroom en het behoud van deze zij-instromers. De bevindingen bieden aanknopingspunten voor schoolbesturen, opleidingsinstituten, beleidsmakers en onderwijsregio’s om beleid en praktijk rondom de werving, begeleiding en ondersteuning van zij-instromende schoolleiders verder te versterken.

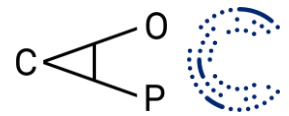
We beantwoorden de volgende onderzoeksvraag:

Wat zijn bij de overstap van een leidinggevende van buiten het onderwijs naar een functie als (adjunct-)schoolleider de motieven, succesfactoren en knelpunten, en welke rol speelt beeldvorming hierbij?

Het onderzoek is uitgevoerd op basis van literatuurstudie, een enquête (onder in totaal 729 bestuurders, HR-medewerkers, (zij-instromende) schoolleiders, leraren, OOP’ers en ander personeel, verdiepende interviews (15 zij-instromende schoolleiders, 7 bestuurders, 6 schoolleiders (geen zij-instromers), 3 opleiders en 1 OOP’er) en 6 oriënterende gesprekken (pervoerders van 3 onderwijsregio’s en Ascenda, AVS en de PO-Raad).

Het onderzoek kent vier thema’s: (1) oriëntatie van schoolleiders van buiten op het beroep; (2) werving- en selectieprocedure van zij-instromende schoolleiders; (3) de inductiefase van zij-instromende schoolleiders; en (4) beeldvorming over zij-instromende schoolleiders. Hieronder vatten we per onderwerp de belangrijkste resultaten samen.

¹ Zie de regeling op: <https://www.dus-i.nl/subsidies/primair-onderwijs/landelijk-dekkend-netwerk-onderwijsregios-2026>



Resultaten

Attitudes tegenover zij-instromende schoolleiders zijn overwegend positief, en verschillen naar functie en ervaring

De meerderheid van de respondenten heeft een positief beeld van zij-instromende schoolleiders, al lopen de attitudes uiteen naar functiecategorie. Uit de door betrokkenen gegeven rapportcijfers (1 zeer negatief – 10 zeer positief) over zij-instromende schoolleiders in het po, blijkt dat bestuurders en HR-medewerkers het meest positief zijn, en leraren en IB'ers (intern begeleiders) het meest kritisch. Alle rapportcijfers van de respondentgroepen zijn een voldoende (minimaal 5,6; maximaal 7,6).

Respondenten hebben een positievere attitude als ze zelf ervaring hebben met een zij-instromende schoolleider. Dit wijst erop dat bekendheid en ervaring met de doelgroep een belangrijke rol speelt in de beeldvorming (“bekend maakt bemind”). Een tekort aan onderwijservaring wordt door alle respondentgroepen als het belangrijkste knelpunt gezien

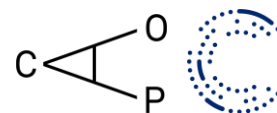
Zij-instromende schoolleiders brengen waardevolle en aanvullende competenties mee, en ervaren een kenniskloof op onderwijskundige thema's

Zij-instromende schoolleiders worden vooral gewaardeerd om hun leidinggevende ervaring, hun vermogen tot organisatieverandering en hun bedrijfsmatige insteek. Deze competenties worden door bestuurders en HR-medewerkers vaker als meerwaarde ervaren dan door collega-schoolleiders en leraren. Tegelijkertijd ervaren zij-instromende schoolleiders zelf een kenniskloof op het gebied van onderwijsinhoud, schoolcultuur en de specifieke regelgeving binnen het primair onderwijs. De gevolgde schoolleidersopleidingen sluiten hier niet altijd voldoende op aan: de nadruk in de opleidingen ligt doorgaans op algemene leiderschapsthema's en te weinig op praktische, onderwijsinhoudelijke kennis en vaardigheden. Relevant is op te merken dat bij opleidingen voor zij-instromers recentelijk wordt getoetst op de aanwezigheid van onderwijsinhoudelijke kennis. Naar verwachting kunnen de effecten hiervan binnen enkele jaren zichtbaar zijn.

Ondanks structurele knelpunten wordt de werving en selectie als positief ervaren

De meerderheid van de zij-instromende schoolleiders is tevreden over de doorlopen werving- en selectieprocedure. Toch signaleert een aanzienlijk deel weerstand vanuit schoolteams en selectiecommissies. Weinig vacatureteksten zijn expliciet gericht op zij-instromers. Een meerderheid van de respondenten is bovendien van mening dat zij-instromende schoolleiders een kleinere kans maken op een uitnodiging voor een selectiegesprek dan kandidaten met een traditionele onderwijsachtergrond. Een belangrijk knelpunt is dat niet alle schoolbesturen open staan voor de werving van zij-instromende schoolleiders. Echter, eenmaal bekend met zij-instromende schoolleiders verhoogt de kans dat de beeldvorming over hen positief wordt.





Inductiefase als knelpunt voor een succesvolle instroom

De inductiefase vormt een kritisch knelpunt in de instroom van zij-instromende schoolleiders. Hoewel een meerderheid tevreden is over de informele en relationele aspecten van de inductie — zoals de kennismaking met de schoolcultuur en de feedback van collega's — is de tevredenheid over de structurele aspecten aanzienlijk lager. De duidelijkheid over de inhoud en duur van de inductiefase scoort het laagst van alle onderzochte aspecten. Minder dan de helft van de besturen heeft beleid voor de organisatie van inductie en begeleiding op bestuursniveau, wat de geconstateerde variatie in begeleidingskwaliteit mede verklaart.

Conclusies

Dit onderzoek bevestigt in grote lijnen de bestaande literatuur over zij-instromende schoolleiders in het primair onderwijs. De houding ten opzichte van zij-instromende schoolleiders is overwegend positief en blijkt sterk samen te hangen met de functie van de respondent en de mate waarin men directe ervaring heeft met zij-instromers.

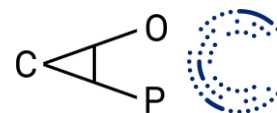
Uit de resultaten blijkt dat potentiële zij-instromers de overstap naar het onderwijs soms onderschatten. Een goede oriëntatie op het beroep, bijvoorbeeld door middel van meeloopdagen en kennismakingsactiviteiten op scholen, kan bijdragen aan een realistischer beeld van de functie en de context waarin schoolleiders werkzaam zijn. Het beroep van schoolleider is breed en veelzijdig en kent een toenemende complexiteit door de combinatie van onderwijskundige, organisatorische, personele en maatschappelijke vraagstukken.

Daarnaast blijkt dat zij-instromende schoolleiders niet uitsluitend worden gezien als een oplossing voor het schoolleiderstekort. Integendeel, zij worden gewaardeerd vanwege de aanvullende kennis en ervaring die zij meebrengen op het gebied van leiderschap, organisatieontwikkeling en governance vraagstukken. Tegelijkertijd geven zij-instromende schoolleiders zelf aan behoefte te hebben aan gerichte begeleiding en ontwikkeling, met name op onderwijsinhoudelijk terrein. Dergelijke ondersteuning kan hen helpen om de verschillende rollen, verantwoordelijkheden en expertisegebieden binnen de school beter te begrijpen en te benutten. Hierdoor zijn zij beter in staat de positie van diverse functiegroepen en hun rollen en taken binnen de schoolorganisatie te herkennen en hier effectief mee samen te werken.

Aanbevelingen

Dit onderzoek biedt concrete en activerende aanbevelingen voor betrokken stakeholders. Daarbij wordt onder meer benadrukt dat de instroom en het behoud van zij-instromende schoolleiders niet uitsluitend een vraagstuk van individuele schoolbesturen is, maar ook een regionale opgave. Onderwijsregio's, schoolbesturen, opleidingsinstituten en andere samenwerkingspartners kunnen gezamenlijk bijdragen aan een sterkere werving, begeleiding en duurzame inzet van zij-instromende schoolleiders, zodat hun potentieel beter wordt benut in de aanpak van het schoolleiderstekort in het primair onderwijs.

Op basis van de uitkomsten formuleren wij de volgende aanbevelingen, gericht aan schoolbesturen, onderwijsregio's, opleidingsinstituten en beleidsmakers. Een nadere toelichting op de aanbevelingen staat in hoofdstuk 7.



Investeer in gestructureerde inductieprogramma's op bestuursniveau

De bevindingen laten zien dat een gebrek aan gestructureerde inductie een van de meest genoemde knelpunten is. Schoolbesturen wordt aanbevolen een formeel inductieprogramma te ontwikkelen dat minimaal voorziet in: een vaste begeleidingsvorm (coach, mentor of buddy), heldere verwachtingen over de rol en positionering van de zij-instromer, en een geleidelijke opbouw van verantwoordelijkheden.

Vergroot de bekendheid met zij-instromende schoolleiders door gerichte kennismaking

Attitudes tegenover zij-instromende schoolleiders zijn positiever bij respondenten met directe werkervaring. Dit wijst op het belang van gerichte kennismakingsmomenten, zoals meeloopdagen, intervisie en gezamenlijke professionalisering. Schoolbesturen en scholen wordt aanbevolen dergelijke ontmoetingen actief te faciliteren, niet alleen voor zij-instromers zelf, maar ook voor de teams waar zij mee gaan samenwerken

Professionaliseer werving en selectie vanuit een competentiegerichte benadering

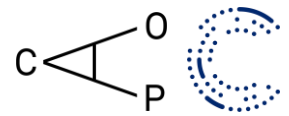
Belemmeringen voor zij-instromende schoolleiders doen zich vaak al voor in het voorportaal van het wervingsproces, zoals in vacatureteksten waarin impliciet een onderwijsachtergrond wordt verondersteld. Daardoor blijven potentiële kandidaten met relevante leiderschapservaring mogelijk buiten beeld. Een competentiegerichte aanpak biedt ruimte voor een bredere blik op het wervingspotentieel voor het beroep van schoolleider en de wenselijke kwaliteiten die daarbij horen.

Een regionale aanpak voor werving, opleiding en begeleiding van zij-instromende schoolleiders

Uit het onderzoek komt naar voren dat schoolbesturen behoefte hebben aan een gecoördineerde regionale aanpak voor de werving, opleiding en begeleiding van zij-instromende schoolleiders. Een hieruit voortvloeiende aanbeveling voor onderwijsregio's is om samenwerkingsverbanden te initiëren of te versterken, waarbij de betrokken schoolbesturen en (schoolleiders)opleidingsinstituten gezamenlijk optrekken. Beleidsmatige ondersteuning vanuit het ministerie van OCW, bijvoorbeeld via gerichte subsidies of kennisdelingsinitiatieven, kan dergelijke regionale initiatieven ondersteunen.

Betrek de medezeggenschapsraad actief bij de aanstelling van zij-instromende schoolleiders

Vroegtijdige en transparante betrokkenheid van de medezeggenschapsraad draagt bij aan draagvlak binnen de school en vermindert de kans op weerstand na aanstelling, zo blijkt uit ons onderzoek. Schoolbesturen wordt aanbevolen de medezeggenschapsraad niet alleen formeel te informeren, maar actief te betrekken bij de overwegingen om zij-instromers te gaan werven.



Verbeter de matching tussen de opleidingen en de zij-instromende schoolleiders

Er zijn aanwijzingen dat de huidige schoolleidersopleidingen onvoldoende aansluiten bij de specifieke kennisbehoeften van zij-instromers. In lijn met de aanbevelingen van Slegers en Creemers (2023), wordt opleidingsinstituten aanbevolen voor zij-instromende schoolleiders meer nadruk te leggen op onderwijsinhoudelijke kennis, schoolcultuur en specifieke regelgeving binnen het primair onderwijs, en minder op algemene leiderschapscompetenties die zij doorgaans al ruimschoots beheersen.

Maak de arbeidsmarkt toegankelijker voor zij-instromende schoolleiders

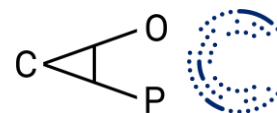
Het aandeel vacatureteksten dat expliciet vermeldt dat zij-instromers welkom zijn, is beperkt. Tegelijkertijd bestaat er onder een meerderheid van de respondenten draagvlak voor het actief uitnodigen van zij-instromers voor selectiegesprekken. Schoolbesturen en wervingsbureaus zouden vaker, indien de arbeidsmarkt of de ontwikkeling van de school hier aanleiding toe geeft, kunnen overwegen vacatureteksten en selectieprocedures bewust open te stellen voor kandidaten van buiten het onderwijs, en de kwaliteit van de selectieprocedure — inclusief meeloopdagen als standaardonderdeel — te versterken.

Adresseer de werkdruk en operationele belasting structureel

De hoge werkdruk en de administratieve last in het eerste jaar worden structureel onderschat, zowel door zij-instromende schoolleiders zelf als door de scholen die hen aanstellen. Een eerlijke schets van een representatieve werkweek als onderdeel van de werving- en selectieprocedure kan bijdragen aan een beter gefundeerde keuze van de kandidaat.

Toekomstig onderzoek naar de relatie tussen zij-instromende schoolleiders en onderwijsindicatoren

De bevindingen uit onderzoek zijn overwegend gebaseerd op zelfrapportage. Hoewel subjectieve ervaringen waardevolle en onmisbare inzichten opleveren, bieden zij geen uitsluitend over de vraag in hoeverre zij-instromende schoolleiders ook aantoonbaar bijdragen aan de kwaliteit van het onderwijs en andere schoolprestaties. Toekomstig onderzoek zou zich kunnen richten op de relatie tussen zij-instroom en verschillende 'harde' onderwijsuitkomsten. Inzicht hierin kan de meerwaarde van zij-instroom valideren en de condities waaronder zij-instromende schoolleiders het meest effectief zijn nader in kaart brengen.



1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Het primair onderwijs kampt al geruime tijd met aanhoudende personeelstekorten. Uit de meest recente peiling blijkt dat het landelijk tekort aan schoolleiders in oktober 2025 ongeveer 450 fte bedroeg, overeenkomend met 6,2% van de totale werkgelegenheid voor schoolleiders (Adriaens, Elshout & Elshout, 2025). Sinds 2023 daalt het schoolleiderstekort in het primair onderwijs. In 2023 bedroeg het geschatte tekort aan schoolleiders nog ongeveer 1.275 fte (15,1% van de werkgelegenheid) (Adriaens, Elshout & Elshout, 2023).

Echter, de arbeidsmarktramingen wijzen erop dat het primair onderwijs bij ongewijzigd beleid op termijn opnieuw met een groter personeelstekort kan worden geconfronteerd. Bovendien zijn de tekorten regionaal ongelijk verdeeld. De tekorten zijn het hoogst in de grote steden Almere en Rotterdam (Adriaens, Elshout & Elshout, 2025). Daarnaast blijkt dat het aandeel verborgen tekorten tussen 2023 en 2025 is toegenomen van 55% naar 68% (Adriaens, Elshout & Elshout 2023; 2025).²

Waar het lerarentekort doorgaans ruime academische en beleidsmatige aandacht ontvangt (o.a. Cörvers, Somers, Van der Aa en anderen, 2026), wordt in toenemende mate ook het tekort aan schoolleiders als een serieus arbeidsmarktknelpunt erkend en onderzocht (zie bijvoorbeeld Van der Aa & Essen, 2025; Burgmans, 2013; Slegers & Creemers, 2023; Van Rijn, Essen & Kamphuis, 2025). Schoolleiders vervullen een sleutelrol in het waarborgen van onderwijskwaliteit en het creëren van een aantrekkelijke werkomgeving voor onderwijspersoneel. Het wegvallen of langdurig vacant blijven van schoolleidersposities raakt daarmee niet alleen de organisatie van de school, maar ook de kwaliteit van het onderwijs zelf (Inspectie van het Onderwijs, 2026).

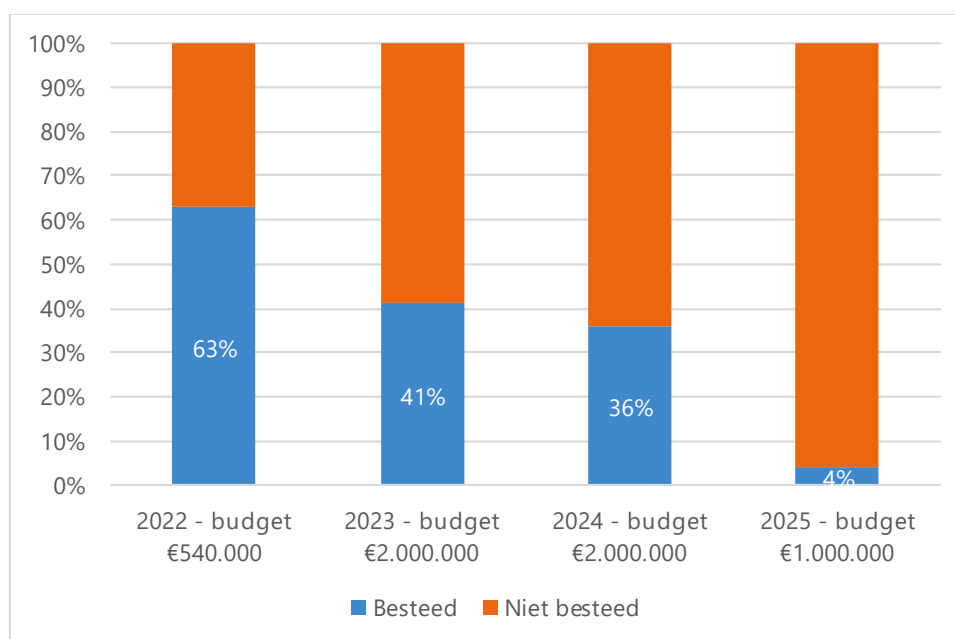
De beschikbaarheid van nieuwe schoolleiders vanuit de traditionele route – onderwijsmedewerkers die doorstromen naar een leidinggevende functie – is echter beperkt. Uit onderzoek van het Arbeidsmarktplatform PO blijkt dat onder leraren slechts beperkte interesse bestaat voor de functie van schoolleider: de meeste leraren geven de voorkeur aan hun huidige rol in de klas (Van den Berg, Van den Berg, Scheeren, 2019). Ervan uitgaan dat het schoolleiderstekort door nieuwe aanwas vanuit de traditionele route op termijn opgelost zou zijn lijkt hiermee een utopie. Gezien de aanzienlijke en structurele tekorten ligt het voor de hand om alternatieve instroomroutes te verkennen, waaronder het werven van leidinggevend van buiten het onderwijs.

Leidinggevend van buiten het onderwijs die de overstap hebben gemaakt brengen vaak waardevolle ervaring mee op het gebied van strategisch leiderschap, organisatieontwikkeling en bedrijfsvoering (Vermeulen & Van Eck, 2005; De Weerd & Gemmeke, 2007). Schoolbesturen geven echter regelmatig de voorkeur aan kandidaten met een onderwijsachtergrond, waarbij beeldvorming over de noodzaak van onderwijservaring een belangrijke rol speelt in werving en selectie (o.a. Van Rijn, Essen & Kamphuis, 2025). Tegelijkertijd blijkt dat schoolleiders door hoge werkdruk onvoldoende toekomen aan onderwijskundig leiderschap, terwijl zij hier wel behoefte aan hebben (Inspectie van het Onderwijs, 2026; Van der Aa & Essen, 2025; Wartenbergh, Bendig, et al, 2025).

² Verborgen tekorten zijn fte's (of posities) die op een manier zijn ingevuld die men niet wenselijk acht: bijvoorbeeld door inhuur via een uitzendbureau of dat een schoolleider leidinggeeft aan meer dan één school.

Voor leidinggevend^{en} die de overstap naar het primair onderwijs maken, betekent dit vaak een ingrijpende verandering van werkcontext. Zij beschikken doorgaans over minder kennis van onderwijsinhoud, schoolcultuur en onderwijsregelgeving en hebben daardoor behoefte aan gerichte begeleiding tijdens de eerste fase van hun aanstelling (Veerman & Ros, 2026). Tegen deze achtergrond groeit de beleidsmatige en wetenschappelijke aandacht voor zij-instroom als een potentiële strategie om het schoolleiderstekort te adresseren. Het ministerie van OCW heeft de ambitie om de zij-instroom van schoolleiders beter te faciliteren, mede met het oog op de duurzame inzetbaarheid van deze groep binnen het primair onderwijs.

Om deze ontwikkeling te stimuleren bood het ministerie van OCW tussen 2022 en 2025 de subsidieregeling ‘Instroom schoolleiders po van buiten het onderwijs’ aan, gericht op de werving, opleiding en begeleiding van zij-instromende schoolleiders.³ Van de 199 subsidieaanvragen – op bestuursniveau – werden er 96 toegekend (80,7%), terwijl slechts 35% van het beschikbare budget werd benut – zie **Figuur 1**.⁴ De oorzaak van deze onderbesteding is vooralsnog onbekend. Hoe (een aantal) deelnemers de subsidieregeling heeft ervaren is weergegeven in **bijlage 1**.



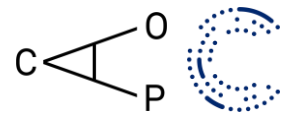
Figuur 1. Percentage besteding van het budget regeling “Instroom schoolleiders po van buiten het onderwijs” tussen 2022 en 2025

1.2 Doel

Dit onderzoek heeft als primaire doel inzicht te bieden in de motieven, succesfactoren en knelpunten die een rol spelen bij de overstap van leidinggevend^{en} van buiten het onderwijs naar een functie als (adjunct-)schoolleider in het primair onderwijs. Daarnaast beoogt het onderzoek bij te dragen aan een beter begrip van de randvoorwaarden waaronder zij-instroom van schoolleiders succesvol kan verlopen — zowel vanuit het perspectief van de zij-instromer zelf als

³ <https://www.dus-i.nl/subsidies/primair-onderwijs/instroom-schoolleiders-po-van-buiten-het-onderwijs>

⁴ De onderzoekers hebben cijfers ontvangen over het aantal aangevraagde en toegekende subsidies ‘zij-instroom leidinggevend^{en} van buiten het po’.



vanuit dat van de ontvangende school en het schoolbestuur. Hierdoor beoogt het onderzoek belangrijke stakeholders in stelling te brengen (schoolbesturen, opleiders, beleidsmakers, onderwijsregio's en samenwerkingsverbanden) om de instroom en behoud van zij-instromende schoolleiders te optimaliseren.

Een aandachtspunt in het onderzoek is de rol van beeldvorming en wederzijdse verwachtingen. De attitudes van bestuurders, HR-medewerkers, schoolleiders en leraren tegenover zij-instromende schoolleiders, alsook de verwachtingen die zij-instromers zelf meebrengen, blijken in belangrijke mate te bepalen hoe de overstap verloopt. Inzicht in deze beeldvorming is dan ook een onmisbare voorwaarde voor het gericht verbeteren van werving-, selectie- en inductieprocessen.

1.3 Onderzoeksvragen

De onderzoeksvragen van dit onderzoek zijn verdeeld in vier thema's:

1. oriëntatie (de wijze waarop zij-instromers een beeld van het beroep verkrijgen);
2. werving en selectie (het proces van de werving van zij-instromende schoolleider);
3. begeleiding en inductie (de eerste periode van de zij-instromende schoolleider op een school en de begeleiding van hen);
4. en beeldvorming (een overkoepelend thema dat raakvlakken vertoont met de oriëntatie, werving en selectie, en begeleiding van zij-instromende schoolleiders).

Hoofdvraag: Wat zijn bij de overstap van een leidinggevende van buiten het onderwijs naar een functie als (adjunct-)schoolleider de motieven, succesfactoren en knelpunten, en welke rol speelt beeldvorming hierbij?

Deelvragen:

Oriëntatie

1. Welke motieven hebben zij-instromers om schoolleider te worden, en welke succesfactoren en knelpunten spelen een rol bij het vormen van een realistisch beeld van het beroep?

Werving en selectie

2. Welke motieven hebben zij-instromers om te solliciteren, en welke overwegingen spelen bij bestuurders en andere betrokkenen bij de beoordeling van zij-instromers?
3. Wat zijn succesfactoren en knelpunten in het wervings- en selectieproces?

Inductie

4. Welke vormen van begeleiding en inwerking worden ingezet voor zij-instromers, in hoeverre sluiten deze aan bij hun behoeften, en welke factoren zijn bepalend voor een succesvolle start?

Doorwerking van beeldvorming

5. Welke rol spelen beeldvorming en verwachtingen van betrokkenen – met en zonder ervaring met zij-instromers – in de verschillende fasen van oriëntatie, werving en inductie?

Kader 1. Definitie zij-instromende schoolleider

In dit onderzoek worden zij-instromende schoolleiders gedefinieerd als personen die een opleiding tot schoolleider volgen of hebben afgerond, en werkzaam zijn in de functie van (adjunct-)schoolleider. Het betreft personen zonder recente onderwijskundige achtergrond. Zij onderscheiden zich daarmee van schoolleiders die de traditionele loopbaan binnen het onderwijs hebben doorlopen, doorgaans startend als leraar, intern begeleider (IB'er) of kwaliteitscoördinator (KC'er) en doorstromend naar schoolleider.

Om schoolleider te worden moet een persoon geregistreerd zijn in het beroepsregister van schooldirecteuren van Ascenda als Registerdirecteur Onderwijs (RDO). Hiervoor is een erkende vakbekwaamheidsopleiding (minimaal 30 ECTS) of basisbekwaamheidsopleiding (15 ECTS) vereist, vaak in combinatie met een relevante masteropleiding.⁵ Leidinggevend met ervaring in een andere sector kunnen een geaccrediteerde schoolleidersopleiding volgen voor de basisregistratie voor zij-instromende schoolleiders.⁶

1.4 Onderzoeksmethoden

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen gebruiken we een *mixed-method* aanpak, bestaande uit verschillende kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksmethoden. Hieronder beschrijven we de gebruikte methoden.

1.4.1 Literatuurstudie

Allereerst is een bureaustudie uitgevoerd, waarin de literatuur over zij-instromende schoolleiders in Nederland is geanalyseerd. Deze diende als basis voor de onderzoeksopzet en de ontwikkeling van de vragenlijst. Aanvullend zijn oriënterende gesprekken gevoerd met stakeholders⁷ om relevante thema's en aandachtspunten verder te verkennen.

1.4.2 Enquête onder bestuurders, (zij-instromende) schoolleiders en leraren

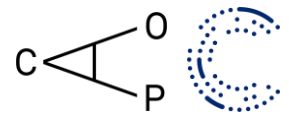
Vervolgens is een enquête uitgezet onder verschillende betrokkenen in het primair onderwijs, met als doel een representatief beeld te verkrijgen van de beeldvorming over zij-instromers. De betrokkenen zijn schoolbestuurders, HR-medewerkers, schoolleiders, leraren en onderwijsondersteuners. Hierin is een tweedeling gemaakt: wel of geen (directe) ervaring met de doelgroep. In de vragenlijst zijn open vragen opgenomen om de kwantitatieve antwoorden op verschillende stellingen te verduidelijken. De dataverzameling liep van 30 januari t/m 6 maart 2026. In deze periode werden drie herinneringsberichten gestuurd. De netto steekproef bestaat uit 729 respondenten, verdeeld over de functies bestuurder, schoolleider (waarvan 49 zij-instromende schoolleiders), HR-medewerker, leraar, IB'er/KC'er, OOP'er en 'anders'.⁸ **Bijlage 2** beschrijft de steekproef. **Bijlage 3** toont een verdieping op de steekproef 'zij-instromende schoolleiders' (N = 49).

⁵ Zie de overige vereisten op: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/werken-in-het-onderwijs/vraag-en-antwoord/schoolleider-primair-onderwijs>; <https://ascenda.nl/schooldirecteuren-starters>

⁶ https://ascenda.nl/app/uploads/Schooldirecteuren/Opleidingen-zij-instromers_Ascenda_V2.pdf

⁷ Dit betreffen gesprekken met Ascenda, de PO-Raad, AVS, OCW en drie penvoerders van onderwijsregio's

⁸ De vragenlijst is door 810 respondenten ingevuld. Na het opschonen van de data blijven 729 respondenten over. De overige respondenten hebben minder dan 50% van de vragenlijst afgemaakt en worden niet meegenomen in de analyse. Dit houdt ook in dat in de analyses het aantal respondenten per vraag kan verschillen.



1.4.3 Interviews

Ter verdieping op de enquêteresultaten zijn narratieve interviews gehouden met respondenten die directe ervaring hebben met zij-instromende schoolleiders.⁹ Voor de interviews zijn verschillende doelgroepen benaderd: zij-instromende schoolleiders zelf, maar ook hun directe collega's, waaronder schoolbestuurders, schoolleiders, leraren en onderwijsondersteuners. Respondenten konden in de vragenlijst aangeven of zij bereid waren deel te nemen aan een vervolgesprek, op basis waarvan de selectie voor de interviews heeft plaatsgevonden. De interviews waren gericht op het in kaart brengen van succesfactoren en knelpunten in de dagelijkse praktijk rondom zij-instroom. De onderzoekers streefden naar het uitvoeren van interviews op minimaal tien verschillende schoolorganisaties, met ten minste twee respondenten per schoolorganisatie, om voldoende variatie in context en perspectief te waarborgen.

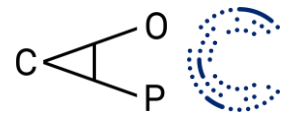
Om een volledig beeld te krijgen van een succesvolle overstap naar het primair onderwijs zijn ook interviews gehouden met schoolbestuurders waarbij de aanstelling van een zij-instromende schoolleider in de afgelopen vijf jaar is beëindigd én zijn twee zij-instromende schoolleiders die inmiddels het onderwijs hebben verlaten geïnterviewd. Verder zijn drie opleiders (instituten die een erkende opleiding voor (zij-instromende) schoolleiders aanbieden) geïnterviewd om een breder beeld te krijgen van de obstakels die zij-instromende schoolleiders tegengekomen in het proces van oriëntatie tot werving en selectie. In totaal zijn 32 interviews afgenomen – waarvan 15 met zij-instromende schoolleiders - op 12 verschillende schoolorganisaties. **Bijlage 4** toont een overzicht van de functies van de respondenten (per school) die deelnamen aan de interviews.

Tijdens de interviews hanteerden de onderzoekers de storytelling methode. De methode laat de respondenten hun verhaal vertellen in interviews, waarbij stilgestaan wordt bij momenten die de respondenten het meeste is bijgebleven (zie bijvoorbeeld McCormack, 2012). Dit levert authentieke data op omdat de respondenten eigen ervaringen delen over het proces van oriëntatie op het beroep tot aan de begeleiding van zij-instromende schoolleiders.

1.4.4 Kwantitatieve duiding van onderzoeksresultaten

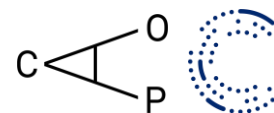
In deze rapportage worden de onderzoeksresultaten in tabellen en figuren weergegeven met 95%-betrouwbaarheidsintervallen. De intervallen zijn zichtbaar met een horizontale of verticale lijn rondom de puntschatting (gemiddelde of proportie). Een betrouwbaarheidsinterval geeft de mate van onzekerheid rond een geschatte waarde weer en markeert het bereik waarbinnen de werkelijke populatiewaarde naar verwachting ligt. Een 95%-betrouwbaarheidsinterval betekent dat, wanneer dezelfde onderzoeksprocedure herhaaldelijk zou worden uitgevoerd, in 95% van de gevallen het berekende interval de werkelijke populatiewaarde zou omvatten.

⁹ Narratieve interviews zijn een kwalitatieve onderzoeksmethode waarbij respondenten worden uitgenodigd om in eigen woorden en in hun eigen volgorde te vertellen over hun ervaringen. In plaats van een strakke vragenlijst biedt de onderzoeker ruimte voor een open verhaal, waarbij doorgevraagd wordt op relevante thema's. Deze methode is geschikt om zicht te krijgen op de betekenis die respondenten geven aan gebeurtenissen en ervaringen, en op de context waarbinnen deze zich hebben afgespeeld.



1.5 Leeswijzer

Deze rapportage is als volgt opgebouwd. Hoofdstuk 2 geeft een beknopte samenvatting van de (vak)literatuur over zij-instromende schoolleiders in het primair onderwijs. Hoofdstuk 3, 4, 5 en 6 geven de resultaten van de vragenlijst en interviews weer. Hoofdstuk 3 gaat in de beeldvorming van het onderwijspersoneel in het primair onderwijs over zij-instromende schoolleiders. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen het personeel dat directe werkering heeft met zij-instromende schoolleiders en zij die dat niet hebben. Hoofdstuk 4 beschrijft het proces waarop zij-instromende schoolleiders zich oriënteren op het beroep. Vervolgens gaat hoofdstuk 5 in op het proces van werving en selectie van zij-instromende schoolleiders. Daarna behandelt hoofdstuk 6 de eerste periode waarin de zij-instromende schoolleider werkzaam is op een school. De conclusie, antwoorden op de onderzoeksvragen en aanbevelingen staan in hoofdstuk 7.



2 Overzicht van bestaande literatuur

Dit hoofdstuk presenteert een beknopte samenvatting van de (vak)literatuur over zij-instromende schoolleiders in het primair onderwijs.

2.1 Aantal zij-instromende schoolleiders neemt toe

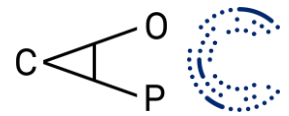
De toegenomen complexiteit van het vak schoolleider en aanhoudende structurele tekorten vergroot de urgentie om de werving van schoolleiders van buiten het onderwijs beter te faciliteren en deze alternatieve instroomroute serieus te overwegen. Nederland is een van de weinige landen waarbij het mogelijk is om zonder onderwijsachtergrond schoolleider te worden (Pont, Nusche & Moorman, 2008). Hierdoor is er in potentie veel aanbod, maar uit beschikbare data blijkt zij-instroom nog 'onderbenut' is. Enkele jaren geleden bleek dat 96% van alle de schoolleiders een lerarenopleiding heeft afgerond (Van den Berg, Van den Berg & Scheeren, 2019). De meest recente TALIS-survey uit 2024 toont dat dit percentage is gedaald tot 94,4% - wat mogelijk aan de ene kant betekent dat er meer schoolleiders in het po werkzaam zijn die niet via de traditionele route schoolleider zijn geworden. Aan de andere kant wijst dit cijfer erop dat dat (Nederlandse) schoolleiders veel kennis en ervaring hebben met lesgevende taken (Buisman, Krepel et al, 2025).

Over het totale aantal zij-instromende schoolleiders in het primair onderwijs zijn slechts beperkt gegevens beschikbaar.¹⁰ Regioplan schatte in 2007 dat ongeveer 155 zij-instromende schoolleiders werkzaam waren in het primair onderwijs, aangesteld in de periode januari 2000 tot en met oktober 2005 (De Weerd & Gemmeke, 2007). Meer recent blijkt uit onderzoek van het Arbeidsmarktplatform PO blijkt dat 25% van de startende schoolleiders voorafgaand aan hun aanstelling als schoolleider werkzaam was buiten het onderwijs. In 2016 bedroeg dit aandeel nog 16% (Van den Berg & Raateland, 2026). Daarnaast bieden de gegevens over de subsidieregeling Instroom schoolleiders po van buiten het onderwijs een andere indicatie van de recente instroom. Uit door het ministerie van OCW aangeleverde gegevens blijkt dat sinds 2022 in totaal 96 subsidieaanvragen zijn toegekend. Dit betekent dat in deze periode ten minste 96 zij-instromende schoolleiders zijn ingestroomd in het primair onderwijs. Of al deze schoolleiders nog werkzaam zijn binnen de sector is echter niet bekend. Deze cijfers hebben betrekking op de samenstelling van de nieuwe instroom van schoolleiders en zeggen niet direct iets over het totale aantal zij-instromende schoolleiders dat werkzaam is in het primair onderwijs.

De groeiende instroom van schoolleiders van buiten het onderwijs kan worden gezien als een kansrijke ontwikkeling in het licht van het schoolleiderstekort. Tegelijkertijd betekent de toenemende complexiteit van het schoolleiderschap (Van der Aa & Essen, 2025) dat een succesvolle overstap niet vanzelfsprekend is. Van schoolleiders wordt (meer) verwacht dat zij kunnen anticiperen op veranderingen, onderwijsinnovaties realiseren, een professioneel pedagogisch klimaat bevorderen en relaties met externe partners onderhouden (Van der Aa & Essen, 2025).¹¹

¹⁰ De aantallen zij-instromende leraren zijn doorgaans beter in beeld. Centerdata en MOOZ melden in de Loopbaanmonitor 2025 dat het aantal zij-instromende leraren de afgelopen jaren in het primair onderwijs sterk is toegenomen: van 355 in 2018 naar 852 in 2024 (Vlasblom, Den Uijl & Vrielink, 2025).

¹¹ De complexiteit van het schoolleiderschap komt ook tot uitdrukking in de beroepsstandaard die Ascenda heeft ontwikkeld voor schooldirecteuren in het primair onderwijs. Deze standaard beschrijft de kennis en vaardigheden die nodig zijn voor goed schoolleiderschap in de praktijken onderscheidt vijf leiderschapspraktijken: visiegericht werken, sturing geven aan de ontwikkeling van mensen, sturing geven aan de ontwikkeling van de organisatie, leidinggeven aan onderwijskwaliteit en



Deze bevindingen zijn relevant voor de positie van zij-instromende schoolleiders. Zij brengen doorgaans geen onderwijsinhoudelijke achtergrond mee, maar beschikken wel over de organisatorische en strategische competenties die aansluiten bij een deel van de leiderschapspraktijken uit de beroepsstandaard. Dit benadrukt het belang van gerichte professionalisering op het gebied van onderwijsverbetering als prioriteit in de inductiefase van zij-instromende schoolleiders.

2.2 De functie schoolleider wordt complexer en veeleisender

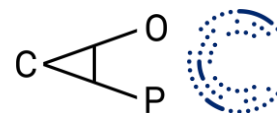
Uit onderzoek blijkt dat de rol van schoolleiders in het po in de afgelopen jaren complexer en veeleisender is geworden. Van schoolleiders wordt (meer) verwacht dat zij kunnen anticiperen op veranderingen, onderwijsinnovaties realiseren, een professioneel pedagogisch klimaat bevorderen en relaties met externe partners onderhouden (Van der Aa & Essen, 2025). Andere onderzoeken laten zien dat schoolleiders in het po onvoldoende toe komen aan onderwijskundig leiderschap, omdat zij te veel taken hebben om hun werk goed te kunnen doen (Inspectie van het Onderwijs, 2026), maar dit wel graag willen uitvoeren (Van der Aa & Essen, 2025; Wartenbergh, Bendig et al., 2025).

2.3 De ervaren meerwaarde van zij-instromende schoolleiders

Onderzoek op initiatief van Ascenda laat zien dat schooldirecteuren, bestuurders en opleiders het meest waarde hechten aan expertise op het gebied van onderwijsverbetering bij zij-instromende schoolleiders. Dit betekent dat zij het belangrijker vinden dat zij-instromende schoolleiders weten hoe zij als schoolleider het onderwijs kunnen verbeteren, dan dat zij beschikken over brede onderwijsinhoudelijke, vakdidactische of pedagogische kennis (Sleegers & Creemers, 2023). Uit hetzelfde onderzoek blijkt dat expertise op het gebied van onderwijsverbetering positief samenhangt met de leiderschapspraktijk visiegericht werken. Expertise op het gebied van leerplan en leerlijnen hangt positief samen met drie leiderschapspraktijken: visiegericht werken, sturing geven aan de ontwikkeling van mensen en leidinggeven aan onderwijskwaliteit. Onderwijskundige expertise wordt specifiek in verband gebracht met leidinggeven aan onderwijskwaliteit.

In toenemende mate worden zij-instromers beschouwd als een potentiële versterking van het schoolleiderschap, zowel kwantitatief als kwalitatief. Zij brengen sterke competenties mee op het gebied van organisatieontwikkeling, strategisch beleid en leiderschap (Vermeulen & Van Eck, 2005; De Weerd & Gemmeke, 2007) en beschikken over een frisse blik en ervaring buiten het onderwijs die zij kunnen inzetten voor innovatie en professionalisering (Pijpers-Streefkerk, 2021; Sapulete & Vrielink, 2020). Tegelijkertijd geldt dat zij-instromers doorgaans minder vertrouwd zijn met het primaire onderwijsproces, wat naast een (erkende) schoolleidersopleiding gerichte begeleiding tijdens de inductiefase noodzakelijk maakt. Daarnaast blijkt dat waar de een de specifieke achtergrond van een zij-instromer juist als een kans ziet voor het onderwijs, de ander dit zit als een risico (Van Rijn, Essen & Kamphuis, 2025).

investeren in relaties met de omgeving. Zie <https://ascenda.nl/kennisbasis-beroepsstandaard> voor een volledige beschrijving van de beroepsstandaard



2.4 De overstap naar het onderwijs is sterk intrinsiek gemotiveerd

Net als leraren – of ander personeel – die doorgroeien naar de functie schoolleider, maken zij-instromende schoolleiders hun loopbaankeuze veelal vanuit een sterke intrinsieke motivatie. Voor veel zij-instromende schoolleiders vormt de wens om maatschappelijk of betekenisvol werk te doen, of een nieuwe loopbaanrichting in te slaan, een belangrijke drijfveer (Uiterwijk & Hoogenkamp, 2020; Pijpers-Streefkerk, 2021; Sapulete & Vrielink, 2020).

2.5 Meelopen op een school belangrijk voor duidelijk beeld van het beroep

Geïnteresseerden kunnen onder andere via de AVS¹², Ascenda¹³ of OCW en de onderwijsregio's¹⁴ informatie ophalen om een (eerste) beeld van het beroep als 'leidinggevende van buiten' te verkrijgen. Echter, het vormen van een realistisch beeld van het beroep blijkt niet vanzelfsprekend. Beeldvorming speelt hierbij een belangrijke rol en het onderwijs wordt door zij-instromende schoolleiders regelmatig ervaren als een relatief gesloten sector (De Weerd & Gemmeke, 2007; Burgmans, 2012). Oriëntatieactiviteiten, zoals meeloopdagen en goede voorlichting, zijn daarom essentieel om startende schoolleiders – ongeacht achtergrond - inzicht te geven in het beroep en om wederzijdse verwachtingen vroegtijdig te verhelderen (Arbeidsmarktplatform PO, 2023; Van Rijn, Essen & Kamphuis, 2025).

2.6 Opleidingen en subsidieregelingen voor zij-instromers

Meerde opleiders bieden een schoolleidersopleiding aan voor leidinggevend van buiten het onderwijs (bijv. de opleiding voor zij-instromende schoolleiders van de AVS).¹⁵ Op dit moment zijn 13 opleidingen geaccrediteerd voor de basisregistratie in het register van Ascenda.¹⁶ De opleidingen bieden beide of een van de varianten van basis- en vakbekwaam schoolleider aan. De meeste opleidingen zijn duaal ingericht, waarbij de kandidaat zowel leert als werkt tegelijk. Tot medio oktober 2025 bood het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) de subsidieregeling Instroom schoolleider po van buiten het onderwijs aan.¹⁷ Deze regeling voorzag schoolbesturen van een financiële tegemoetkoming voor de werving, opleiding en begeleiding van zij-instromende schoolleiders. De subsidieregeling definieerde schoolleiders van buiten het onderwijs als personen die de afgelopen twee jaar niet in het onderwijs hebben gewerkt als IB'er, leraar, schoolleider of adjunct-schoolleider. In **Bijlage 1** zijn de ervaringen van de respondenten met deze regeling weergegeven.

Daarnaast ondersteunt OCW schoolorganisaties via de regelingen binnen de onderwijsregio's, zoals de Subsidieregeling Landelijk dekkend netwerk onderwijsregio's.¹⁸ Onderwijsregio's zijn regionale samenwerkingsverbanden van schoolbesturen, gemeenten en opleidingsinstituten die gezamenlijk werken aan oplossingen voor personeelsvraagstukken. Het doel is om de werving, begeleiding, opleiding en het behoud van personeel meer regionaal te organiseren. Binnen deze samenwerkingsverbanden bepalen de onderwijsregio's zelf welke maatregelen prioriteit krijgen om personeelstekorten effectief aan te pakken.

¹² <https://avs.nl/zij-instromers/>

¹³ <https://ascenda.nl/interviews-zij-instromers>

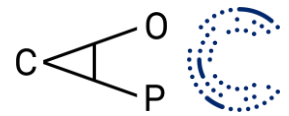
¹⁴ <https://www.onderwijsregio.nl/onderwerpen/s/schoolleiders-van-buiten>

¹⁵ <https://avs.nl/actueel/nieuws/avs-start-uni-eke-opleiding-zij-instroom-schoolleiders/>

¹⁶ https://ascenda.nl/app/uploads/Schooldirecteuren/Opleidingen-zij-instromers_Ascenda_V2.pdf

¹⁷ Een belangrijke voorwaarde van de subsidie was dat de instromer een aanstelling van minimaal 0,5 fte heeft; <https://www.dus-i.nl/subsidies/instroom-schoolleiders-po-van-buiten-het-onderwijs>

¹⁸ <https://www.dus-i.nl/subsidies/primair-onderwijs/landelijk-dekkend-netwerk-onderwijsregios-2026>



2.7 Werving en selectie in de regel gericht op ervaring in het onderwijs

Uit onderzoek blijkt dat in wervings- en selectieprocedures de voorkeur uitgaat naar kandidaten met (onderwijs)ervaring in het primair onderwijs. Deze voorkeur wordt breed gedeeld door besturen en medezeggenschapsraden en hangt samen met het belang dat wordt gehecht aan kennis van het primaire onderwijsproces (De Weerd & Gemmeke, 2007; Van Rijn, Essen & Kamphuis, 2025). Kandidaten zonder onderwijsachtergrond worden minder vaak geworven en hebben een minder sterke uitgangspositie in sollicitatieprocedures. De Onderwijsinspectie hecht belang aan onderwijskundig leiderschap (Inspectie van het Onderwijs, 2026).

Zij-instromers komen vooral in beeld wanneer sprake is van een specifieke veranderopgave of behoefte aan competenties op het gebied van organisatieontwikkeling. Tegelijkertijd kunnen financiële overwegingen – o.a. beschikbare middelen voor (extra) begeleiding - en negatieve beeldvorming belemmeringen vormen voor hun aanstelling (De Weerd & Gemmeke, 2007; Burgmans, 2013).

2.8 Behoeft aan begeleiding tijdens eerste periode

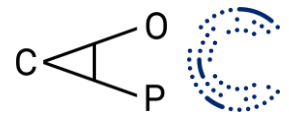
Uit de literatuur komt naar voren dat startende schoolleiders specifieke behoeften hebben aan begeleiding. Deze behoefte ontstaat vaak na het ervaren van uitdagingen, met name op het gebied van onderwijskundig leiderschap en het aansturen van het primaire proces (Van der Aa & Van Essen, 2025). Tegelijkertijd worden zij-instromende schoolleiders regelmatig aangesteld op scholen waar verandering noodzakelijk is. Dit kan de complexiteit van de baan in de beginfase aanzienlijk vergroten.

Een goed ingericht inwerkprogramma, met aandacht voor coaching, mentoring en duidelijke afspraken over rol en verwachtingen, is essentieel voor het succesvol functioneren en het behoud van zij-instromende schoolleiders. Ook het benutten van de aanwezige expertise binnen het schoolteam en het maken van maatwerkafspraken met opleidingsinstituten dragen bij aan een duurzame start. Voor kleinere besturen is een dergelijke gestructureerde inductie uitdagender te organiseren (Arbeidsmarktplatform PO, 2023; Van Rijn, Essen & Kamphuis, 2025).

2.9 Beeldvorming over zij-instromende schoolleiders

Uit recent onderzoek blijkt dat de beeldvorming onder bestuurders, schoolleiders, leraren en onderwijsondersteuners in het primair onderwijs over zij-instromende schoolleiders gemengd is maar overwegend positief. Enerzijds worden zij gewaardeerd om hun frisse blik, veranderkracht en organisatorische expertise. Anderzijds bestaan er zorgen over hun onderwijskundige kennis en hun vermogen om de kwaliteit van het onderwijs effectief aan te sturen (Van Rijn, Essen & Kamphuis, 2025; Sapulete & Vrielink, 2020).

Directe ervaring met zij-instromers blijkt een belangrijke (modererende) factor in deze beeldvorming: positieve ervaringen leiden tot meer vertrouwen en een grotere bereidheid tot acceptatie van zij-instromende schoolleiders. De vraag in hoeverre onderwijservaring noodzakelijk is voor effectief schoolleiderschap blijft daarbij een terugkerend thema in de literatuur (Sleegers & Creemers, 2023; Van Rijn, Essen & Kamphuis, 2025). Expertise in onderwijsverbetering blijkt cruciaal, en ontbrekende onderwijservaring kan (mogelijk) worden gecompenseerd door adequate ondersteuning en toepassing van gespreid leiderschap binnen de



school. Bijvoorbeeld, een ervaren IB'er met kennis van onderwijsinhoud kan een startende zij-instromende schoolleider hierin ondersteunen (Van Rijn, Essen & Kamphuis, 2025).

Inmiddels worden opleidingen voor zij-instromende schoolleiders aangepast op basis van de behoefte van zij-instromende schoolleiders om meer aandacht te krijgen voor het onderwijskundige aspect. Ascenda beoordeelt iedere zes jaar de opleidingen gericht op (zij-instromende) schoolleiders. Bij opleidingen voor zij-instromers wordt recentelijk ook getoetst op de aanwezigheid van onderwijsinhoudelijke kennis (Slegers & Creemers, 2023). Aanpassingen in opleidingen vragen een lange doorlooptijd. Naar verwachting zijn de effecten bij opleidingen die medio 2025 zichtbaar. Opleidingen duren over het algemeen twee jaar. Zij-instromers die al een diploma hebben kunnen die opleidingen nog niet gevolgd hebben.

2.10 Conclusies

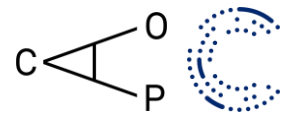
Zij-instromende schoolleiders kunnen aanvullende en waardevolle competenties meebrengen op het gebied van organisatieontwikkeling, strategisch leiderschap en innovatie. Daar staat tegenover dat zij doorgaans minder ervaring hebben met het primaire onderwijsproces en de specifieke context van het lesgeven in het onderwijs. Een zorgvuldig ingerichte inductiefase, met gerichte begeleiding en ondersteuning, is daarom van groot belang.

Veel zij-instromers worden gedreven door intrinsieke motieven. De wens om maatschappelijk relevant en betekenisvol werk te verrichten vormt voor velen een belangrijke reden om de overstap naar het onderwijs te maken. Het vormen van een realistisch beeld van het schoolleiderschap blijkt echter niet vanzelfsprekend. Oriëntatieactiviteiten, zoals meeloopdagen en voorlichtingsbijeenkomsten, kunnen bijdragen aan een beter geïnformeerde beroepskeuze.

In werving- en selectieprocedures hebben kandidaten met een onderwijsachtergrond vaak een voorsprong. Zij-instromers worden met name overwogen bij specifieke verander- of ontwikkelopgaven, maar kunnen worden belemmerd door financiële drempels, zoals beperkte middelen voor begeleiding, en door bestaande beeldvorming over hun geschiktheid. Na aanstelling blijken een goed ingericht inwerkprogramma, coaching en heldere verwachtingen belangrijke voorwaarden voor succesvol functioneren en behoud. Vooral voor kleinere schoolbesturen kan het organiseren van deze ondersteuning een uitdaging zijn, terwijl juist zij kunnen profiteren van de aanvullende expertise die zij-instromers meebrengen.

De beeldvorming over zij-instromende schoolleiders is overwegend positief, maar niet eenduidig. Zij worden gewaardeerd om hun frisse perspectief en organisatorische kwaliteiten, terwijl tegelijkertijd zorgen bestaan over hun onderwijskundige kennis en ervaring. Onderzoek laat zien dat directe samenwerking met zij-instromende schoolleiders doorgaans bijdraagt aan een positievere houding van medewerkers, collega-schoolleiders en bestuurders.

Samenvattend kunnen zij-instromende schoolleiders een waardevolle bijdrage leveren aan het schoolleiderschap in het primair onderwijs. Om hun potentieel optimaal te benutten, is het van belang dat de randvoorwaarden voor oriëntatie, werving, opleiding, begeleiding en teamacceptatie zorgvuldig worden ingericht. Daarnaast verdient bewustwording van de invloed van beeldvorming aandacht, aangezien deze van invloed kan zijn op zowel de instroom als het succesvol functioneren van zij-instromers.



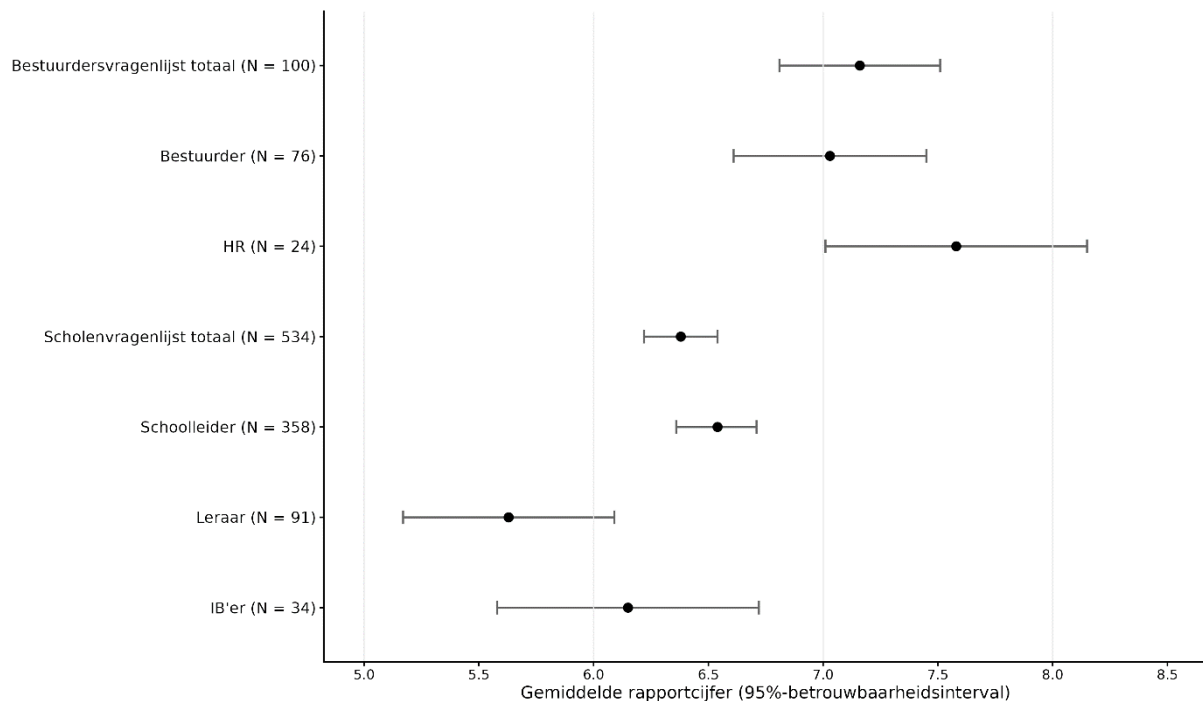
3 Beeldvorming over zij-instromende schoolleiders

In dit hoofdstuk beschrijven we de beeldvorming over zij-instromende schoolleiders aan de hand van de enquête en de interviews. Het hoofdstuk zoomt eerst in op de algemene beeldvorming en toont de verschillen hierin tussen de groep met en de groep zonder ervaring met zij-instromende schoolleiders. Daarna gaat het hoofdstuk in op de (gewaardeerde) competenties en ervaring die zij-instromende schoolleiders vanuit hun vorige baan meenemen.

3.1 Algemene beeldvorming over zij-instromende schoolleiders

De zij-instromende schoolleiders is gevraagd om zelf een inschatting te maken van hoe zij door hun werkomgeving worden beoordeeld. Zij-instromende schoolleiders schatten hun draagvlak op de eigen school overwegend positief in. Zij beoordelen dit gemiddeld met een 7,42 (N = 45).

De overige respondentgroepen is gevraagd een rapportcijfer te geven over zij-instromende schoolleiders in het algemeen. De resultaten tonen dat medewerkers in het onderwijs over het algemeen positief tegenover zij-instromende schoolleiders staan (zie **Figuur 2**). Op een schaal van 1 tot 10 — waarbij 1 staat voor zeer negatief en 10 voor zeer positief — liggen alle gemiddelde scores boven de 5,5. Opvallend is dat leraren (N = 91) de zij-instromende schoolleiders in het algemeen als minst positief beoordelen: zij geven zij-instromende schoolleiders gemiddeld een 5,63. Schoolleiders (N = 385) oordelen met een gemiddelde score van 6,54 positiever dan leraren. Deze inschattingen liggen systematisch lager dan de scores die de zij-instromende schoolleiders zelf rapporteren, wat erop wijst dat zij de attitude in hun omgeving rooskleuriger inschatten dan hun de 'collega's' aangeven. Daarnaast blijkt dat zowel bestuurders als HR-medewerkers positief gestemd zijn over zij-instromende schoolleiders. Bestuurders (N = 76) waarderen deze groep gemiddeld met een 7,03. HR-medewerkers (N = 24) zijn van alle respondentgroepen het meest positief: zij geven gemiddeld een 7,58.



Figuur 2. Gemiddelde rapportcijfers voor zij-instromende schoolleiders in het algemeen

De interviews verdiepen het gemengde beeld dat uit de enquêteresultaten naar voren komt. Zowel bestuurders als overig onderwijspersoneel herkennen dat zij-instromende schoolleiders een frisse blik en relevante managementkennis (de zakelijke blik) vanuit andere sectoren meebrengen. Tegelijkertijd signaleren vrijwel alle geïnterviewden dat zij-instromende schoolleiders in de praktijk worden geconfronteerd met een klimaat van scepsis en wantrouwen. Dit wantrouwen wordt doorgaans gevoed door zorgen over een gebrek aan onderwijskundige kennis, onbekendheid met de gang van zaken binnen het onderwijs en een als onrealistisch ervaren beeld van het schoolleiderschap.

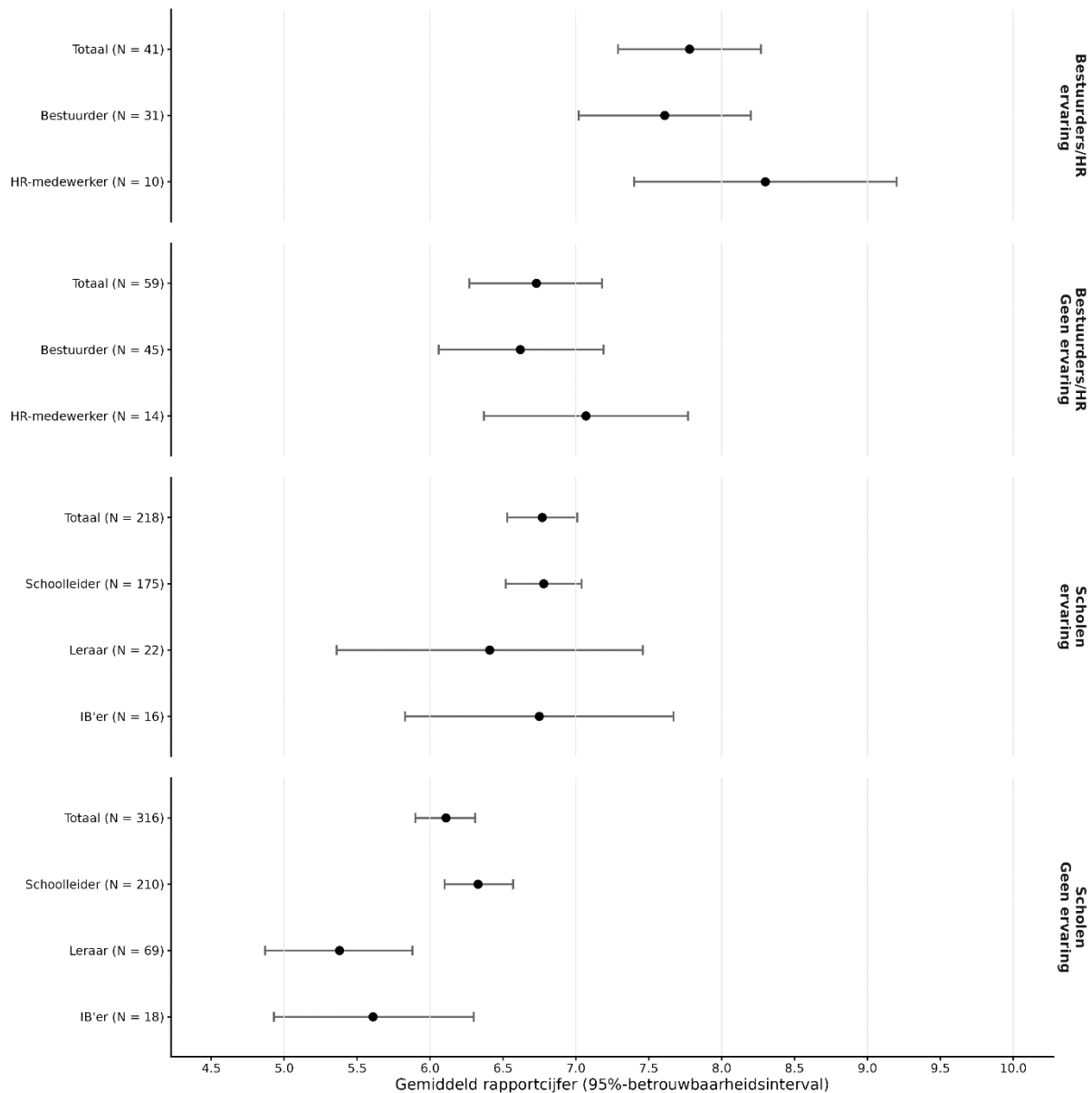
Uit de interviews blijkt dat dit sceptische beeld het meest hardnekkig is binnen het schoolteam, maar dat acceptatie relatief snel kan groeien zodra de zij-instromende schoolleider in de praktijk heeft aangetoond wat zij of hij toevoegt. Een belangrijk aspect hierbij is de kwaliteit van de arbeidsverhoudingen tussen de schoolleider en het team. De omslag in houding kan daarbij aanzienlijk zijn, zoals de volgende uitspraak van een zij-instromende schoolleider illustreert:

"Mensen zagen toen wel wat ik meebracht. Ineens draaide het van 80% tegen naar 80% voor. Ik had geen bevoegdheden of mandaat, dus ik moest het op een andere manier doen." – zij-instromende schoolleider (#10)

3.2 Beeldvorming hangt samen met de mate van ervaring met zij-instromende schoolleiders

De beeldvorming over zij-instromende schoolleiders lijkt samen te hangen met de mate van ervaring met deze doelgroep: binnen iedere functiecategorie liggen de gemiddelde scores hoger bij respondenten die ervaring hebben met zij-instromende schoolleiders.

Figuur 3 toont de gemiddelde rapportcijfers uitgesplitst naar wel of geen ervaring met zij-instromende schoolleiders. Dit patroon is statistisch significant voor drie van de vier groepen. Bij bestuurders draagt ervaring met de doelgroep bij aan een significant positievere attitude.¹⁹ Eenzelfde patroon doet zich voor bij HR-medewerkers²⁰ en schoolleiders²¹. Bij leraren is het verschil in beeldvorming tussen de groep die wel en de groep die geen ervaring heeft met zij-instromende schoolleiders niet statistisch significant²², al wijst de richting van het effect in dezelfde lijn.



Figuur 3. Gemiddelde rapportcijfers voor zij-instromende schoolleiders in het algemeen, uitgesplitst naar ervaring met zij-instromende schoolleiders

Aan respondenten met directe werkervaring met zij-instromende schoolleiders is gevraagd een rapportcijfer toe te kennen aan hun collega zij-instromende schoolleider(s). Hieruit blijkt dat de collega zij-instromende schoolleider als positief wordt ervaren. Alle overige functiegroepen

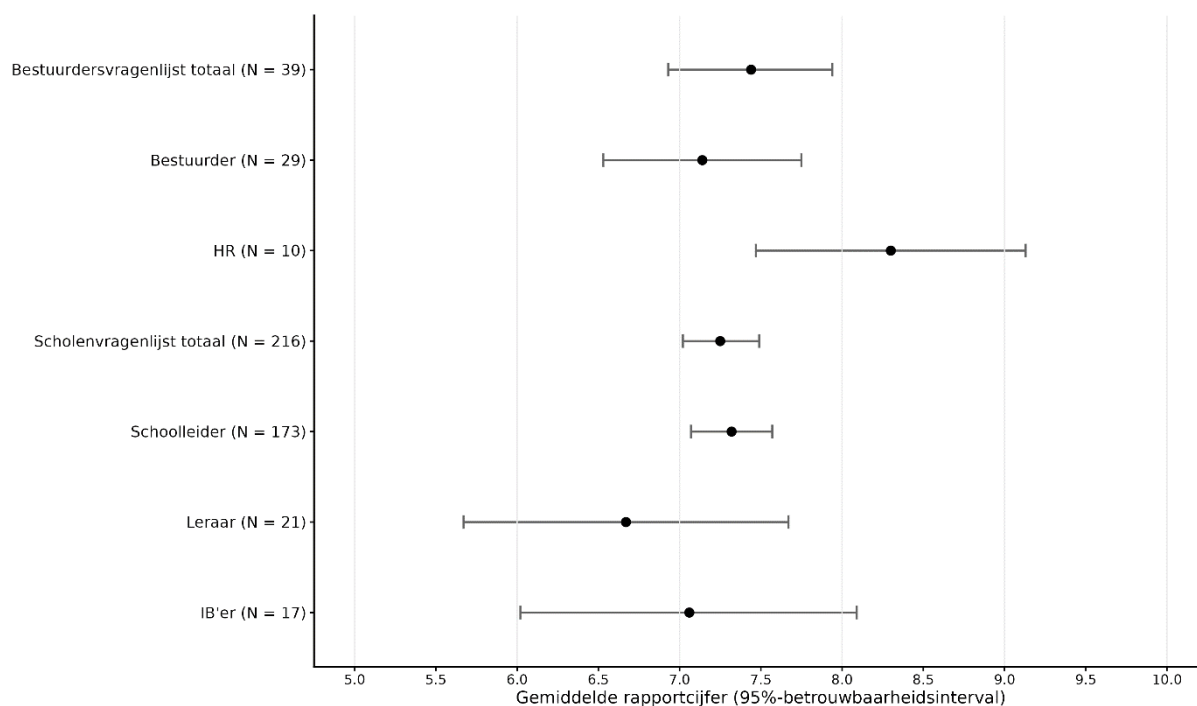
¹⁹ $t[70,63] = 2,46, p < 0,05; \text{Cohen's } d = 0,53$

²⁰ $t[19,09] = 2,41, p < 0,05; \text{Cohen's } d = 1,02$

²¹ $t[370,17] = 2,49, p < 0,05; \text{Cohen's } d = 0,26$

²² $t[32,36] = 1,83, p = 0,077; \text{Cohen's } d = 0,49$

beoordelen hun collega zij-instromende schoolleider(s) met een voldoende: de scores variëren van gemiddeld 6,7 bij leraren (N = 21) tot 8,3 bij HR-medewerkers (N = 10) (zie **Figuur 4**)²³. Let op, de aantallen zijn relatief klein waardoor de resultaten slechts indicatief zijn. Schoolleiders (N = 173) en bestuurders (N = 29) oordelen de collega zij-instromende schoolleider gemiddeld met – respectievelijk – een 7,3 en 7,1.



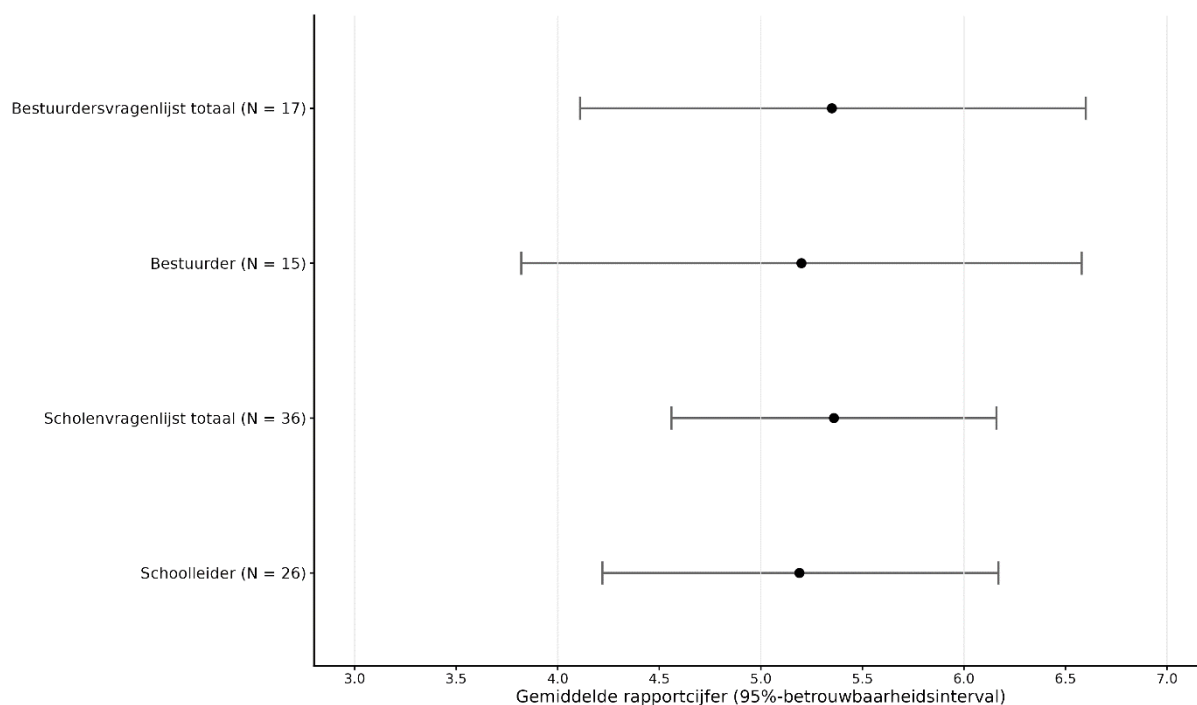
Figuur 4. Rapportcijfers van respondenten voor hun collega zij-instromende schoolleider(s)

3.2.1 Beeldvorming over vertrokken zij-instromende schoolleiders

Om de beeldvorming over zij-instromende schoolleiders niet uitsluitend te baseren op de huidige aanwezigheid van zij-instromende schoolleiders in de organisatie, hebben we (ook) aan respondenten van wie de samenwerking met een zij-instromende schoolleider in de afgelopen vijf jaar is beëindigd, gevraagd een rapportcijfer toe te kennen aan deze voormalige collega. (zie **Figuur 5**).²⁴ De zij-instromende schoolleiders die de onderwijsorganisatie hebben verlaten worden door hun ex-collega's gemiddeld genomen lager beoordeeld dan 'zittende' zij-instromende schoolleiders. Gezien de beperkte aantallen respondenten in deze subgroep dienen deze uitkomsten met de nodige voorzichtigheid te worden geïnterpreteerd.

²³ De functiecategorieën OOP en 'anders' zijn vanwege te kleine aantallen (N < 5) niet apart getoond.

²⁴ De functiecategorieën IB, OOP, 'anders' en HR zijn vanwege te kleine aantallen buiten de analyse gehouden.



Figuur 5. Rapportcijfers van respondenten voor hun ex-collega zij-instromende schoolleider(s)

3.3 Kwaliteiten van zij-instromende schoolleiders

3.3.1 Waardevolle competenties volgens zij-instromende schoolleiders zelf

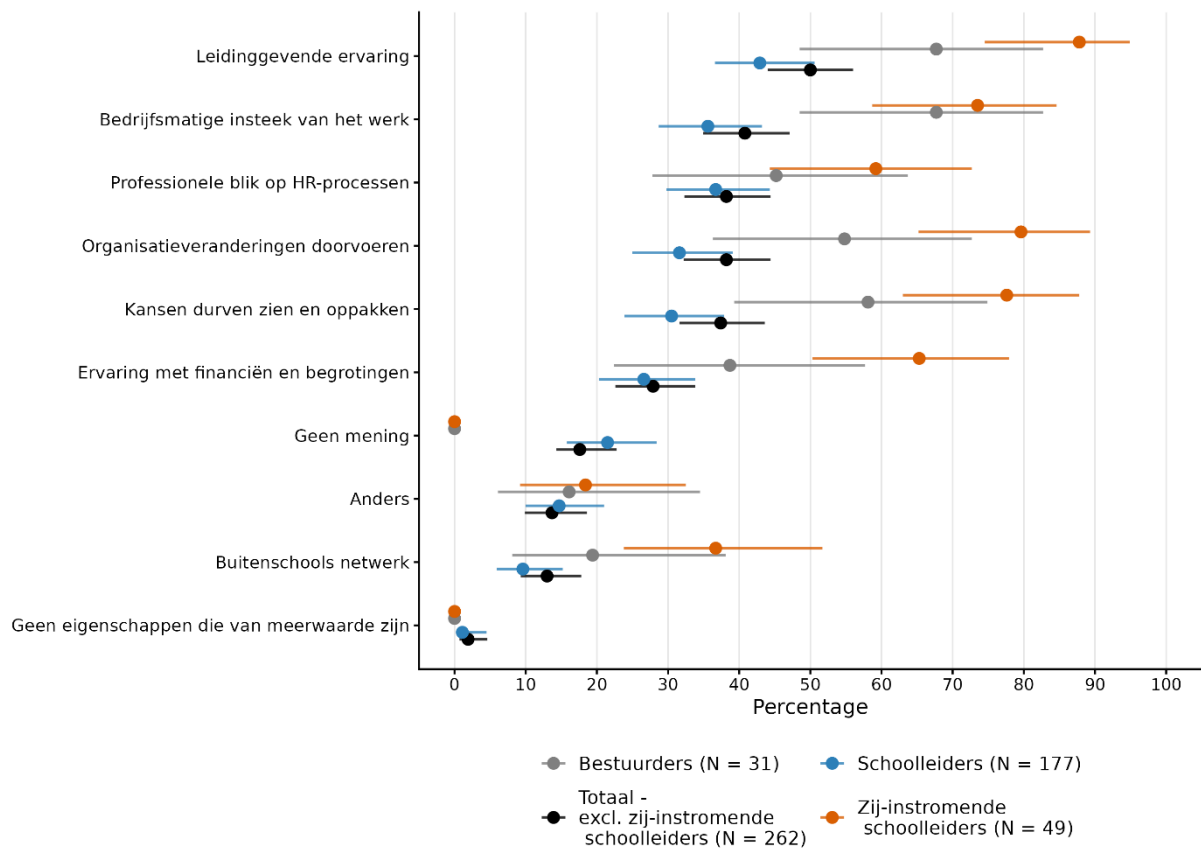
Zij-instromende schoolleiders (N = 49) beschouwen de leidinggevende ervaring die zij in hun vorige baan hebben opgedaan als de meest waardevolle competentie voor hun huidige functie als schoolleider (87,8%). Daarnaast noemen zij het kunnen doorvoeren van organisatieveranderingen (79,6%), het zien en benutten van kansen (77,6%) en hun bedrijfsmatige insteek van het werk (73,5%) als competenties met grote meerwaarde. **Figuur 6** toont de relatieve frequenties van de door zij-instromende schoolleiders genoemde competenties die zij in hun vorige functie hebben opgedaan en die zij als meerwaarde voor hun huidige rol beschouwen. Een minderheid (18,4%) gaf via open antwoorden aan dat aanvullende competenties van meerwaarde zijn, waaronder het voeren van uitdagende klantgesprekken, kennis van ontwikkelingspsychologie en zorg, mensgericht werken en strategisch inzicht.

3.3.2 Waardevolle competenties volgens het onderwijspersoneel

Schoolbestuurders met een of meerdere zij-instromende schoolleiders (N = 31) in dienst zien zowel de leidinggevende ervaring als hun bedrijfsmatige insteek als meerwaarde voor de school (67,7). Collega-schoolleiders (N = 177) zijn hierover beduidend minder uitgesproken: iets minder dan de helft ervaart de leidinggevende ervaring van zij-instromende collega's als een meerwaarde (42,9), terwijl ruim een op de vijf hierover geen mening heeft (21,5). **Figuur 6** toont de geschatte meerwaarde van zij-instromende schoolleiders, gezien vanuit twee perspectieven: dat van de zij-instromende schoolleiders zelf en dat van het onderwijspersoneel.

In de figuur zijn ook de percepties van de zij-instromende schoolleiders (N = 49) opgenomen. De resultaten laten zien dat zij-instromende schoolleiders hun bijdrage aan de schoolorganisatie

doorgaans positiever beoordelen dan onderwijsmedewerkers die ervaring hebben met zij-instromende schoolleiders. Dit wijst op een verschil in perceptie tussen hoe zij-instromers hun eigen toegevoegde waarde zien en hoe deze door hun directe werkomgeving wordt ervaren. Overigens komen de percepties van schoolbestuurders het meest overeen met die van de zij-instromende schoolleiders zelf. Dit wijst erop dat bestuurders relatief veel waardering hebben voor de kwaliteiten en toegevoegde waarde die deze groep meebrengt naar het onderwijs.



Figuur 6. Ervaren meerwaarde (competenties) van de zij-instromende schoolleider (doelgroep = respondenten met directe ervaring met zij-instromers)

Ook uit de interviews blijkt dat zij-instromende schoolleiders hun meerwaarde vooral herkennen op het gebied van leiderschap en organisatie. Zij brengen sterke leiderschapskwaliteiten mee, een resultaatgerichte en bedrijfsmatige werkwijze en specifieke sector kennis uit eerdere werkkringen. Daarnaast wordt hun frisse blik in veel gevallen gewaardeerd: zij kijken anders naar patronen en processen binnen scholen en zijn in staat bestaande gewoonten ter discussie te stellen. Deze buitenstaanderspositie is echter niet altijd welkom:

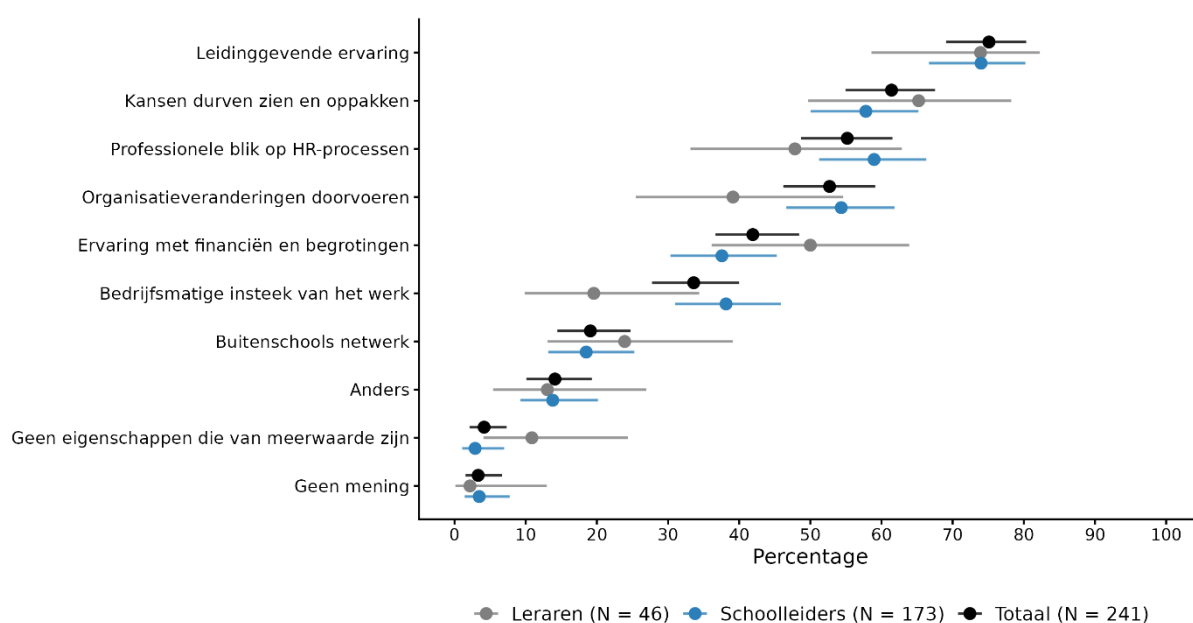
"Mijn allereerste directeurenoverleg duurde 6,5 uur. Ik kon niet geloven dat dit maandelijks gebeurde. Dit kun je je vanuit het bedrijfsleven niet voorstellen. Mijn verbazing daarover heb ik uitgesproken, maar dat werd niet goed ontvangen — 'zo doen we het in het onderwijs'. Ze stonden niet open voor verandering. 'Jij wilde toch in het onderwijs gaan werken?'" –zij-instromende schoolleider (#9).

Naast hun organisatorische kwaliteiten benadrukken de geïnterviewden ook de bewuste, intrinsieke motivatie van zij-instromende schoolleiders voor het onderwijs en hun lerende houding als belangrijke persoonlijke kwaliteiten. Tegelijkertijd erkennen vrijwel alle geïnterviewden dat er

ook een duidelijk hiaat is in onderwijsinhoudelijke en pedagogisch-didactische kennis. Of zij-instromende schoolleiders succesvol kunnen functioneren, hangt in belangrijke mate af van de bereidheid om dit kennishiaat actief en voortvarend te ontwikkelen.

3.3.3 Verwachte meerwaarde van zij-instromende schoolleiders

Aan respondenten die op dit moment geen directe ervaring met zij-instromende schoolleiders hebben, is gevraagd welke competenties van een zij-instromende schoolleider zij als meerwaarde zouden beschouwen, indien deze zou worden aangesteld. De resultaten zijn weergegeven in **Figuur 7**. Ruim driekwart van deze respondenten (75,1%; N = 241) verwacht dat hun leidinggevende ervaring van meerwaarde zal zijn. Daarnaast is de verwachting dat een zij-instromende schoolleider kansen weet te signaleren en te benutten (61,4%) en een professionele blik heeft op HR-processen (55,2%).



Figuur 7. Verwachte meerwaarde van zij-instromende schoolleiders (doelgroep = respondenten zonder ervaring met zij-instromers)

3.4 Attitudes tegenover zij-instroom van schoolleiders

Naast de uitvraag over competenties die respondenten van meerwaarde achten of verwachten, is de respondenten een aantal stellingen voorgelegd over zij-instroom van schoolleiders. Deze stellingen verwoordden een aantal attitudes over zij-instromers.

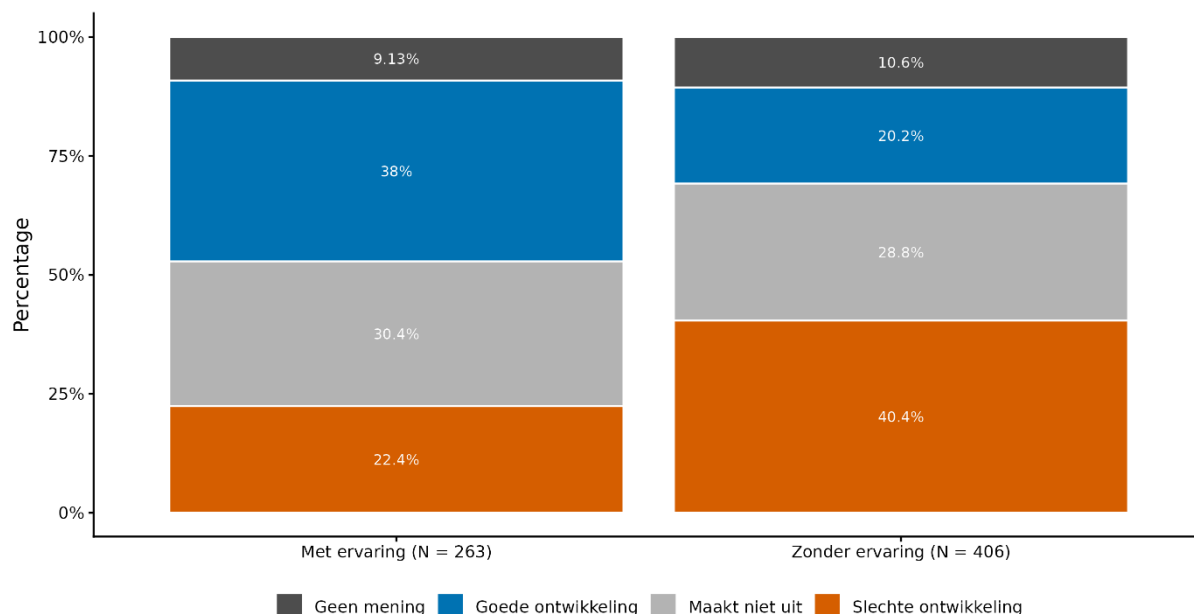
Op de vraag wat respondenten ervan vinden dat leidinggevenden van buiten het onderwijs als schoolleider kunnen instromen, lopen de meningen uiteen. De resultaten zijn weergegeven in **Tabel 1**. Van de 669 respondenten beoordeelt 33,3% deze ontwikkeling als negatief, terwijl 27,2% de instroom van leidinggevenden van buiten het onderwijs als een positieve ontwikkeling beschouwt. Daarnaast geeft 29,4% aan geen voorkeur te hebben, en heeft 10,0% hierover geen mening.

De attitudes verschillen aanzienlijk naar functiecategorie. Schoolbestuurders en HR-medewerkers zijn beduidend vaker positief over de instroom van leidinggevend van buiten het onderwijs als schoolleider dan de overige groepen. Onder schoolleiders, leraren en IB'ers ligt het aandeel dat deze ontwikkeling als positief beoordeelt tussen de 10,2% en 25,0%. Laatstgenoemde drie groepen geven tegelijkertijd ook vaker aan de zij-instroom in de functie van schoolleider als een negatieve ontwikkeling te beschouwen dan schoolbestuurders en HR-medewerkers.

Tabel 1. Stelling over de instroom van leidinggevend van buiten het onderwijs

| Voor het onderwijs vind ik het in het algemeen ... | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------|
| <i>...een goede ontwikkeling dat leidinggevend van buiten het onderwijs instromen als schoolleider</i> | | | | | |
| Totaal (N = 669) % [BI] | Bestuurders (N = 78) % [BI] | HR (N = 28) % [BI] | Schoolleiders (N = 401) % [BI] | Leraren (N = 98) % [BI] | IB (N = 36) % [BI] |
| 27,2 [23,9 - 30,8] | 60,3 [48,5 - 71] | 64,3 [44,1 - 80,7] | 22,9 [19 - 27,4] | 10,2 [5,27 - 18,4] | 25 [12,7 - 42,5] |
| <i>... niet uitmaken of er wel of niet leidinggevend van buiten het onderwijs instromen als schoolleider</i> | | | | | |
| Totaal % [BI] | Bestuurders % [BI] | HR % [BI] | Schoolleiders % [BI] | Leraren % [BI] | IB % [BI] |
| 29,4 [26 - 33,1] | 21,8 [31,6 - 32,9] | 14,3 [4,68 - 33,6] | 35,7 [31 - 40,6] | 20,4 [13,2 - 30] | 13,9 [5,23 - 30,3] |
| <i>...een slechte ontwikkeling dat leidinggevend van buiten het onderwijs instromen als schoolleider</i> | | | | | |
| Totaal % [BI] | Bestuurders % [BI] | HR % [BI] | Schoolleiders % [BI] | Leraren % [BI] | IB % [BI] |
| 33,3 [29,8 - 37,1] | 11,5 [5,74 - 21,3] | 3,57 [1,87 - 20,2] | 32,4 [27,9 - 37,3] | 61,2 [50,8 - 70,7] | 44,4 [28,3 - 61,7] |
| <i>Ik weet niet wat ik hiervan vind (geen mening)</i> | | | | | |
| Totaal % [BI] | Bestuurders % [BI] | HR % [BI] | Schoolleiders % [BI] | Leraren % [BI] | IB % [BI] |
| 10 [7,9 - 12,6] | 6,41 [2,38 - 15] | 17,90 [6,77 - 37,6] | 8,98 [6,45 - 12,3] | 8,16 [3,85 - 15,9] | 16,7 [6,96 - 33,5] |

De mening over de vraag of zij-instroom van schoolleiders een goede ontwikkeling is voor het onderwijs in het algemeen lijkt ook sterk af te hangen van het hebben van ervaring met de doelgroep, zoals weergegeven in **Figuur 8**. Van de respondenten die op dit moment ervaring hebben, geeft 38% aan dat zij dit een goede ontwikkeling vinden. Het percentage in de groep zonder ervaring is aanzienlijk lager (20,2%). Daarnaast is het aandeel van de respondenten zonder ervaring dat dit een slechte ontwikkeling vindt (40,4%) aanzienlijk hoger dan het aandeel respondenten met ervaring (22,4%).



Figuur 8. Antwoord op de stelling: "Voor het onderwijs vind ik het in het algemeen..." voor de respondenten met en respondenten zonder ervaring met zij-instromende schoolleiders

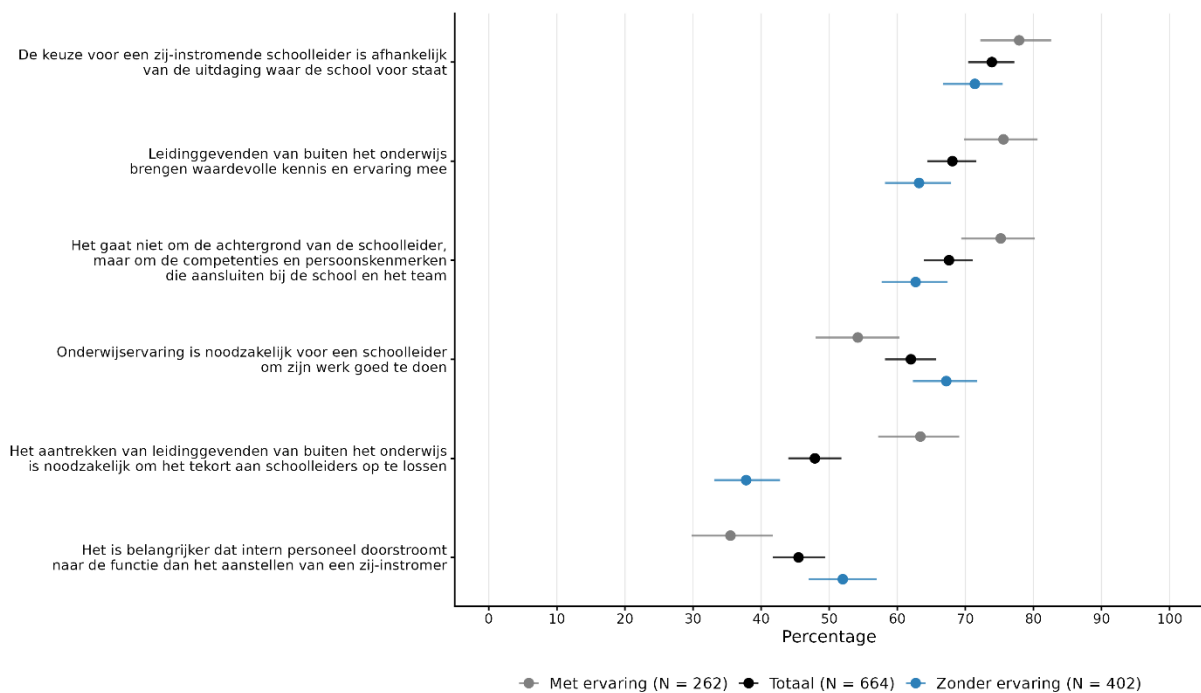
In totaal hebben 22 leraren ervaring met zij-instromende schoolleiders - van hen geeft 18,2% aan het een goede ontwikkeling te vinden, tegenover 54,5% die dat niet vindt. Voor schoolleiders met ervaring (N = 177) geldt dat 29,9% zij-instroom een goede ontwikkeling voor het onderwijs vindt, en 23,2% een slechte ontwikkeling. De groep die op dit moment ervaring heeft met zij-instromende schoolleiders vindt het vaker een goede ontwikkeling dat zij-instroom van leidinggevenden in het onderwijs voor komt.

Naast deze stelling over de ontwikkeling van zij-instroom van schoolleiders in het primair onderwijs, zijn ook verdiepende stellingen voorgelegd. De analyse van de antwoorden laat zien dat ervaring met zij-instromende schoolleiders ook hierbij een rol speelt. **Figuur 9** toont de verschillen tussen de groep met en zonder ervaring met zij-instromende schoolleiders.

Respondenten die op dit moment ervaring hebben met zij-instromende schoolleiders zijn het vaker (sterk) eens met de stelling dat het aantrekken van leidinggevenden van buiten het onderwijs noodzakelijk is om het tekort aan schoolleiders op te lossen (63,4% tegenover 37,8%), die geen ervaring met zij-instromende schoolleiders hebben. De groep met ervaring is het minder vaak eens met de stelling dat het belangrijker zou zijn dat intern personeel doorstroomt naar de functie dan het werven van een zij-instromer (35,5% tegenover 52%).

Iets meer dan de helft (52%) vindt dat onderwijservaring noodzakelijk is voor een schoolleider om het werk als schoolleider te doen. De groep respondenten die op dit moment geen ervaring heeft met zij-instromende schoolleiders is het vaker (sterk) eens met deze stelling (67,2% tegenover 54,2% van de groep die op dit moment geen ervaring met zij-instromende schoolleiders heeft. Ondanks een positievere houding tegenover zij-instromende schoolleiders in geval van ervaring met de doelgroep, wordt onderwijservaring door de meerderheid van de respondenten als noodzakelijk gezien om als schoolleider het werk goed te doen.

Voor de stelling dat de keuze voor een zij-instromende schoolleider afhangt van de uitdagingen waar een school voor staat, lijkt ervaring echter nauwelijks invloed te hebben. Van alle respondenten (N = 664) is 73,9% het (sterk) eens met deze stelling.



Figuur 9. Stellingen over het aantrekken van leidinggeevenden van buiten het onderwijs

Uit de verdiepende interviews blijkt dat de opvattingen over zij-instromende schoolleiders genuanceerd zijn. De geschiktheid van een zij-instromer wordt bijvoorbeeld door respondenten niet als absoluut gezien, maar als sterk contextafhankelijk, waarbij de aard van de uitdaging waar de school voor staat een belangrijke, zo niet doorslaggevende rol speelt.

Vrijwel alle geïnterviewden onderschrijven dat het bij schoolleiderschap primair gaat om persoonlijkheid, leiderschapskwaliteiten, motivatie en de match met de schoolcontext. Daarbij worden leervermogen, een open en dienende houding, reflectievermogen en stressbestendigheid als crucialer gezien dan achtergrond. Daarnaast geven de geïnterviewden aan dat een volledig gebrek aan een onderwijsinhoudelijk referentiekader wél degelijk reëel risico kan vormen: zonder enige kennis van het primaire proces kunnen zij-instromers situaties verkeerd inschatten of geloofwaardigheid missen richting leraren. Persoonskenmerken en competenties blijken doorslaggevend, maar een basis in onderwijskennis en ervaring met de onderwijspraktijk blijft een randvoorwaarde.

3.5 Opvattingen over matching van zij-instromende schoolleiders en de school

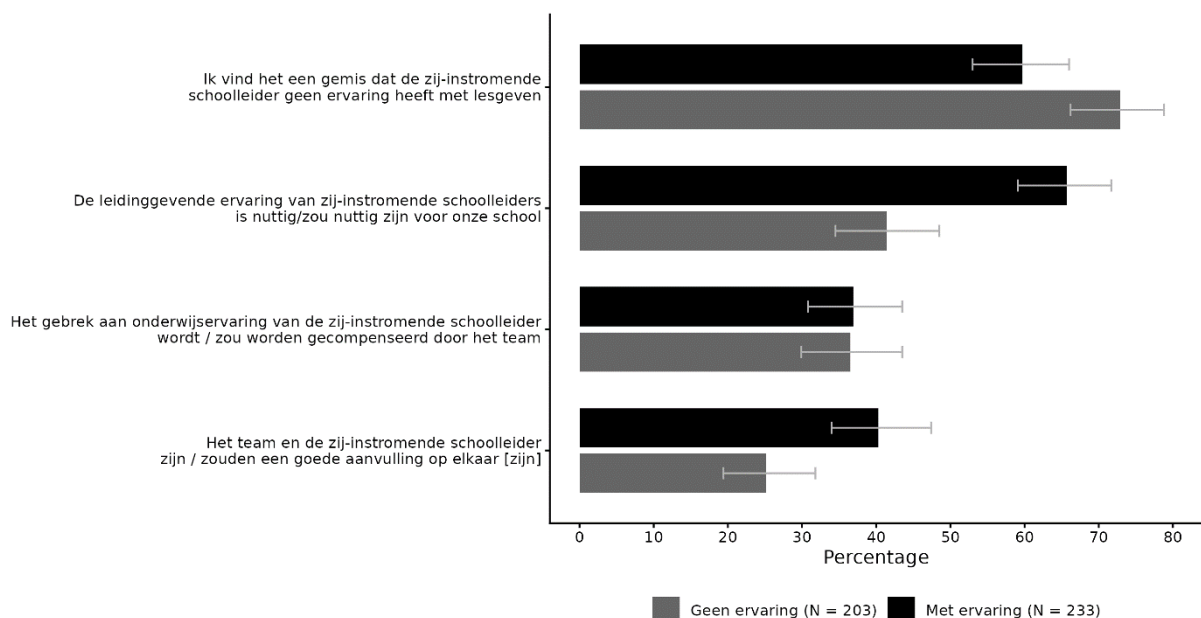
Onderwijspersoneel met ervaring met zij-instromende schoolleiders oordeelt overwegend positiever over de aansluiting tussen zij-instromers en de schoolorganisatie dan onderwijspersoneel zonder ervaring met zij-instromers. Zo geeft 65,7% de respondenten met ervaring aan dat de leidinggevende ervaring van zij-instromende schoolleiders nuttig is voor de school. Onder de respondenten zonder ervaring ligt dit aandeel aanzienlijk lager, namelijk op

41,4%. Dit wijst erop dat concrete ervaring met zij-instromers bijdraagt aan een positiever beeld van de meerwaarde van externe managementervaring [de zakelijke blik]. De antwoorden zijn weergegeven in **Figuur 10**.

Ten aanzien van de vraag of het gebrek aan onderwijservaring van de zij-instromende schoolleider wordt of zou worden gecompenseerd door het team, verschillen beide groepen nauwelijks van elkaar. Onder scholen met ervaring onderschrijft 36,9% deze stelling, tegenover 36,5% van de scholen zonder ervaring. Dit suggereert dat scholen, ongeacht eerdere ervaring met zij-instromers, beperkt vertrouwen hebben in de mate waarin teams ontbrekende onderwijservaring kunnen opvangen.

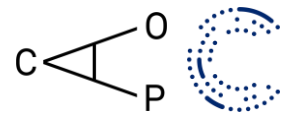
Ook op de stelling dat het team en de zij-instromende schoolleider een goede aanvulling op elkaar zijn of zouden zijn, zijn scholen met ervaring duidelijk positiever. Van deze groep is 40,3% het hiermee eens, tegenover 25,1% van de scholen zonder ervaring. Ervaring met zij-instromers lijkt daarmee samen te hangen met een groter vertrouwen in de complementariteit tussen externe leiderschapservaring en bestaande onderwijsexpertise binnen het team.

Tegelijkertijd blijkt dat het ontbreken van leservaring door veel scholen als een belangrijk gemis wordt gezien. Onder scholen zonder ervaring met zij-instromers geeft 72,9% aan dit als een tekortkoming te beschouwen. Ook onder scholen met ervaring is dit aandeel relatief hoog, namelijk 59,7%. Hoewel ervaring met zij-instromers dus leidt tot een positiever beeld van hun toegevoegde waarde, blijft het ontbreken van praktijkervaring in het onderwijs voor een meerderheid van de scholen een relevant aandachtspunt.



Figuur 10. Stellingen over de matching tussen de zij-instromende schoolleider en de school (scholenvragenlijst)

Tijdens de verdiepende interviews geven meerdere bestuurders aan dat zij-instromers met name kansen krijgen wanneer de schoolopdracht aansluit bij hun specifieke achtergrond. Een school die een fusie doormaakte zocht iemand met veranderkundige ervaring - een school die moest groeien zocht iemand met marketingkennis. De match tussen de opgave van de school en het profiel van de kandidaat wordt door meerdere respondenten als doorslaggevend benoemd.



3.6 Ervaren leiderschapsstijl van zij-instromende schoolleiders

De respondenten met ervaring met zij-instromende schoolleiders is de (open) vraag gesteld hoe zij de leiderschapsstijl van de zij-instromende schoolleider zouden omschrijven. Uit de antwoorden komen twee contrasterende profielen naar voren, die samenhangen met de eerder gerapporteerde attitudescores.

Respondenten met een positieve beoordeling (scores 7–10), voornamelijk leraren en schoolleiders met ervaring, omschrijven zij-instromende schoolleiders als zakelijk, direct en verbindend. Zij waarderen de korte lijnen, de ‘no-nonsense mentaliteit’ en de open houding. Begrippen als leergierigheid, zelfsturing en gespreid leiderschap komen regelmatig terug. Deze beschrijvingen schetsen het beeld van een zakelijke maar mensgerichte leiderschapsstijl die door de directbetrokkenen als verfrissend wordt ervaren.

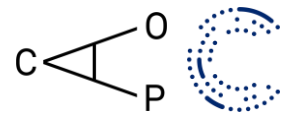
Respondenten met een kritische beoordeling (scores 1–6), vaker leraren en IB'ers, tekenen een ander beeld. Zij omschrijven zij-instromende schoolleiders als autoritair en weinig empathisch, met onvoldoende oog voor andere denkwijzen binnen de school. Terugkerende kritiepunten zijn een top-downbenadering, onvoldoende sturing op onderwijskwaliteit en een te sterke gerichtheid op HR-processen en begrotingsvraagstukken ten koste van het primaire onderwijsproces. In dit profiel wordt de zakelijke insteek niet als een kwaliteit gezien, maar als een teken van afstand tot de werkvloer.

3.7 Bevindingen in relatie tot de literatuur

De bevindingen uit dit hoofdstuk bevestigen in grote lijnen de bestaande literatuur over zij-instromende schoolleiders. Vooral de positieve waardering voor de leidinggevende en organisatorische kwaliteiten, het belang van directe ervaring (bekend maakt bemind) en de blijvende discussie over onderwijservaring komen sterk overeen met eerdere onderzoeken (Vermeulen & Van Eck, 2005; Van Rijn, Essen en Kamphuis, 2025; Pijpers-Streefkerk, 2021). Ook de literatuur over de instroommotieven van zij-instromende schoolleiders wordt bevestigd (Sapulete & Vrielink, 2020).

Tegelijkertijd voegen de bevindingen nieuwe inzichten toe door verschillen tussen respondentengroepen zichtbaar te maken. Opvallend is dat bij leraren directe ervaring niet leidt tot een positievere houding – hoewel de houding al licht positief is -, terwijl dit bij andere groepen wel het geval is. Deze bevinding nuanceert de literatuur, waarin directe ervaring in algemene zin als positieve factor wordt beschreven (Van Rijn, Essen & Kamphuis, 2025). Ondanks dat zij-instroom een relevante route is om het schoolleiderstekort aan te pakken en dat deze route momenteel onderbenut lijkt (Pont, Nusche & Moorman, 2008; Van den Berg et al, 2019) – hoewel het aandeel zij-instromende schoolleiders bij de instroom van alle startende schoolleiders sterk is toegenomen (Van den Berg & Raateland, 2026) – deelt niet iedereen deze opvatting. Vooral respondenten zonder ervaring en leraren zijn minder overtuigd van de noodzaak van zij-instroom als oplossing voor het schoolleiderstekort. Bestuurders en HR-medewerkers zijn juist positiever.

Verder voegen de bevindingen aan de bestaande literatuur toe dat zij-instromende schoolleiders van wie het dienstverband in de afgelopen vijf jaar beëindigd is aanzienlijk negatiever worden beoordeeld door hun (ex)collega's. Dit onderwerp komt nauwelijks aan bod in de onderzochte literatuur.



3.8 Conclusie: beeldvorming over zij-instromende schoolleiders

De beeldvorming over zij-instromende schoolleiders is overwegend positief, maar verschilt duidelijk naar functiecategorie en mate van directe ervaring. Zij-instromende schoolleiders schatten zelf in dat zij door hun collega's positief worden ontvangen. De rapportcijfers van de verschillende respondentgroepen bevestigen dit beeld in grote lijnen. Bestuurders en HR-medewerkers oordelen het meest positief, terwijl leraren de meest terughoudende beoordeling geven. Alle gemiddelde scores liggen boven de voldoende, al scoren de leraren minimaal positief. Zij-instromende schoolleiders van wie de aanstelling in de afgelopen vijf jaar is beëindigd, worden door hun voormalige collega's aanzienlijk lager beoordeeld.

Een opvallende en consistente bevinding is dat directe werkervaring met zij-instromende schoolleiders samenhangt met een positievere attitude. Respondenten die op dit moment samenwerken met een zij-instromende schoolleider geven hogere beoordelingen dan respondenten zonder deze ervaring. Bij leraren is dit verschil als enige groep statistisch niet significant. Het is mogelijk dat de attitude van leraren minder sterk wordt beïnvloed door directe ervaring dan die van andere groepen.

Over de meerwaarde van zij-instromende schoolleiders bestaat consensus, namelijk leidinggevende ervaring wordt door alle groepen (zij-instromers zelf, hun collega's, maar ook respondenten zonder ervaring) het vaakst als belangrijkste toegevoegde waarde benoemd. Daarnaast worden het vermogen om organisatieveranderingen door te voeren, het signaleren en benutten van kansen en een bedrijfsmatige insteek als waardevol beschouwd. Respondenten zonder directe ervaring verwachten vergelijkbare meerwaarde, maar leggen ook nadruk op een professionele blik op HR-processen.

Toch blijft de beeldvorming op een aantal punten wisselvallig. Een meerderheid van de respondenten beschouwt onderwijservaring als een noodzakelijke voorwaarde voor het goed uitoefenen van het schoolleiderschap, waarbij respondenten zonder directe ervaring deze opvatting vaker aanhangen. Respondenten zonder ervaring vinden de instroom van leidinggevenden van buiten het onderwijs bovendien vaker een negatieve dan een positieve ontwikkeling. Dit is een opvatting die het sterkst leeft onder leraren. Bestuurders en HR-medewerkers oordelen hier tegengesteld: zij zien zij-instroom vaker als een wenselijke ontwikkeling. Respondenten met directe ervaring sluiten zich daarbij aan. Daarnaast zijn respondenten zonder ervaring minder vaak overtuigd van de noodzaak van zij-instroom als strategie om het schoolleiderstekort op te lossen.

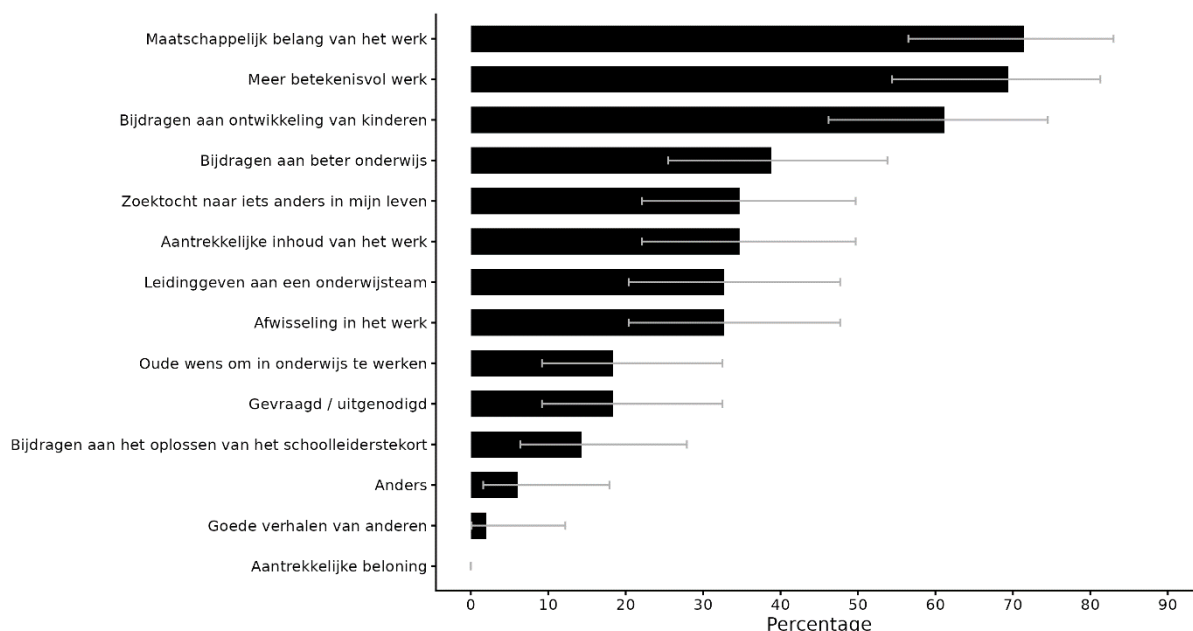
Samenvattend wijzen de bevindingen erop dat bekendheid met zij-instromende schoolleiders een sleutelrol speelt in de acceptatie en waardering van deze groep. Waar directe ervaring ontbreekt, overheerst enigszins terughoudendheid en scepsis. Waar directe ervaring aanwezig is, wint zij-instroom aan draagvlak. Dit benadrukt het belang van gerichte kennismaking en zichtbaarheid als middel voor het verbeteren van de beeldvorming rond zij-instroom in het primair onderwijs.

4 Oriëntatie op het beroep schoolleider

In dit hoofdstuk beschrijven we hoe zij-instromende schoolleiders zich op het beroep oriënteren en welke lessen daaruit te trekken zijn. Daarnaast gaat het hoofdstuk in op de verwachtingen die zij-instromende schoolleiders van het beroep hadden en in hoeverre deze verwachtingen uit zijn gekomen in de realiteit.

4.1 Motieven voor de overstap naar het onderwijs

De 49 zij-instromende schoolleiders die aan het onderzoek hebben deelgenomen geven aan dat intrinsieke motivatie voor hen de belangrijkste drijfveer vormde voor de overstap naar het onderwijs (zie Figuur 7). De meest genoemde pull-factoren zijn het maatschappelijk belang van het werk (71,4) en de mogelijkheid om betekenisvol werk te doen (69,4%). Daarnaast geeft een meerderheid aan te willen bijdragen aan de ontwikkeling van kinderen (61,2%]). Bij ongeveer een op de drie zij-instromende schoolleiders (34,7%) speelt ook de behoefte aan een nieuwe richting in het leven een rol. Voor ongeveer een op de vijf (18,4%) betreft het een al langer gekoesterde wens om in het onderwijs werkzaam te zijn. Een klein deel geeft aan gemotiveerd te zijn door een persoonlijke bijdrage aan het oplossen van het schoolleiderstekort (14,3%). Salaris wordt door geen van de respondenten als relevante reden voor de overstap genoemd. Ditzelfde beeld komt naar voren uit de verdiepende interviews.



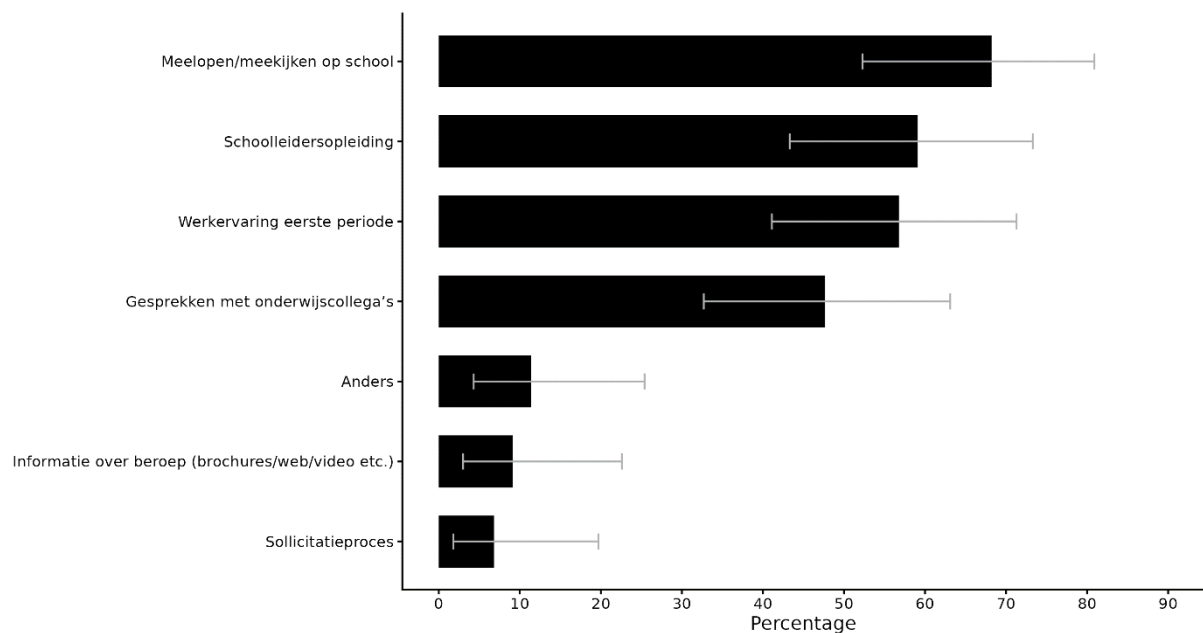
Figuur 11. Reden voor de overstap van zij-instromende schoolleiders (N = 49)

4.2 Oriëntatie op het beroep

4.2.1 Factoren die bijdragen aan een goed beeld van het beroep

De meerderheid van de zij-instromende schoolleiders (69,4% van N = 49) geeft aan voorafgaand aan de sollicitatie een duidelijk beeld te hebben gehad van wat de functie inhoudt. Een minderheid van 10,2% had dit beeld niet. Aan de zij-instromende schoolleiders die aangaven vooraf een duidelijk beeld te hebben gehad, is vervolgens gevraagd wat aan die beeldvorming heeft bijgedragen (N = 44).

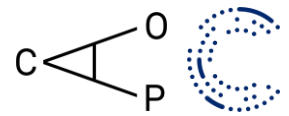
Figuur 12 toont welke aspecten zij-instromende schoolleiders noemen die volgens hen het meeste bijdragen aan het vormen van een duidelijk beeld van het beroep. Het meelopen of meekijken op een school wordt het vaakst genoemd als belangrijkste bijdrage aan een volledig beeld van het beroep (68,2%), gevolgd door de gevolgde schoolleidersopleiding (59,1%). Daarnaast geeft meer dan de helft aan dat een duidelijk beeld pas is ontstaan tijdens de eerste periode na indiensttreding (56,8%). Gesprekken met onderwijscollega's droegen voor 47,7% van de zij-instromende schoolleiders bij aan de beeldvorming.



Figuur 12. Factoren die bijdragen aan het vormen van een goed beeld van het beroep (zij-instromende schoolleiders, N = 44)

Ongeveer een derde van de zij-instromende schoolleiders (N = 49) geeft aan voorafgaand aan of tijdens het sollicitatieproces informatie te hebben gemist die nodig was om een goed beeld van het beroep te vormen.

Uit de open antwoorden komen meerdere terugkerende thema's naar voren, die betrekking hebben op de oriëntatie, het volgen van de opleiding en de werkplek van de zij-instromende schoolleider. Zo was er behoefte aan meer praktijkgerichte begeleiding en werd de opleiding als te sterk managementgericht ervaren, met onvoldoende aandacht voor onderwijsinhoudelijke kennis en onderwijsontwikkeling. Daarnaast geven respondenten aan dat de complexiteit en operationele zwaarte van de functie hen hebben verrast: de administratieve en regelgevende druk blijkt groter dan verwacht, wat ten koste gaat van de ruimte voor ondernemerschap en



onderwijsontwikkeling. Ook signaleren zij weerstand tegen zij-instroom in de praktijk: niet alle besturen staan open voor zij-instromende schoolleiders, ondanks het heersende schoolleiderstekort. Tot slot wijzen respondenten op onvoldoende financiering, beperkte bedrijfsmatige ondersteuning en knelpunten rond vervanging bij uitval.

Op de open vraag wat het meest bijdraagt aan het vormen van een helder beeld van het beroep, noemen zij-instromende schoolleiders praktijkervaring als de meest waardevolle bron. Meelopen, stagelopen en meedraaien met ervaren schoolleiders worden het vaakst aangehaald als effectieve manieren om inzicht te krijgen in de dagelijkse praktijk, de verantwoordelijkheden en de dynamiek van de functie. Daarnaast hechten respondenten veel waarde aan gesprekken met schoolleiders, bestuurders en andere ervaringsdeskundigen, in het bijzonder wanneer daarin een eerlijk en realistisch beeld wordt gegeven van zowel de aantrekkelijke als de belastende kanten van het vak.

Respondenten benadrukken bovendien dat ervaring op meerdere scholen en binnen uiteenlopende schoolculturen waardevol is, omdat scholen onderling sterk van elkaar kunnen verschillen. Ook wordt het belang benadrukt van een gestructureerd introductie- of inwerktraject, goede begeleiding en de mogelijkheid om verantwoordelijkheden geleidelijk op te bouwen, bijvoorbeeld via een duo-directieconstructie. Hoewel opleidingen, intervisie en leerteams als nuttig worden beschouwd, benadrukken veel respondenten dat het daadwerkelijke leren vooral in de praktijk plaatsvindt. Daarbij achten zij het van belang vooraf een realistisch beeld te hebben van de veelzijdigheid en de belasting van de functie, die zich uitstrekt van onderwijsontwikkeling tot HR, financiën, operationele taken en crisismanagement.

4.2.2 Verwachtingen versus realiteit

Van de 49 zij-instromende schoolleiders geeft 79,6% aan dat het werk als (adjunct-)schoolleider in sterke tot zeer sterke mate aansluit bij de verwachtingen die zij vooraf hadden van de functie. Slechts één respondent geeft aan dat de realiteit geheel niet overeenkwam met de verwachtingen. Vervolgens zijn de respondenten gevraagd Deze persoon omschrijft de situatie als een gebrek aan ruimte om met visie bezig te zijn, waarbij het werk volgens hem of haar vrijwel uitsluitend bestond uit het oplossen van acute problemen. Dit wordt ook wel het bekende 'brandjes blussen' genoemd.

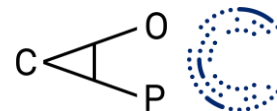
Analyse enquête: open antwoorden verwachtingen versus realiteit

Zij-instromende schoolleiders waarbij de verwachtingen en de realiteit in zeer sterke mate overeenkomen, schrijven dit toe aan de gesprekken die zij voorafgaand aan de aanstelling hebben gevoerd met collega's in het werkveld en personen uit hun professionele netwerk. Een respondent verwoordt dit als volgt:

"Ik heb de leukste baan ever. Combinatie opvang en onderwijs is heel erg leuk, mijn loopbaan tot nu toe heeft mijn rugzak gevuld en daardoor ben ik goed in staat deze baan te vervullen."

Een andere respondent benadrukt het belang van overdraagbare competenties:

"Ik merk dat leidinggevende ervaring en het goed kunnen omgaan met collega's, ouders en andere stakeholders cruciaal zijn om succesvol te zijn als schoolleider."



Tegelijkertijd geven zij-instromende schoolleiders aan dat het beroep pas werkelijk doorgrond wordt na enkele jaren praktijkervaring. De omvang en complexiteit van de functie blijken voor velen groter dan verwacht. Zo omschrijft een respondent de ervaring als volgt:

"De inhoud van de baan is veel omvattender dan ik had verwacht: de veelheid van verantwoordelijkheden, de steeds terugkerende kwaliteitscyclus binnen de veertig weken waarin het allemaal moet gebeuren. De werkdruk binnen het primair onderwijs heb ik echt onderschat."

Zestien zij-instromende schoolleiders geven aan dat hun verwachtingen grotendeels zijn uitgekomen. Zij schrijven dit toe aan een goede voorbereiding via stages, gesprekken met collega's in het werkveld, deelname aan de medezeggenschapsraad of eerdere samenwerking met schoolleiders. Met name respondenten met een achtergrond in de kinderopvang of het advieswerk geven aan voor weinig verrassingen te zijn komen staan. Toch voegt een groot deel van deze groep daar een kanttekening aan toe, die doorgaans verwijst naar een of meer van de hieronder beschreven thema's.

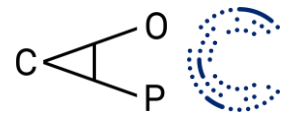
- Het meest genoemde punt van onderschatting betreft de werkdruk en de complexiteit van de functie, aangehaald door vijftien respondenten.
- De gelijktijdige verantwoordelijkheid voor HR, personeel en organisatie, financiën, huisvesting, oudercommunicatie én onderwijskwaliteit — alles binnen een schooljaar van veertig weken — wordt als aanzienlijk zwaarder ervaren dan vooraf ingeschat.
- Het lerarentekort en de daarmee samenhangende bezettingsvraagstukken worden daarbij als extra verzwarende factor benoemd.

Nauw verwant hieraan is de ervaring dat de operationele druk overheerst, een thema dat door dertien zij-instromende schoolleiders wordt aangehaald. Ondanks de ambitie om strategisch te werken aan onderwijskwaliteit en teamontwikkeling, wordt het dagelijkse werk gedomineerd door acute operationele taken: het regelen van vervangingen bij ziekte, het nemen van ad-hoc beslissingen en het afhandelen van facilitaire kwesties. De spanning tussen operationeel en strategisch werken, en het gevoel gevangen te zitten in de waan van de dag, is een terugkerend motief in de antwoorden.

Een op de vijf zij-instromende schoolleiders benoemt de dynamiek met ouders en het cultuurverschil met het bedrijfsleven als een uitdagende factor die zij hadden onderschat. Negatieve of veeleisende communicatie vanuit ouders valt zwaarder uit dan verwacht. Daarnaast ervaren zij-instromende schoolleiders een andere cultuur en belangen dan zij gewend waren vanuit hun vorige werkomgeving, wat een aanpassingsproces vergt. Een zij-instromende schoolleider vermeldt tijdens een interview dat de snelheid in bedrijfsprocessen en beslissingen sneller gaan in het bedrijfsleven dan op de school in het po.

Opvallend is dat deze zwaarte bij velen niet ten koste gaat van de intrinsieke motivatie. Vier respondenten benadrukken expliciet dat de zingeving en het gevoel van betekenis groot blijven, ook wanneer de werkdruk hoger uitvalt dan verwacht. Het verschil kunnen maken voor kinderen, dienend leiderschap en het direct zichtbare resultaat van het eigen handelen worden als krachtige bronnen van motivatie genoemd. Het beeld dat hieruit naar voren komt is dat van professionals die bewust voor een veeleisende functie hebben gekozen en daar, ondanks de tegenvallende belasting, geen spijt van hebben.

Een aantal zij-instromende schoolleiders wijzen erop dat een volledig realistisch beeld van het beroep per definitie pas ontstaat in de praktijk. Verwachtingen kunnen worden bijgesteld en kennis kan worden opgebouwd, maar de werkelijke aard van de functie — de veelzijdigheid, de



dynamiek en de persoonlijke impact — laat zich pas kennen na enkele jaren ervaring. Dit inzicht sluit aan bij de eerdere resultaten dat een aanzienlijk deel van de zij-instromende schoolleiders aangeeft dat hun beeld van het beroep pas tijdens de eerste periode na indiensttreding volledig is gevormd.

Analyse interviews: Het verhaal achter de verwachtingen versus realiteit

Uit de verdiepende interviews blijkt dat de geïnterviewden eensgezind zijn over de onderschatting van het beroep, met name de veelzijdigheid ervan. Vrijwel alle zij-instromende schoolleiders geven aan dat ze vooraf geen volledig beeld hadden van wat het beroep inhoudt. De breedte, complexiteit en intensiteit van de functie worden consequent onderschat. Een zij-instroomer verwoordt het kernachtig:

"In alle eerlijkheid: je weet niet helemaal waar je aan begint." – zij-instromende schoolleider (#9)

De dagelijkse praktijk bestaat uit een voortdurende stroom van gefragmenteerde taken, wat ver afstaat van het overwegend strategische en leiderschapsgerichte beeld dat zij-instromers vooraf hebben.

"Een willekeurige dag kan er als volgt uitzien: de dag beginnen met de vaatwasser, een rondje door de school lopen, een ziek teamlid bellen, een kind uit de klas zetten of troosten, een gesprek met het bestuur over brandveiligheid in het gebouw, pauzetoezicht waarbij kinderen ruzie maken, een verstopte wc oplossen terwijl de conciërge er niet is, een huilende leerkracht opvangen, een vergadering over leesonderwijs bijwonen en afsluiten met een boze mail van een ouder beantwoorden. Dit alles op één dag." – zij-instromende schoolleider (#8)

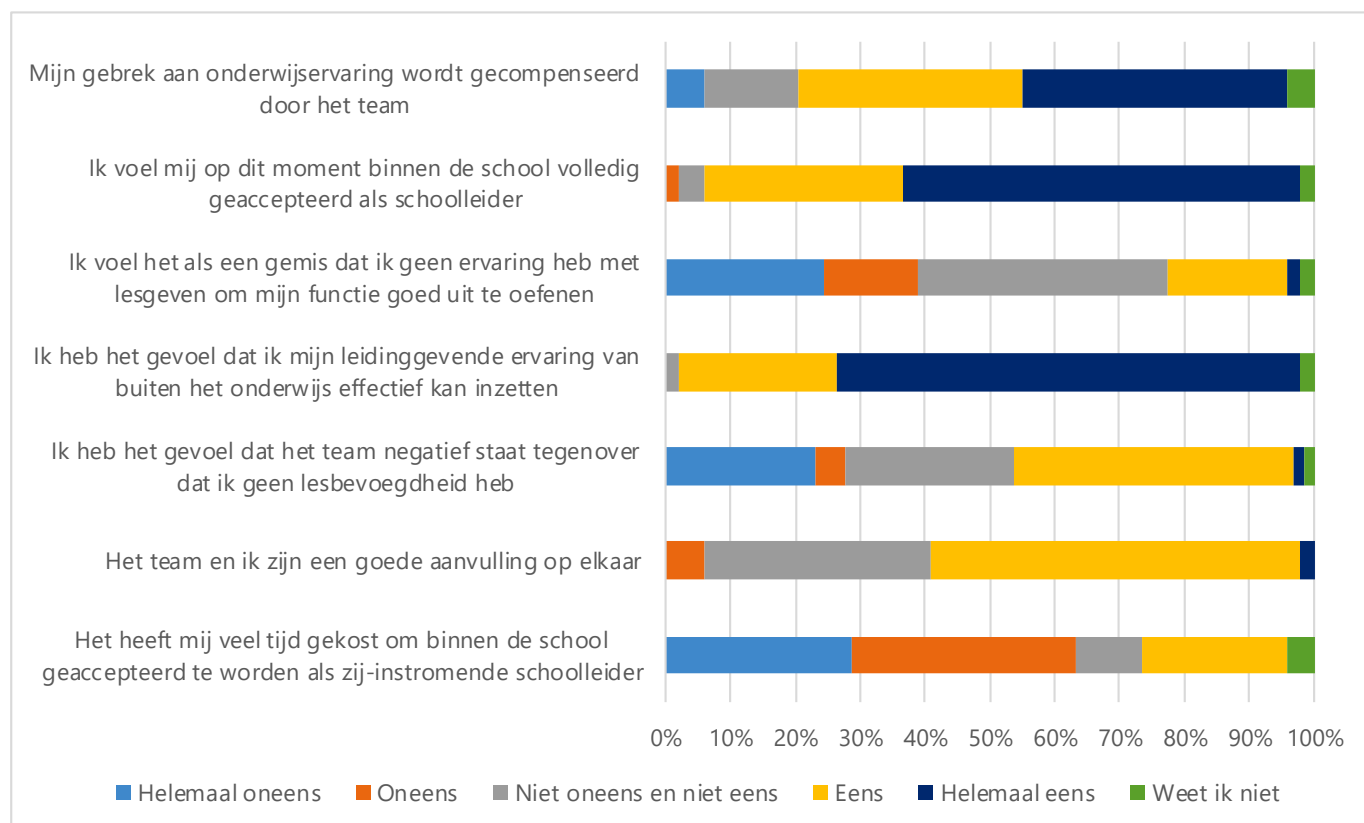
Stages en meeloopdagen bieden wel inzicht, maar respondenten zijn eerlijk dat het echte begrip van het beroep pas ontstaat in de praktijk. Meerdere respondenten pleiten daarom voor betere informatievoorziening over wat het beroep werkelijk inhoudt, bijvoorbeeld via social media of uitgebreidere meeloopdagen. De kloof tussen verwachting en realiteit wordt in de interviews gezien als een van de belangrijkste risicofactoren voor uitval, en tegelijkertijd als een van de meest vermijdbare. De uitdaging zit hier in het verkrijgen van een representatief beeld van het beroep, wat idealiter gebaseerd is op meeloopactiviteiten en/of stages op meerdere scholen van verschillende besturen.

4.3 Opvattingen van zij-instromende schoolleiders over het (school)team

Uit de vragenlijst blijkt dat zij-instromende schoolleiders (N = 49) overwegend positief oordelen over hun positie binnen de school – zie **Figuur 13**. De ruime meerderheid geeft aan de leidinggevende ervaring die zij van buiten het onderwijs meebrengen effectief te kunnen inzetten in de huidige functie (95,9%), volledig te zijn geaccepteerd als schoolleider binnen de school (91,8%) en het gevoel te hebben dat het ontbreken van onderwijservaring wordt gecompenseerd door de expertise van het team (75,5%). Een minderheid (22,0%) geeft aan dat het hen geruime tijd heeft gekost voordat zij binnen de school als zij-instromende schoolleider werden geaccepteerd.

Tegelijkertijd signaleert een substantieel deel van de zij-instromende schoolleiders (43,1%) dat het team negatief staat tegenover het feit dat zij geen lesbevoegdheid hebben. Dit is opvallend, omdat aan de ene kant zij-instromende schoolleiders zich over het algemeen geaccepteerd

voelen en de samenwerking met het team als complementair ervaren, en aan de andere kant er binnen de teams een duidelijke en breed gedragen opvatting over het belang van lesbevoegdheid voor de schoolleidersfunctie bestaat. Dit wijst erop dat acceptatie als persoon en als leidinggevende niet automatisch samengaan met acceptatie van het ontbreken van een lesbevoegdheid (oftewel onderwijservaring).

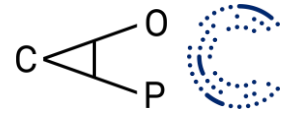


Figuur 13. Opvattingen van zij-instromende schoolleiders over het (school)team

4.4 Bevindingen in relatie tot de literatuur

De bevindingen sluiten in belangrijke mate aan bij de bestaande literatuur, maar bieden tegelijkertijd enkele relevante verdiepingen. Met name de overgang van verwachtingen naar de dagelijkse praktijk, de ervaren zwaarte van de functie en het onderscheid tussen persoonlijke acceptatie en acceptatie van de professionele achtergrond van zij-instromende schoolleiders worden in dit hoofdstuk concreter zichtbaar.

De resultaten bevestigen het beeld uit de literatuur dat zij-instromende schoolleiders voornamelijk worden gedreven door intrinsieke motivatie. De wens om betekenisvol werk te verrichten en maatschappelijk van waarde te zijn, blijkt de belangrijkste drijfveer voor de overstap naar het onderwijs. Daarnaast bevestigen de bevindingen dat het onderwijs door buitenstaanders vaak wordt ervaren als een relatief gesloten sector, waardoor potentiële zij-instromers behoefte hebben aan een realistische kennismaking met het beroep. Hoewel een zorgvuldige oriëntatie essentieel is, blijkt deze niet voldoende om kandidaten volledig voor te bereiden op de praktijk van het schoolleiderschap. Succesvolle zij-instroom vraagt daarom om een goed ingericht inwerkprogramma, coaching, mentoring, heldere verwachtingen en ondersteuning vanuit zowel het bestuur als het schoolteam (Van den Berg et al., 2019; Van Rijn, Essen & Kamphuis, 2025).



Ook de spanning rondom onderwijservaring komt terug in de onderzoeksbevindingen. Eerdere studies laten zien dat binnen het onderwijs vaak de norm bestaat dat schoolleiders zelf een onderwijsachtergrond zouden moeten hebben (Sapulete & Vrielink, 2020). De resultaten van dit onderzoek sluiten hierbij aan. Teams accepteren zij-instromende schoolleiders doorgaans als persoon en als leidinggevende, maar blijven tegelijkertijd waarde hechten aan een formele onderwijsachtergrond of lesbevoegdheid. Deze bevinding bevestigt dat acceptatie van de persoon niet automatisch leidt tot acceptatie van het ontbreken van onderwijservaring.

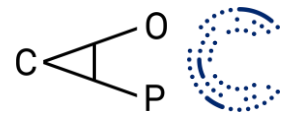
Een belangrijke aanvulling op de bestaande literatuur betreft de ervaren zwaarte van het beroep. Veel zij-instromende schoolleiders geven aan dat zij werden aangetrokken door de mogelijkheid om te werken aan onderwijsontwikkeling, visieontwikkeling en teamontwikkeling. In de praktijk blijken operationele taken, personele vraagstukken, administratieve verplichtingen en de dagelijkse dynamiek van de school echter een aanzienlijk deel van de beschikbare tijd op te eisen. Tegen de achtergrond van bredere ontwikkelingen, zoals de toenemende noodzaak om onderwijs flexibeler te organiseren, complexe sturingsvraagstukken als gevolg van financiële onzekerheden (Schreurs & Slegers, 2025) en de toenemende complexiteit van het schoolleiderschap (Van der Aa et al., 2025), onderstrepen deze bevindingen het belang van een realistische oriëntatie op het beroep.

Waar de literatuur vooral aandacht besteedt aan zorgen over het ontbreken van onderwijservaring, laat dit onderzoek zien dat de acceptatie van zij-instromende schoolleiders in de praktijk genuanceerder is. De mate waarin een zij-instromende schoolleider wordt geaccepteerd, lijkt niet uitsluitend afhankelijk van diens onderwijsachtergrond, maar ook van de wijze waarop hij of zij leidinggeeft, verbinding weet te maken met het team en invulling geeft aan de verander- of ontwikkelopgave van de school. Acceptatie blijkt daarmee niet alleen een kwestie van achtergrond, maar ook van zichtbaar leiderschap en professioneel handelen in de dagelijkse praktijk.

4.5 Conclusie: oriëntatie op het beroep

Zij-instromende schoolleiders worden gedreven door een sterke en bewuste intrinsieke motivatie. De wens om maatschappelijk relevant en betekenisvol werk te doen, bij te dragen aan de ontwikkeling van kinderen en een nieuwe loopbaanrichting in te slaan, vormen de centrale drijfveren voor de overstap naar het primair onderwijs. Financiële overwegingen spelen geen rol van betekenis. Dit beeld is consistent in de vragenlijsten en verdiepende interviews en sluit nauw aan bij de bevindingen uit de literatuur.

De oriëntatie op het beroep verloopt niet voor iedereen even soepel. Een meerderheid van de zij-instromende schoolleiders gaf aan vooraf een duidelijk beeld te hebben gehad van de functie, maar dit beeld blijkt in de praktijk vaak onvolledig. Praktijkervaring - in de vorm van meelopen, stagelopen en gesprekken met ervaringsdeskundigen - wordt als de meest waardevolle bron van beeldvorming beschouwd. De schoolleidersopleiding draagt bij aan een inhoudelijk kader, maar wordt door een deel van de respondenten als te managementgericht ervaren, met onvoldoende aandacht voor de onderwijsinhoudelijke en operationele werkelijkheid van het beroep. Een aanzienlijk deel van de zij-instromende schoolleiders geeft aan dat een volledig realistisch beeld van de functie pas is ontstaan tijdens de eerste periode na indiensttreding. Dit onderstreept de fundamentele beperking van oriëntatie vooraf: de veelzijdigheid en complexiteit van het schoolleiderschap laten zich pas werkelijk kennen in de praktijk.



De verwachtingen komen voor de ruime meerderheid van de zij-instromende schoolleiders grotendeels overeen met de realiteit, maar vrijwel altijd met een belangrijke kanttekening: de operationele zwaarte van de functie wordt structureel onderschat. De combinatie van eindverantwoordelijkheid, administratieve en regelgevende druk, personeelsvraagstukken en de waan van de dag blijkt aanzienlijk zwaarder dan vooraf ingeschat. De ruimte voor strategisch werken aan onderwijskwaliteit en teamontwikkeling komt daardoor onder druk te staan. Daarnaast vergt het cultuurverschil tussen het primair onderwijs en andere sectoren een aanzienlijke aanpassing: de snelheid van besluitvorming, de dynamiek met ouders en de eigen logica van de onderwijswereld worden door meerdere respondenten als onverwacht uitdagend beschreven.

Opvallend is dat de intrinsieke motivatie ondanks deze zwaarte voor de meeste zij-instromende schoolleiders intact blijft. Het werk wordt breed ervaren als betekenisvol, passend en energiegevend, ook door respondenten die de belasting hebben onderschat. De verdiepende interviews bevestigen dit beeld: na verloop van tijd beschouwen de meeste geïnterviewden zichzelf niet langer als zij-instromer, maar als volwaardig schoolleider. Dit wijst erop dat de overstap, mits de randvoorwaarden kloppen, leidt tot duurzame integratie in de beroepsgroep.

De positie van zij-instromende schoolleiders binnen de school verdient daarbij afzonderlijke aandacht. Zij-instromende schoolleiders voelen zich overwegend geaccepteerd als leidinggevende en ervaren de samenwerking met het team als complementair. Toch bestaat er binnen teams een breed gedragen opvatting over het belang van lesbevoegdheid, die los staat van de persoonlijke acceptatie van de zij-instromer. Acceptatie als persoon en als leidinggevende gaat dus niet automatisch gepaard met acceptatie van het ontbreken van een formele onderwijskwalificatie. Dit spanningsveld vraagt om bewuste aandacht in de begeleiding en positionering van zij-instromende schoolleiders, met name in de beginfase van hun aanstelling.

Samenvattend bevestigen de bevindingen dat zij-instroom kansrijk is, maar vraagt om realistische verwachtingen aan beide kanten. Voor zij-instromende schoolleiders zelf betekent dit een zo volledig mogelijk beeld van de functie vooraf, bij voorkeur gebaseerd op directe praktijkervaring op meerdere scholen. Voor ontvangende scholen en besturen betekent dit een zorgvuldige ontvangst, adequate begeleiding en ruimte voor een geleidelijke opbouw van verantwoordelijkheden. Waar deze randvoorwaarden aanwezig zijn, blijkt de overstap voor de overgrote meerderheid van de zij-instromende schoolleiders een waardevolle en duurzame stap.



5 Werving en selectie van zij-instromende schoolleiders

In dit hoofdstuk beschrijven we het proces van de werving en selectie van zij-instromende schoolleiders.

5.1 Vacatures voor schoolleiders

Van de 78 bestuurders geeft 5% aan op dit moment actief op zoek te zijn naar leidinggevend van buiten het onderwijs om schoolleidersvacatures te vervullen. Uit de bevraging van zij-instromende schoolleiders blijkt dat in slechts een beperkt aantal gevallen expliciet werd vermeld dat zij-instromers welkom waren om te solliciteren: zes van de 49 zij-instromende schoolleiders (12,2%) geven aan dat dit in de vacaturetekst was opgenomen.

In de scholenvragenlijst is de respondenten de stelling voorgelegd dat vacatureteksten voor (adjunct-)schooldirecteuren specifiek dienen te vermelden dat zij-instromende schoolleiders welkom zijn om te solliciteren. Iets minder dan de helft van de totale groep respondenten (N = 558) onderschrijft deze stelling: onder schoolleiders ligt dit aandeel op 47,6% (N = 401) en onder leraren op 45,4% (N = 97).

Opvallend is dat de steun voor een actievere benadering van zij-instromers tijdens de wervingprocedure aanzienlijk groter is. Een meerderheid van de respondenten (64,5%) vindt het een goed idee om zij-instromers expliciet uit te nodigen voor de selectiegesprekken. Onder schoolleiders bedraagt dit aandeel 65,8% (N = 401) en onder leraren 57,7% (N = 97). Dit suggereert dat er meer draagvlak bestaat voor het actief betrekken van zij-instromers in de selectieprocedure dan voor het expliciet benoemen van hun welkom in de vacaturetekst.

Uit de interviews blijkt dat er een opvallend groot verschil is tussen besturen en scholen in de mate waarin zij openstaan voor zij-instromers. Sommige besturen hanteren een actief beleid om zij-instromers aan te trekken en hebben zelfs expliciete doelstellingen daarvoor. Andere scholen vermelden expliciet in vacatures dat zij-instromers niet welkom zijn. Deze variatie maakt de kansen voor zij-instromers sterk afhankelijk van het specifieke bestuur én de schoolcontext.

Een ervaren schoolleider (#15) stelt expliciet dat standaard vacatureprofielen tekort schieten, en dat de vraag zou moeten zijn: wat heeft deze school op dit moment nodig? Dat kan juist een zij-instromer zijn. Een bestuurder (#24) nuanceert dit: bij scholen waar de kernopgave ligt op onderwijskwaliteit is het ontbreken van een onderwijskundig referentiekader een groter risico dan bij scholen met een organisatorische of positioneringsvraagstuk. Een schoolleider (#15) adviseert besturen om vacatures te richten op de specifieke opdracht van de school, in plaats van op een standaard ervaringsprofiel. Hierdoor ontstaat meer ruimte voor zij-instromers wanneer hun achtergrond aansluit bij wat de school nodig heeft.

5.2 Betrokkenheid medezeggenschap bij aanstelling van de schoolleiding

Op grond van de Wet medezeggenschap op scholen dient de medezeggenschapsraad vooraf door het schoolbestuur in de gelegenheid te worden gesteld advies uit te brengen over de aanstelling van een nieuwe schoolleider.²⁵ Uit de vragenlijst blijkt dat de schoolbestuurders (N =

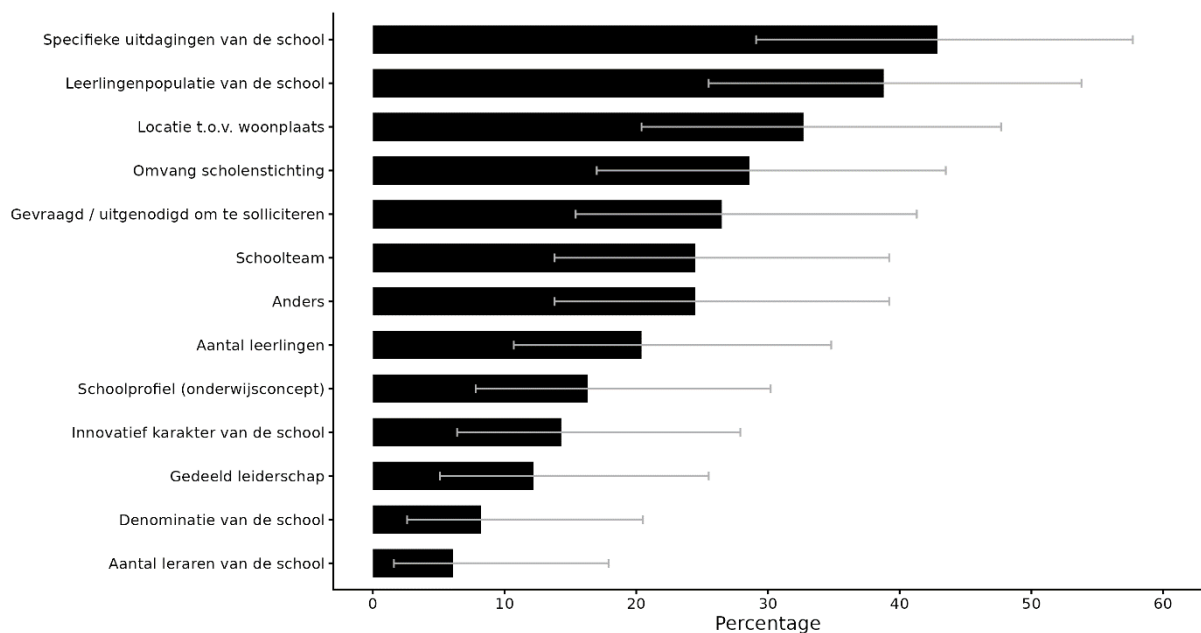
²⁵ [https://wetten.overheid.nl/BWBR0020685/2025-08-01;artikel 11 lid 1 sub h](https://wetten.overheid.nl/BWBR0020685/2025-08-01;artikel%2011%20lid%201%20sub%20h)

78) blijkt dat 57,7% de medezeggenschapsraad actief betrekken of betrokken bij de keuze om een schoolleider van buiten het onderwijs aan te stellen. Tegelijkertijd geeft 32,1% van de schoolbestuurders aan de medezeggenschapsraad hier niet actief bij te betrekken. Dit betekent echter niet dat de bestuurder de benoeming niet aan de MR heeft voorgelegd.

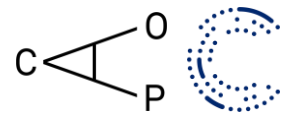
Aan alle respondenten is vervolgens gevraagd in welke mate de medezeggenschapsraad openstaat voor het werven van zij-instromende schoolleiders. De meerderheid (63,4%) geeft aan dit niet te weten. Slechts 3,0% van de respondenten geeft aan dat de medezeggenschapsraad hier geheel niet voor openstaat. Wanneer uitsluitend wordt gekeken naar de antwoorden van MR-leden (N = 35), geeft 34,4% aan dat de medezeggenschapsraad een beetje openstaat voor het werven van zij-instromende schoolleiders en 9,4% dat dit in sterke mate het geval is. Ook onder MR-leden geeft echter een meerderheid (56,2%) aan het antwoord op deze vraag niet te kennen. De grote onbekendheid met de opstelling van de eigen medezeggenschapsraad, ook onder de MR-leden zelf, is een opvallende bevinding die de beperkte bewustwording rond dit thema binnen scholen weergeeft.

5.3 Motieven van de zij-instromende schoolleiders om te solliciteren bij de school

De specifieke uitdaging die een school biedt, is voor de meeste zij-instromende schoolleiders (N = 49) de belangrijkste reden geweest om te solliciteren (42,9%) – de resultaten zijn opgenomen in **Figuur 14**. Op enige afstand volgt de leerlingenpopulatie als tweede motief (38,8%), gevolgd door de ligging van de school ten opzichte van de woonplaats van de respondent (32,7%). Ook de omvang van het schoolbestuur speelt voor een deel van de zij-instromende schoolleiders een rol bij de schoolkeuze (28,6%). Ongeveer een kwart (26,5%) geeft aan specifiek te zijn uitgenodigd om op de betreffende school te solliciteren. Het schoolprofiel wordt vaker als bepalend beschouwd (16,3%) dan de denominatie van de school (8,2%).



Figuur 14. Sollicitatie-motieven van de zij-instromende schoolleider (N = 49)



Onder de categorie 'anders' vallen uiteenlopende, meer persoonlijke motieven. Zo noemt een respondent positieve ervaringen die tijdens de schoolleidersopleiding op de betreffende school zijn opgedaan als reden om te solliciteren. Een andere zij-instromende schoolleider geeft aan te zijn gemotiveerd door het inspirerende en innovatieve profiel van de bestuurder.

In een enkel geval was de sollicitatie minder een bewuste keuze dan een kwestie van beschikbaarheid. Een respondent beschrijft hoe de betreffende school de enige was van circa twintig benaderde besturen waar een ervaringsplek als zij-instromend schoolleider beschikbaar was. Dit illustreert dat de toegang tot ervaringsplekken voor zij-instromende schoolleiders niet vanzelfsprekend is en dat de uiteindelijke schoolkeuze soms door praktische omstandigheden wordt bepaald in plaats van door inhoudelijke voorkeur.

5.4 Algehele ervaring van de werving- en selectieprocedure

Zij-instromende schoolleiders kijken overwegend positief terug op de doorlopen werving- en selectieprocedure. Gemiddeld beoordelen zij deze procedure met een 7,94. Het merendeel (85,7%) geeft aan zich welkom te hebben gevoeld als zij-instromende schoolleider op de school waar zij thans werkzaam zijn - slechts één respondent geeft aan zich niet welkom te hebben gevoeld. Daarnaast heeft 89,9% het gevoel dat zij hun meerwaarde als zij-instromer tijdens de procedure goed naar voren hebben kunnen brengen.

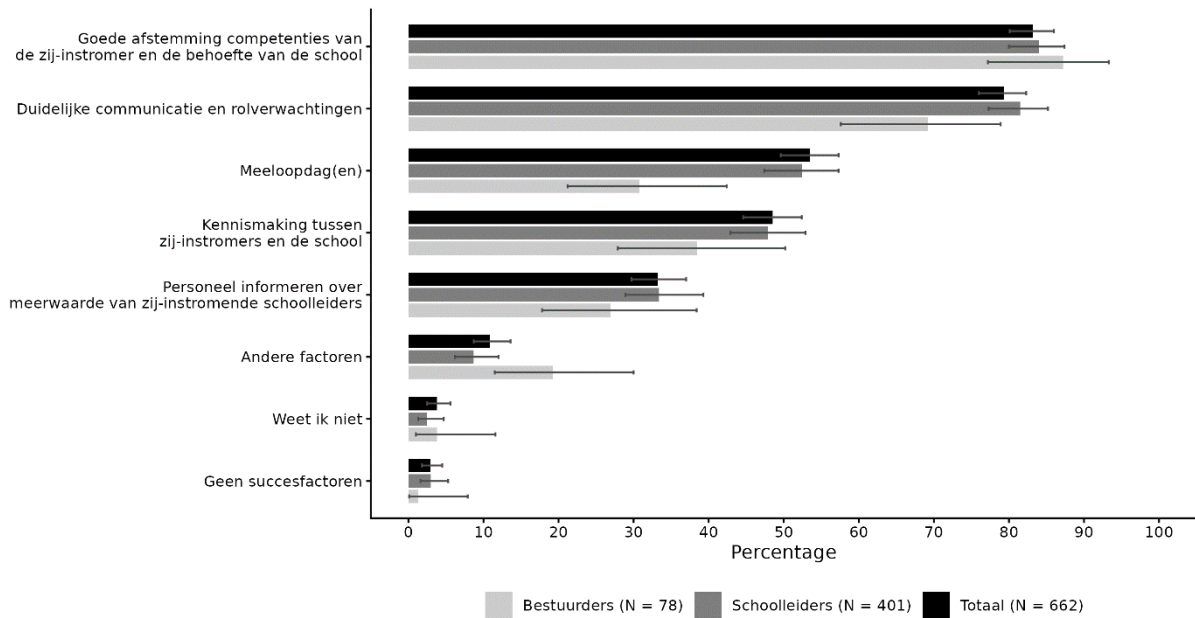
Tegelijkertijd zijn er enkele kanttekeningen. Bij 26,5% van de zij-instromende schoolleiders waren voorafgaand aan de aanstelling signalen bekend dat het schoolteam mogelijk weerstand zou hebben tegenover een zij-instromende schoolleider. Een vergelijkbaar aandeel (24,5%) geeft aan daadwerkelijk weerstand te hebben ervaren tijdens de werving- en selectieprocedure, afkomstig van leden van de selectiecommissie. Wat de arbeidsvoorwaarden betreft, geeft iets meer dan de helft van de zij-instromende schoolleiders (53,1%) aan dat de school bereid was tegemoet te komen aan de door hen gestelde voorwaarden (zie **Figuur 15**).



Figuur 15. Ervaring van zij-instromende schoolleiders van de werving- en selectieprocedure (N = 49)

5.5 Succesfactoren tijdens de werving- en selectieprocedure

Volgens de respondenten is een goede afstemming tussen de competenties van de zij-instromende schoolleider en de behoefte van de school de belangrijkste succesfactor tijdens de werving- en selectieprocedure (83,2%). Daarnaast wordt duidelijke communicatie en rolverwachtingen van de school en de zij-instromer genoemd (79,3%). Schoolleiders (52,4%) geven vaker dan bestuurders (30,8%) aan dat meeloopdagen ook een belangrijke bijdrage leveren aan een succesvolle werving- en selectieprocedure (zie Tabel 15). De succesfactoren worden niet verschillend ervaren door respondenten die wel of geen ervaring met zij-instromende schoolleiders hebben (zie **Figuur 16**).



Figuur 16. Factoren die bijdragen aan succesvolle werving- en selectieprocedure

Bestuurders die aanvullende succesfactoren hebben benoemd, wijzen op het belang van coaching en begeleiding van zij-instromende schoolleiders tijdens en na de selectieprocedure. Ook de persoonlijke focus van de kandidaat, de leiderschapsstijl en een oprechte affiniteit met het onderwijs worden als doorslaggevende factoren genoemd.

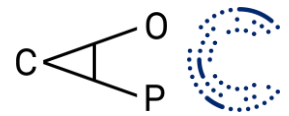
Uit de verdiepende interviews komt naar voren dat besturen die positief staan tegenover zij-instromers nadrukkelijk selecteren op persoonlijkheid, houding en potentie in plaats van op ervaring. Een bestuurder beschrijft hoe eerst wordt gekeken of er een klik is, voordat het cv überhaupt wordt bekeken. Een andere bestuurder benadrukt dat de stage fungeert als realistische toets: pas daarna wordt besloten tot benoeming.

Enkele besturen hanteren een tweefasenmodel waarbij kandidaten eerst een stage doorlopen voordat ze worden benoemd. Dit wordt door zowel bestuurders als zij-instromers als waardevol ervaren: het geeft beide partijen de kans om te beoordelen of er een echte match is. Een bestuurder stelt: "Als dit niet klikt, dan bieden we ook geen stage aan."

Een aantal geïnterviewden beschrijft hoe de selectie plaatsvond op basis van een competentieprofiel, waarbij kandidaten moesten aantonen bepaalde competenties te beheersen of te kunnen ontwikkelen. Dit wordt gezien als een eerlijker en effectiever model dan puur kijken naar achtergrond en ervaring.

5.5.1 Succesfactoren volgens zij-instromende schoolleiders

Een succesvolle werving- en selectieprocedure staat niet los van een goede oriëntatie op het beroep. Zij-instromende schoolleiders zelf leggen bij de succesfactoren voor een goede werving- en selectieprocedure sterk de nadruk op praktijkgerichte oriëntatie voorafgaand aan de aanstelling. Uit de open antwoorden komen vijf terugkerende thema's naar voren. Het meest genoemde element is het fysiek meelopen of stagelopen op een school. Bijna driekwart van de respondenten noemt dit als de meest waardevolle manier om een realistisch



beeld van het beroep te vormen. De genoemde varianten lopen uiteen van een kortdurende meeloopdag tot een langere stageperiode, het meedraaien op meerdere en uiteenlopende scholen, en het starten in een duo-directieschap als volwaardige instap in de functie. Meerdere respondenten benadrukken daarbij dat praktijkervaring alleen onvoldoende is: echte begeleiding en een geleidelijke overdracht van verantwoordelijkheid zijn noodzakelijk om het vak werkelijk te doorgronden.

Naast praktijkervaring wordt het voeren van eerlijke en verkennende gesprekken met ervaringsdeskundigen als essentieel beschouwd. Het gaat hierbij om open gesprekken met schoolleiders, bestuurders en andere onderwijsprofessionals, waarin zowel de aantrekkelijke als de belastende kanten van het vak aan bod komen. Zij-instromende schoolleiders hechten daarbij waarde aan gesprekken binnen verschillende stichtingen en schoolcontexten, zodat een breed en genuanceerd zicht op het onderwijssysteem ontstaat.

Een derde terugkerend thema betreft de behoefte aan een realistisch en volledig beeld van de breedte en complexiteit van de rol van schoolleider. Zij-instromende schoolleiders geven aan dat de functie een uitzonderlijk veelzijdig karakter heeft, met verantwoordelijkheden die variëren van HR en financiën tot onderwijskundig leiderschap, crisismanagement en facilitaire aansturing. Een eerlijke schets van een concrete werkweek — inclusief de onvoorziene taken en ad-hoc situaties die daarin onvermijdelijk een plaats innemen — wordt door respondenten expliciet als wenselijk aangemerkt.

Als vierde thema benadrukken meerdere zij-instromende schoolleiders het belang van aandacht voor de cultuur en context van de school. Het onderwijs wordt omschreven als een sector met een eigen wereld en een eigen dynamiek, wezenlijk anders dan andere sectoren. De cultuur van de school, de sfeer binnen het team en de persoonlijke klik met de mensen op school worden gezien als bepalende factoren voor een succesvolle match tussen kandidaat en school.

Een zij-instromende schoolleider beschrijft tijdens een interview hoe direct solliciteren bij scholen weinig succesvol was. Een route via (warme) contacten bij het bestuur bleek daarentegen succesvoller. Contact leggen via besturen en netwerken blijkt effectiever dan de reguliere stappen doorlopen tijdens het reguliere sollicitatieproces.

5.6 Knelpunten voor een succesvolle werving- en selectieprocedure

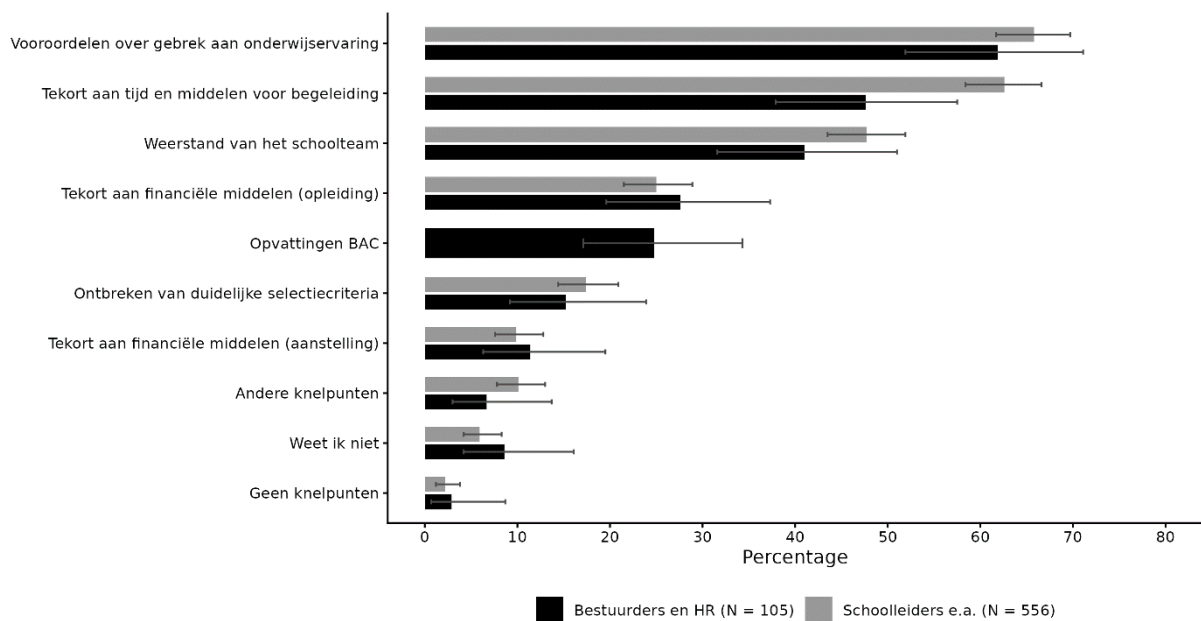
Figuur 17 toont de belangrijkste knelpunten tijdens de werving- en selectieprocedure. Meer dan de helft van de zij-instromende schoolleiders (57,0%; N = 49) geeft aan geen weerstand te hebben ervaren vanuit de selectiecommissie. Bij 27,0% waren er voorafgaand aan de procedure signalen dat er mogelijk weerstand zou bestaan binnen het schoolteam. Bij 18,4% (N = 9) waren dergelijke signalen niet alleen bekend vooraf, maar werd deze weerstand ook daadwerkelijk tijdens het proces ervaren. Bijna alle zij-instromende schoolleiders (90,0%) geven aan hun meerwaarde als zij-instromer tijdens de procedure goed te hebben kunnen overbrengen.

Onder de overige respondenten (N = 558) geeft een minderheid van 22,6% aan dat het schoolteam niet openstaat voor het werven van zij-instromende schoolleiders. Over de gelijke kansen van zij-instromende schoolleiders tijdens het sollicitatieproces lopen de meningen uiteen. Op de stelling dat de kans voor zij-instromende schoolleiders om uitgenodigd te worden voor een gesprek even groot is als voor kandidaten met een onderwijsachtergrond, reageert 40,1% van de respondenten ontkennend, terwijl 31,2% deze stelling onderschrijft. De respondenten zijn dus

vaker van mening dat zij-instromende schoolleiders een kleinere kans maken op een uitnodiging dan kandidaten met een actieve onderwijsachtergrond.

Als belangrijkste knelpunt in de werving- en selectieprocedure worden attitudes over het gebrek aan onderwijservaring het vaakst genoemd. Dit wordt zowel onderkend door bestuurders en HR-medewerkers (61,9%; N = 105, bestuurdersvragenlijst) als door schoolleiders, leraren, OOP, IB'ers en respondenten met andere functies (65,8%; N = 556, scholenvragenlijst). De aanwezigheid van directe ervaring met zij-instromende schoolleiders verandert de rangorde van ervaren knelpunten niet. Tot slot geeft een kwart van de respondenten uit de bestuurdersvragenlijst (24,8%; N = 105) aan dat de BAC een knelpunt heeft gevormd in de werving- en selectieprocedure.

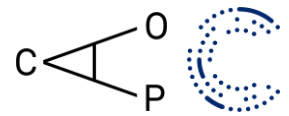
Meerdere respondenten beschrijven hoe hun aanstelling sterk afhankelijk was van netwerk, toevallige contacten of een bestuur dat toevallig openstond voor andere profielen. Dit maakte volgens hen de instroom voor zij-instromers onnodig willekeurig en kwetsbaar.



Figuur 17. Knelpunten voor een succesvolle werving- en selectieprocedure

5.7 Bevindingen in relatie tot de literatuur

De bevindingen sluiten aan bij de bestaande literatuur doordat zij opnieuw laten zien dat zij-instromende schoolleiders aanvullende en waardevolle expertise meebrengen en vooral succesvol zijn wanneer hun achtergrond aansluit bij de ontwikkelbehoefte van de school (Vermeulen & Van Eck, 2005; Van Rijn, Essen & Kamphuis, 2025). Ook bevestigen de resultaten het belang van kennismaking, realistische beeldvorming en openheid vanuit scholen en besturen. De literatuur beschrijft dat zij-instromende schoolleiders vaak sterke competenties meebrengen op het gebied van organisatieontwikkeling, strategisch leiderschap, verandermanagement, innovatie en externe samenwerking. En dat hun 'frisse blik' bijdraagt aan het stimuleren van verandering (Vermeulen & Van Eck, 2005; Sapulete & Vrielink, 2020; Pijpers-Streefkerk, 2021; Van Rijn, Essen & Kamphuis, 2025). De bevindingen uit dit hoofdstuk bevestigen de literatuur.



Verder laat de literatuur zien dat schoolbestuurders zij-instromende schoolleiders met name interessant vinden voor scholen die voor complexe veranderopgaven staan (Van Rijn, Essen & Kamphuis, 2025). Daarbij worden competenties op het gebied van organisatieontwikkeling, personeelsontwikkeling en verandermanagement genoemd. De bevinding dat een duidelijk taak-schoolmatch een belangrijke succesfactor is tijdens de werving- en selectieprocedure sluit hier direct op aan. Ook benadrukt de literatuur dat zij-instromende schoolleiders behoefte hebben aan mogelijkheden om een realistisch beeld van het onderwijs en het vak te vormen, o.a. door meeloopdagen, kennismakingsgesprekken, praktijkervaringen en informele ontmoetingen (Van den Berg et al, 2019; Van Rijn, Essen & Kamphuis, 2025). De bevinding dat praktijkgerichte kennismaking bijdraagt aan een positieve ervaring van selectieprocedure bevestigt het belang van deze oriëntatieactiviteiten.

Een negatieve beeldvorming belemmert volgens de literatuur een succesvolle instroom van zij-instromende schoolleiders. Kandidaten zonder onderwijservaring moeten zich vaak (extra) bewijzen dat zij geschikt zijn voor het schoolleiderschap. Daarnaast blijken MR'en, teams en besturen regelmatig voorkeur te hebben voor kandidaten met een onderwijsachtergrond (Sapulete & Vrieling, 2020; Van Rijn, Essen & Kamphuis, 2025). De bevindingen uit dit hoofdstuk sluiten hierop aan.

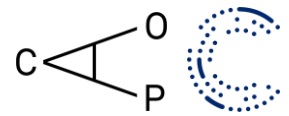
Tegelijkertijd leveren de bevindingen nieuwe inzichten op over selectieprocedures en impliciete voorkeuren binnen werving en selectie. Waar de literatuur vooral focust op de begeleiding na indiensttreding, laten de bevindingen zien dat de toegankelijkheid van de selectieprocedure zelf een belangrijke voorwaarde vormt voor succesvolle zij-instroom. Daarmee verschuift de aandacht van alleen behoud en begeleiding naar ook de eerste toegangspoort tot het schoolleiderschap.

Aanvullende bevindingen op de literatuur zijn dat de er een genuanceerder beeld van de praktijk bestaat, omdat zij-instromende schoolleiders juist positief zijn over de werving- en selectieprocedure wanneer er sprake is van transparantie, een passende functie op basis van de veranderopgave en de eigen kwaliteiten en er een goede kennismaking met de school heeft plaats gevonden. De bevindingen benadrukken het belang van een sterke betrokkenheid van de MR bij de aanstelling van de schoolleiding en een bias-training voor HR-medewerkers en BAC-leden voor een optimale werving- en selectieprocedure voor zij-instromende schoolleiders.

5.8 Conclusie: werving- en selectieprocedure

De bevindingen over werving en selectie laten een genuanceerd beeld zien. Enerzijds beschikken zij-instromende schoolleiders over competenties die goed aansluiten bij actuele vraagstukken binnen scholen, zoals organisatieontwikkeling, verandermanagement en strategisch leiderschap. Anderzijds blijkt de toegankelijkheid van het selectieproces voor deze groep nog niet vanzelfsprekend.

Het meest fundamentele knelpunt betreft de breed aanwezige voorkeur voor kandidaten met een onderwijsachtergrond. Vooroordelen over het ontbreken van onderwijservaring worden door vrijwel alle respondentgroepen genoemd als een belangrijke belemmering. Hierdoor ontstaat een ongelijk speelveld, waarbij zij-instromers minder kans lijken te maken op een uitnodiging voor een selectiegesprek dan kandidaten met een actieve onderwijsachtergrond. Deze drempel doet zich met name voor aan het begin van het wervingsproces. Vacatureteksten vermelden zelden expliciet dat zij-instromende schoolleiders welkom zijn, terwijl onder bestuurders, HR-medewerkers en andere betrokkenen juist relatief veel draagvlak bestaat voor het actief betrekken van zij-instromers in selectieprocedures.



De benoemingsadviescommissie (BAC) speelt hierbij een belangrijke rol. De samenstelling en houding van de commissie blijken medebepalend voor de kansen van zij-instromers. In verschillende gevallen kon aanvankelijke terughoudendheid worden weggenomen door een sterke presentatie of praktijkcasus tijdens de procedure. Tegelijkertijd benoemt een deel van de bestuurders en HR-medewerkers de BAC expliciet als een mogelijke belemmerende factor. Dit onderstreept het belang van bewustwording van impliciete voorkeuren en aannames binnen selectieprocessen.

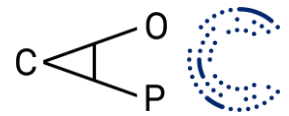
Ook de rol van de medezeggenschapsraad vraagt aandacht. Hoewel de MR formeel betrokken dient te worden bij de aanstelling van schoolleiders, blijkt deze betrokkenheid niet altijd vanzelfsprekend. Daarnaast geeft een groot deel van de respondenten aan niet te weten hoe de eigen MR tegenover zij-instroom staat. Dit wijst op beperkte bewustwording en een gebrek aan expliciete dialoog over zij-instroom binnen scholen.

Naast culturele en procedurele drempels spelen financiële factoren een rol. De kosten van opleiding en begeleiding, evenals mogelijk inkomensverlies tijdens de stage- of opleidingsfase, vormen voor sommige kandidaten een belemmering. Hoewel subsidieregelingen hierin gedeeltelijk voorzien, blijken deze niet altijd voldoende bekend of toegankelijk.

Tegelijkertijd laten de resultaten zien dat succesvolle werving en selectie van zij-instromende schoolleiders goed mogelijk is wanneer aan een aantal voorwaarden wordt voldaan. Een duidelijke match tussen de competenties van de kandidaat en de ontwikkelbehoefte van de school wordt daarbij als belangrijkste succesfactor genoemd. Daarnaast dragen transparante communicatie, praktijkgerichte kennismaking, selectie op potentieel en leiderschapskwaliteiten, en een zorgvuldige wederzijdse kennismaking bij aan een positief verloop van de procedure.

Samenvattend laten de bevindingen zien dat de toegankelijkheid van de werving- en selectieprocedure een cruciale voorwaarde vormt voor succesvolle zij-instroom. Waar beleid en praktijk zich traditioneel vooral richten op begeleiding en behoud na indiensttreding, laat dit onderzoek zien dat juist de eerste toegangspoort tot het schoolleiderschap voor zij-instromers nog wordt beïnvloed door impliciete voorkeuren, beperkte bewustwording en financiële drempels.

Een vacature-richtlijn waarin expliciet wordt vermeld dat zij-instromers kunnen solliciteren, versterkte betrokkenheid van de MR en gerichte bias-training voor HR-medewerkers en BAC-leden kunnen bijdragen aan een toegankelijker en meer competentiegericht selectieproces. Daarmee wordt niet alleen de instroom van zij-instromende schoolleiders bevorderd, maar ook de diversiteit aan kennis, ervaring en perspectieven binnen schoolorganisaties vergroot.



6 Begeleiding van zij-instromende schoolleiders tijdens de inductiefase

Dit hoofdstuk beschrijft de eerste arbeidsperiode van een startende én zij-instromende schoolleider. Het hoofdstuk beschrijft hoe zij-instromende schoolleiders terugkijken op deze periode en welke factoren bijdragen aan een succesvolle inductiefase.

6.1 Algehele tevredenheid over de begeleiding tijdens de inductiefase

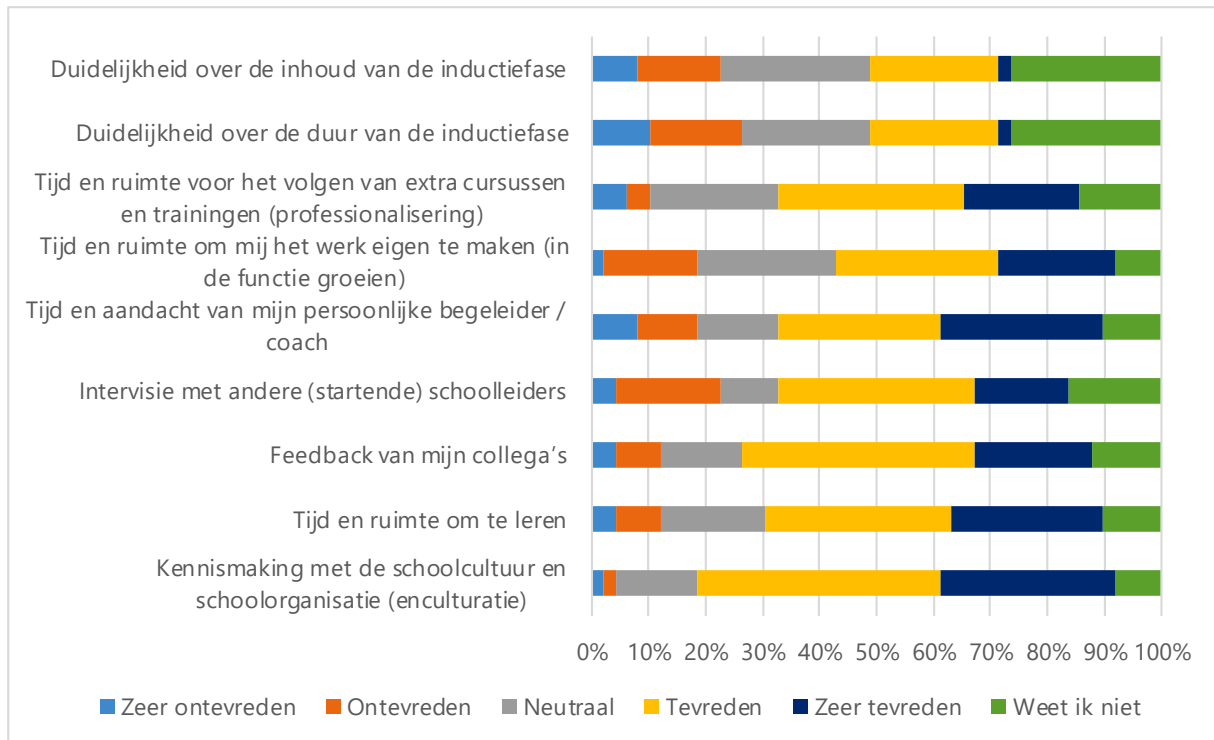
Aan de zij-instromende schoolleiders (N = 49) is gevraagd in hoeverre zij tevreden waren over verschillende aspecten van de inductiefase in de eerste twaalf maanden van hun aanstelling. Over de meeste aspecten is de meerderheid positief, al zijn er duidelijke verschillen tussen de onderscheiden onderdelen. De resultaten zijn weergegeven in **Figuur 18**.

De grootste tevredenheid bestaat over de kennismaking met de schoolcultuur en schoolorganisatie: 74,0% van de respondenten is hierover tevreden tot zeer tevreden. Ook over de tijd en ruimte om te leren (60,0%) en de feedback van collega's (61,0%) is een meerderheid positief. De tijd en aandacht van de persoonlijke begeleider of coach wordt eveneens door een meerderheid positief beoordeeld (58,0%), waarbij opvalt dat zowel de tevredenheid als de ontevredenheid over dit aspect relatief hoog zijn, wat wijst op aanzienlijke variatie in de kwaliteit van de geboden begeleiding.

De minste tevredenheid bestaat over de duidelijkheid van de inductiefase. Zowel de duidelijkheid over de duur (24,0% tevreden tot zeer tevreden) als over de inhoud van de inductiefase (24,0%) scoren aanzienlijk lager dan de overige aspecten. Bovendien geeft een kwart van de respondenten (27,0%) aan het antwoord op beide vragen niet te weten, wat erop wijst dat de inductiefase voor een substantieel deel van de zij-instromende schoolleiders onvoldoende gestructureerd of transparant was.

Ook over de tijd en ruimte om zich het werk eigen te maken (49,0%) en de mogelijkheden voor professionalisering via extra cursussen en trainingen (53,0%) is de tevredenheid beperkter dan over de meer informele aspecten van de inductie. Intervisie met andere startende schoolleiders wordt door 51,0% positief beoordeeld, maar kent tegelijkertijd het hoogste aandeel ontevredenheid (22,0%) van alle onderzochte aspecten.

Samenvattend suggereert het patroon dat zij-instromende schoolleiders de meer informele en relationele aspecten van de inductiefase — zoals de kennismaking met de schoolcultuur en de feedback van collega's — positiever waarderen dan de meer gestructureerde en formele componenten, zoals de duidelijkheid over de opzet en duur van de inductiefase.



Figuur 18. Tevredenheid over de inductiefase: zij-instromende schoolleiders (N = 49)

Over het algemeen blikken zij-instromende schoolleiders positief terug op de eerste twaalf maanden in hun functie. De eerste periode als schoolleider wordt gemiddeld beoordeeld met een 7,45, en de begeleiding tijdens die periode met een 6,85. Toch geeft een minderheid van 22,5% een onvoldoende voor de begeleiding (score 5 of lager - N = 48, één respondent heeft weet ik niet ingevuld).²⁶

6.2 Ondanks uitdagingen wordt de overstap naar het po positief ervaren

In de enquête zijn de zij-instromende schoolleiders gevraagd naar hoe zij de overstap naar het onderwijs hebben ervaren. Op een schaal van 1 tot 10 (1 = zeer stroef, 10 = zeer soepel) scoren zij gemiddeld een 7. Zes respondenten (12,2%) ervoeren de overstap als stroef: zij scoren een 5 of lager (één van hen geeft een 1 voor de overstap).

Tabel 2 laat zien dat de gemiddelde scores verschillen naar gelang de omvang van het bestuur (aantal scholen). De drie zij-instromende schoolleiders die werkzaam zijn bij een eenpitter beoordelen de overstap gemiddeld met een 8,3. De 29 zij-instromende schoolleiders die werkzaam zijn bij een groter bestuur (minimaal 20 scholen) geven de overstap gemiddeld een 6,9. De resultaten zijn indicatief vanwege de kleine aantallen. Wel lijkt het erop dat zij-instromende schoolleiders de overstap naar het primair onderwijs binnen kleinere schoolbesturen als soepeler ervaren.

²⁶ De relatief hoge standaarddeviaties bij de beoordeling van de begeleiding wijst op aanzienlijke variatie in de mate waarin zij-instromende schoolleiders zich gedurende de inductiefase ondersteund hebben gevoeld.

Tabel 2. Gemiddelde score overstap naar het po naar omvang bestuur (N = 49)

| Omvang bestuur (aantal scholen) | Gemiddelde score overstap naar het onderwijs | Aantal zij-instromende schoolleiders |
|---------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------|
| 1 (eenpitter) | 8,3 | 3 |
| 2 tot 10 | 7,6 | 7 |
| 11 tot 20 | 6,4 | 10 |
| 20 of meer | 6,9 | 29 |

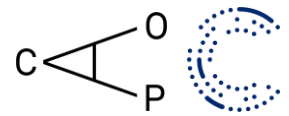
6.2.1 Kwantitatieve verdieping: het verhaal achter de overstap naar het po

Respondenten die de overstap met een onvoldoende beoordelen, beschrijven een traject dat zij als uitzonderlijk intensief en zwaar hebben ervaren. Zij geven aan dat het vinden van een geschikte instroomplek moeizaam verliep en dat zij veelal zonder een duidelijke inwerkperiode of toereikende begeleiding zijn gestart. De werkdruk werd als hoog ervaren, en de complexiteit van regelgeving en organisatorische en team gerelateerde vraagstukken bleek groter dan vooraf was geschetst. Tegelijkertijd erkennen ook deze respondenten dat zij in korte tijd veel hebben geleerd en zich sterk hebben ontwikkeld als schoolleider. Kritiek richt zich met name op het gebrek aan ondersteuning vanuit besturen en inductieprogramma's, waardoor veel zaken zelfstandig moesten worden uitgezocht. Daarnaast sloten opleidingen volgens hen onvoldoende aan bij hun specifieke behoeften: de nadruk lag te sterk op algemene leiderschapsthema's en te weinig op praktische, onderwijsinhoudelijke kennis en vaardigheden. Ook ervaren sommige respondenten weerstand binnen scholen en besturen, terwijl zij — gezien het heersende schoolleiderstekort — hadden verwacht als zij-instromer welkom te zijn.

Respondenten die de overstap met een 8 of hoger beoordelen, schetsen een overwegend positief maar ook uitdagend beeld. Zij omschrijven het onderwijs als een sector met een eigen cultuur en werkwijze, waarbij de verschillen met andere sectoren groot kunnen zijn. Veel zij-instromers geven aan zich aanvankelijk kritisch te hebben gevoeld bekeken en hun meerwaarde te hebben moeten bewijzen, maar beschrijven hoe dit wantrouwen doorgaans afnam naarmate zij langer werkzaam waren. Als cruciale succesfactoren worden steun vanuit het bestuur, begeleiding door ervaren collega's en een positief ingesteld schoolteam herhaaldelijk benoemd. Ruimte voor leren in de praktijk en een ondersteunende werkomgeving droegen sterk bij aan een positieve ervaring. Het schoolleiderschap wordt door deze groep omschreven als een veelzijdige, betekenisvolle en energieke functie, waarbij samenwerking met het team centraal staat. Wel wordt ook door hen erkend dat de operationele druk, de diversiteit aan rollen en de beperkte professionalisering van interne processen binnen het onderwijs soms werden onderschat. Desondanks geven de meeste respondenten in deze groep aan zich uiteindelijk op hun plek te voelen en de overstap te beschouwen als een waardevolle en verrijkende stap in hun loopbaan.

6.2.2 Kwalitatieve verdieping: het verhaal achter de overstap naar het po

De overstap naar het onderwijs wordt door de geïnterviewde zij-instromende schoolleiders breed ervaren als ingrijpend maar waardevol. De keuze komt vrijwel altijd voort uit een bewuste zoektocht naar zingeving en maatschappelijke impact, vaak na ontevredenheid met een commerciële werkomgeving. Tegelijkertijd is de overstap niet zonder drempels: meerdere respondenten benoemen de financiële consequenties, salarisverlies en opleidingskosten, als een



serieus knelpunt. Na aanstelling volgt vaak een periode van onzekerheid, waarin zij-instromers moeten omgaan met hiaten in kennis, weerstand vanuit teams en een nieuwe professionele identiteit. De kwaliteit van de begeleiding blijkt daarin bepalend: respondenten die terecht kwamen bij een bestuur met een strak inductieprogramma blikken aanzienlijk positiever terug dan zij die grotendeels op zichzelf waren aangewezen. Ondanks de uitdagingen is de eindbalans voor de meeste respondenten positief. Het werk wordt omschreven als veelzijdig en betekenisvol. Vaak zien geïnterviewden zichzelf na enkele jaren al niet meer als zij-instroomer, maar volwaardig schoolleider.

6.3 Uitdagingen tijdens de inductiefase volgens zij-instromende schoolleiders

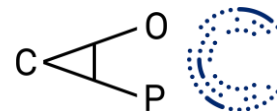
De zij-instromende schoolleiders is gevraagd naar de uitdagingen tijdens de inductiefase. Uit de open antwoorden komt een genuanceerd beeld naar voren van de ervaringen van zij-instromende schoolleiders in hun eerste periode. De antwoorden laten zich ordenen rond een aantal terugkerende thema's, waarbij zwaarte en zingeving opvallend genoeg hand in hand gaan.

Het meest genoemde thema is de hoge werkdruk en de overweldigende operationele last, aangehaald door twaalf zij-instromende schoolleiders (24,5%). Het eerste jaar wordt door velen als zwaarder ervaren dan vooraf ingeschat. Zij-instromende schoolleiders beschrijven een gevoel van voortdurend achterlopen, een enorme toestroom van taken en een werkweek van meer dan 40-uur. De combinatie van een lopende opleiding, de dagelijkse werkpraktijk en de eindverantwoordelijkheid voor de school wordt meerdere malen als te belastend omschreven. Daarbij worden de zogenoemde bijrollen - als administrateur, facilitair manager en aanspreekpunt voor maatschappelijke vraagstukken - structureel onderschat.

Nauw verwant hieraan is het tweede thema: het gebrek aan gestructureerde begeleiding tijdens de inductieperiode, dat door negen zij-instromende schoolleiders wordt aangehaald. Veel zij-instromende schoolleiders geven aan dat een strategisch inwerkprogramma ontbrak of onvoldoende was afgestemd op hun specifieke situatie. Zij stellen dat begeleiding op maat had kunnen bijdragen aan een duurzamere start. Een enkeling noemt goede begeleiding juist als een doorslaggevende succesfactor, wat het belang ervan onderstreept.

Een derde terugkerend thema betreft de acceptatie en geloofwaardigheid die zij-instromende schoolleiders zich moeten verwerven, aangehaald door zes zij-instromende schoolleiders. Weerstand vanuit het team, van collega-directeuren of vanuit de bredere organisatie is een veelvoorkomend verschijnsel in de beginfase. Zij-instromende schoolleiders beschrijven hoe hun competentie en gezag openlijk in twijfel worden getrokken, juist omdat zij niet de traditionele onderwijsloopbaan hebben doorlopen. Bij de meeste respondenten ebde deze weerstand weg naarmate zij langer werkzaam waren en hun meerwaarde in de praktijk konden aantonen.

Een vierde thema is de kenniskloof op onderwijsinhoudelijk gebied, genoemd door vier zij-instromende schoolleiders. Zij-instromende schoolleiders brengen doorgaans ruime leiderschapservaring mee, maar missen specifieke kennis van onderwijskwaliteit, curriculumontwikkeling en de pedagogisch-didactische praktijk. De gevolgde opleiding sloot hier niet altijd op aan: respondenten geven aan dat zij behoefte hadden aan praktische, onderwijsgerichte kennis, maar dat de opleiding sterk was gericht op algemeen leiderschap en managementvaardigheden. Het cultuurverschil tussen het primair onderwijs en andere sectoren wordt daarbij als aanzienlijk ervaren.



Als vijfde thema komt de steun van het team naar voren als cruciale succesfactor, aangehaald door twee zij-instromende schoolleiders. Zowel in positief als in negatief opzicht geldt: de houding van het team bepaalt in belangrijke mate of de overstap slaagt. Een ondersteunend en open team biedt de zij-instromende schoolleider de ruimte om te groeien - het ontbreken daarvan vormt een substantiële belemmering.

Tot slot, als zesde thema, rapporteren twaalf zij-instromende schoolleiders een sterk gevoel van zingeving en positieve energie. Juist de respondenten met hogere beoordelingsscores omschrijven het werk als betekenisvol, passend en stimulerend. Dit laat zien dat de uitdagingen van de functie voor een deel niet opwegen tegen de voldoening die het werk biedt. Het beeld dat hieruit ontstaat is dat van een veeleisende maar bij uitstek betekenisvolle functie, waarin de overstap van buiten het onderwijs zowel een persoonlijke als een professionele uitdaging vormt.

6.3.1 Kwalitatieve verdieping: Ervaringen tijdens inductie fase

De ervaringen met begeleiding en inductie lopen in de interviews sterk uiteen. Waar sommige zij-instromende schoolleiders terechtkwamen bij een bestuur met een strak en intensief programma, met wekelijkse mentorgesprekken, vaste contactmomenten met het bestuur en toegang tot leerteams, beschrijven anderen een opstartperiode waarin ze grotendeels op zichzelf waren aangewezen.

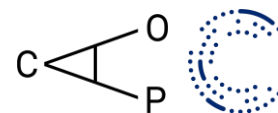
Een respondent blikt zeer positief terug: "*Ik kreeg een mentor het eerste jaar elke week bij mij op school. Elke zes weken een gesprek met het college van bestuur: hoe gaat het, wat heb je nodig. Super strak inductiebeleid.*" – zij-instromende schoolleider (#10).

Een andere respondent ervaart dit heel anders en geeft aan dat de begeleiding weliswaar beschikbaar was, maar niet automatisch op maat: "Ik wist zelf wat ik wilde, als ik vastliep riep ik ze er wel bij."

De interviews met opleiders, een uitgestroomde zij-instromer en een bestuurder waarbij de samenwerking niet duurzaam bleek, werpen een scherper licht op wat er mis kan gaan wanneer structurele begeleiding ontbreekt. Alle drie de opleiders zijn eensgezind: een goede praktijkplek mét begeleiding is de doorslaggevende succesfactor voor zij-instromers, en juist daaraan schort het in de praktijk regelmatig. Ze wijzen op het risico van te snelle of verkeerde plaatsing, zij-instromers die in complexe of onstabiele scholen terechtkomen zonder voldoende inductie, lopen een reëel risico op overbelasting en uitval.

Dat beeld wordt bevestigd door de uitgestroomde zij-instromer. De geïnterviewde beschrijft hoe zij grotendeels zelf haar ondersteuning moest organiseren: een informeel maatje, contact met andere directeuren, samenwerking met de intern begeleider. Van een formeel inductieprogramma was nauwelijks sprake. Ze leerde vooral "on the job", terwijl de werkdruk en de complexiteit van de rol (tegelijk verantwoordelijk voor onderwijs, HR, financiën, cultuur en ouders) groter bleken dan zij vooraf had ingeschat. Uiteindelijk leidde de combinatie van structureel te hoge werkdruk, onvoldoende steun vanuit het bestuur en systemische problemen binnen de organisatie tot een burn-out en vertrek uit de schoolleidersfunctie.

De bestuurder bij wie de aanstelling van een zij-instromer niet tot een duurzame match leidde, schetst een vergelijkbaar beeld vanuit de andere kant: het eerste anderhalf jaar is voor zij-instromers het meest kritisch en kwetsbaar. Zijn organisatie werkte weliswaar met een inductieprogramma, inclusief afstemming over begroting, formatieplan en jaarplan, maar de



begeleiding was in de eerste periode sterk gericht op toezicht en bijsturing, niet op maatwerkondersteuning. De zij-instromer bleek uiteindelijk meer op haar plek als adviseur dan als eindverantwoordelijke op één school. Dat inzicht ontstond gaandeweg, niet vooraf.

Deze variatie is kenmerkend voor het bredere beeld: de algehele tevredenheid over de begeleiding hangt sterk samen met de mate waarin het bestuur hier bewust in investeert, en met de eigen proactiviteit van de zij-instromer. Waar begeleiding van de scholen en ook proactiviteit van de zij-instromende schoolleider tekortschieten, ontstaat een reëel risico op overbelasting en uitval.

6.4 Vormen van begeleiding van startende zij-instromende schoolleiders

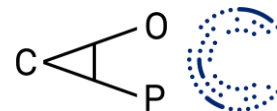
Minder dan de helft van de schoolbestuurders en HR-medewerkers (41,7%; N = 105) geeft aan dat er op bestuursniveau beleid bestaat voor de organisatie van de inductie en begeleiding van zij-instromende schoolleiders. Dit impliceert dat bij de meerderheid van de bevroegde besturen een dergelijk gestructureerd kader ontbreekt, wat de eerder gerapporteerde variatie in de kwaliteit en beschikbaarheid van begeleiding tijdens de inductiefase mede verklaart.

Tabel 3 toont welke vormen van begeleiding voor zij-instromende schoolleiders er plaatsvinden. Volgens de meerderheid van de zij-instromende schoolleiders (59%) en bestuurders en HR-medewerkers (90%) begeleidt een ervaren schoolleider de zij-instromer. De verschillen tussen de antwoorden van de zij-instromende schoolleiders ten opzichte van bestuurders en HR-medewerkers duiden op een kloof tussen de ervaren en de feitelijke ondersteuning.

Tabel 3. Ervaren en aangeboden vormen van begeleiding voor zij-instromende schoolleiders

| | Ervaren door zij-instromende schoolleiders (N = 49) - % | Aangeboden volgens bestuurders en HR-medewerkers (N = 60) - % |
|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Begeleiding door een (ervaren) schoolleider | 59 | 90 |
| Begeleiding door (een van) de bestuurder(s) | 31 | 61,7 |
| Begeleiding door een externe coach | 16 | 58,3 |
| Geen begeleiding | 16 | 3,3 |
| Anders, namelijk | 10 | 6,7 |
| Begeleiding door een (ervaren) leraar of IB'er | 6 | 10 |

Bestuurders en HR-medewerkers zijn gevraagd welke rol zij bestuurders vervullen tijdens de inductieperiode van zij-instromende schoolleiders. Uit de open antwoorden komen drie vormen van inductie en begeleiding naar voren. Het meest genoemd is begeleiding en coaching als structurele ondersteuningsvorm voor zij-instromende schoolleiders in de eerste periode. Daarnaast wordt het koppelen van een zij-instromer aan een buddy, maatje of ervaren schoolleider vaak ingezet als praktische ondersteuning in de beginfase. Als derde wordt de organisatie van een inductieprogramma of onboardingtraject — soms aangevuld met scholing of masterclasses — door meerdere besturen genoemd als onderdeel van de begeleiding.



Opvallend is dat bestuurders die zij-instroom met een hoge waardering beoordelen (score 8 tot 10) doorgaans een actieve en intensieve betrokkenheid van het bestuur bij de begeleiding beschrijven. Dit suggereert dat de mate waarin het bestuur een sturende rol op zich neemt in de inductiefase samenhangt met een positievere beoordeling van de zij-instroom als geheel.

Tijdens de verdiepende interviews worden ook meerdere vormen van begeleiding genoemd. De meest gewaardeerde vormen zijn de buddy- of mentorconstructie met een ervaren schoolleider, samenwerking met IB'ers en KC'ers, collegiaal netwerk, leerteams en intervisie, en regelmatige gesprekken met het bestuur. Daarnaast wordt de duo-directie door meerdere geïnterviewden genoemd als een bijzonder passende constructie voor zij-instromers, omdat de dagelijkse aanwezigheid van een ervaren collega zowel praktische steun als geloofwaardigheid richting het team biedt. Een terugkerend thema is de onmisbare rol van de IB'er of KC'er, die in de opstartfase de onderwijskwaliteit bewaakt en het ontbrekende referentiekader van de zij-instromer compenseert. Een zij-instromende schoolleider illustreert dit concreet: toen collega-leraren hem een casus voorlegden over een specifieke manier van lesgeven, kon hij de vraag niet beantwoorden. Hij legde de casus voor aan de IB'er, die hem verder hielp.

De geïnterviewde reflecteert: "*Als je een normale route had gehad vanuit een pabo, had ik die vraag waarschijnlijk wel kunnen behandelen.*" – zij-instromende schoolleider (6).

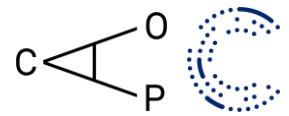
Dit soort ervaringen onderstreept waarom een sterke IB'er of KC'er door meerdere respondenten niet als een luxe maar als een randvoorwaarde wordt gezien, met name in de eerste periode na aanstelling.

6.5 Ontslag van de zij-instromende schoolleider

Uit de vragenlijst blijkt dat een deel van de respondenten ervaring heeft met de uitstroom van zij-instromende schoolleiders. Van de deelnemers aan de scholenvragenlijst (N = 623) geeft 7,5% aan dat er in de afgelopen vijf jaar een aanstelling van een zij-instromende schoolleider op de school is beëindigd. Onder de deelnemers aan de bestuurdersvragenlijst (N = 65) ligt dit aandeel hoger, namelijk 18,0%. De genoemde redenen voor beëindiging lopen uiteen. Veel voorkomende redenen zijn het ontbreken van een goede match tussen de zij-instromende schoolleider en het team, onvoldoende functioneren, doorstroom naar een andere functie binnen het bestuur, het aflopen van een stageperiode of een bewuste keuze voor uitstroom uit het onderwijs. De variatie in genoemde redenen wijst erop dat uitstroom niet aan een afzonderlijke oorzaak kan worden toegeschreven, maar het resultaat is van uiteenlopende omstandigheden binnen het domain van werk en privé van de zij-instromende schoolleider.

6.6 Factoren die bijdragen aan een succesvolle inductieperiode

Uit de open antwoorden over succesfactoren voor een goede inductieperiode komt begeleiding en coaching als meest genoemde factor naar voren. Hierbij wordt gedacht aan uiteenlopende begeleidingsvormen, zoals een coach, mentor, buddy of intervisie met andere startende schoolleiders of ervaren zij-instromende schoolleiders. Op enige afstand volgen een aantal aanvullende factoren die door respondenten als belangrijk worden beschouwd: voldoende tijd en ruimte voor begeleiding, het ontwikkelen van kennis van het onderwijsveld - waaronder onderwijsinhoud, schoolcultuur en het gangbare jargon - en heldere verwachtingen over de rol en



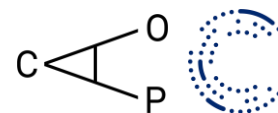
positionering van de zij-instromer binnen de school en het team. Daarnaast wordt samenwerking met ervaren onderwijsprofessionals, zoals een buddy, een ervaren directeur of een IB'er, als een waardevolle steunstructuur beschouwd.

Respondenten met een achtergrond als leraar benadrukken vaker dan anderen het belang van het ontwikkelen van onderwijsinhoudelijke kennis als onderdeel van een succesvolle inductieperiode. Dit sluit aan bij de eerder gerapporteerde kenniskloof op onderwijsinhoudelijk gebied die zij-instromende schoolleiders zonder onderwijsachtergrond doorgaans ervaren.

Verder wijst een kleine groep respondenten op het belang van een actief inwerktraject na aanstelling. Meekijken alleen wordt als onvoldoende ervaren: pas wanneer een zij-instromende schoolleider daadwerkelijk verantwoordelijkheden krijgt toebedeeld en zelfstandig taken oppakt, ontstaat volgens hen werkelijk inzicht in de functie. Een enkeling pleit voor een concreet en gestructureerd inwerktraject als standaardonderdeel van de aanstelling.

6.6.1 Ogen gericht op de onderwijsregio bij ondersteuning voor de werving, opleiding en begeleiding van zij-instromende schoolleiders

Ten behoeve van het gehele traject van werven, opleiding en begeleiden van zij-instromende schoolleiders zijn de bestuurders en HR-medewerkers gevraagd welke instanties hen hiermee kunnen helpen. Vervolgens is hen gevraagd waarmee de instanties hen specifiek kunnen helpen. De resultaten zijn weergegeven in **Tabel 4**. Bestuurders en HR-medewerkers noemen 'de onderwijsregio' als 'most promising', omdat de onderwijsregio hen kan helpen met het bundelen van kennis en het coördineren van verschillende trajecten.



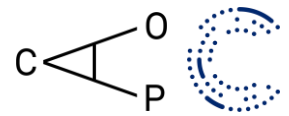
Tabel 4. Instanties die volgens de respondenten kunnen bijdragen aan het optimaliseren van de werving, opleiding en begeleiding van zij-instromende schoolleiders

| Instantie: | Schoolbestuurders en HR (N = 104) - % [95% BI] | Waarmee: |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| De onderwijsregio | 45,2 [35,5 – 55,2] | Bundelen van kennis en coördineren van trajecten. Bijdragen aan subsidies, coördinatie en netwerk. |
| Schoolbesturen in de regio | 29,8 [21,4 – 39,7] | Samenwerking, gezamenlijke werving, inductieprogramma, kennisdeling, intervisie, matching, coördinatie. |
| De AVS (Academie & Vakvereniging Schoolleiders) | 20,2 [13,2 – 29,4] | Trainingen, cursussen, kennisdeling, begeleiding, expertise inzetten bij professionalisering. |
| De PO-Raad | 20,2 [13,2 – 29,4] | Webinars, kennisdeling, beleidsmatige ondersteuning, belangenbehartiging, competentiekaders. |
| Ik denk niet dat instanties kunnen helpen bij het werven en opleiden van (zij-instromende) schoolleiders | 18,3 [11,6 – 27,3] | |
| Andere instanties, zoals | 16,3 [10,1 – 25,2] | Schoolleidersopleidingen, regionale invalpools, werving- en selectiebureaus |
| Het ministerie OCW | 16,3 [10,1 – 25,2] | Financiële middelen, regelgeving, subsidies, nationale kaders. Vaak genoemd als noodzakelijk voor structurele ondersteuning. |
| Ascenda | 1,9 [0,3 – 7,5] | Gericht op opleidingsprogramma's, netwerkvorming, begeleiding op maat, mentoring, en praktische tools. |

6.7 Bevindingen in relatie tot de literatuur

De bevindingen laten zien dat de begeleiding en inductie van zij-instromende schoolleiders een cruciale rol spelen in het succes van de overstap naar het primair onderwijs. Hoewel zij-instromende schoolleiders over het algemeen positief terugkijken op hun eerste periode als schoolleider, blijkt de kwaliteit van de begeleiding sterk te verschillen tussen besturen en scholen. Met name de meer informele en relationele aspecten van de inductiefase, zoals de kennismaking met de schoolcultuur, de samenwerking met collega's en de ondersteuning vanuit het team, worden positief gewaardeerd. De formele en gestructureerde onderdelen van de inductie, waaronder de duidelijkheid over de duur, inhoud en opbouw van het traject, blijven daarentegen achter.

De resultaten bevestigen het belang van begeleiding zoals eerder in de literatuur is beschreven. Coaching, mentoring, intervisie en ondersteuning door ervaren schoolleiders blijken belangrijke randvoorwaarden voor een succesvolle instroom en duurzame inzetbaarheid van zij-instromende schoolleiders (Van den Berg et al., 2019; Van Rijn, Essen & Kamphuis, 2025). Tegelijkertijd laat dit onderzoek zien dat dergelijke ondersteuning nog niet vanzelfsprekend is. Minder dan de helft



van de bestuurders en HR-medewerkers geeft aan dat binnen het bestuur expliciet beleid bestaat voor de inductie van zij-instromende schoolleiders. De grote verschillen in ervaren begeleiding wijzen erop dat de kwaliteit van inductie momenteel sterk afhankelijk is van bestuurlijke keuzes, beschikbare capaciteit en de mate waarin besturen hierin investeren.

Een belangrijke aanvulling op de bestaande literatuur betreft de rol van het bestuur. De resultaten suggereren dat besturen die actief betrokken zijn bij de begeleiding van zij-instromende schoolleiders positiever oordelen over zij-instroom als geheel. In de interviews worden regelmatige gesprekken met bestuurders, mentorconstructies, buddy-systemen en duo-directies genoemd als waardevolle vormen van ondersteuning. Daarnaast komt de cruciale rol van intern begeleiders (IB'ers) en kwaliteitscoördinatoren (KC'ers) nadrukkelijk naar voren. Zij blijken voor veel zij-instromende schoolleiders een belangrijke bron van onderwijsinhoudelijke expertise te zijn en fungeren als compensatie voor het ontbreken van een eigen onderwijsachtergrond.

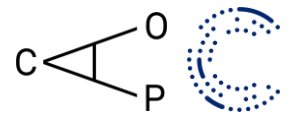
Tegelijkertijd bevestigen de bevindingen dat de overstap naar het schoolleiderschap voor veel zij-instromers zwaarder is dan vooraf verwacht. Respondenten die minder positief terugkijken op hun eerste periode beschrijven een gebrek aan begeleiding, hoge werkdruk en een grotere complexiteit van onderwijsinhoudelijke, organisatorische en personele vraagstukken dan zij vooraf hadden voorzien. Dit sluit aan bij bredere ontwikkelingen waarbij het schoolleiderschap steeds complexer wordt en de eisen aan leidinggevend toemenen (Van der Aa et al., 2025). Juist voor zij-instromers maakt dit een zorgvuldig ingericht inductietraject noodzakelijk.

De bevindingen laten daarnaast zien dat succesvolle inductie verder gaat dan het aanbieden van begeleiding alleen. Heldere verwachtingen, ruimte om in de functie te groeien, toegang tot professionele netwerken en samenwerking met ervaren onderwijsprofessionals worden eveneens als belangrijke succesfactoren genoemd. Opvallend is dat respondenten met een onderwijsachtergrond vaker het belang benadrukken van het ontwikkelen van onderwijsinhoudelijke kennis, wat aansluit bij de eerder geconstateerde zorgen over het ontbreken van onderwijservaring bij zij-instromende schoolleiders.

Samenvattend wijzen de resultaten erop dat succesvolle zij-instroom niet uitsluitend afhankelijk is van de kwaliteiten van de zij-instromende schoolleider zelf, maar in sterke mate wordt beïnvloed door de kwaliteit van de inductieperiode. Waar besturen investeren in gestructureerde begeleiding, duidelijke verwachtingen en een stevig ondersteuningsnetwerk, blijken zij-instromende schoolleiders beter in staat om hun ervaring van buiten het onderwijs te verbinden aan de onderwijspraktijk. Dit vergroot niet alleen de kans op duurzaam behoud van zij-instromende schoolleiders, maar versterkt ook de meerwaarde die zij kunnen bieden aan scholen en schoolbesturen.

6.8 Conclusie: inductieperiode zij-instromende schoolleiders

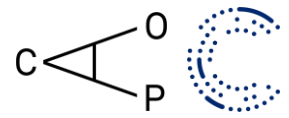
Zij-instromende schoolleiders beoordelen de eerste twaalf maanden dat zij werkzaam zijn als schoolleider overwegend positief. De meeste zij-instromende schoolleiders waarderen vooral de kennismaking met de schoolcultuur en de feedback van collega's. Daarentegen scoren zij de formele, gestructureerde onderdelen van de inductie (duidelijke duur- en inhoudsbeschrijvingen) minder positief.



De kwaliteit van begeleiding varieert volgens zij-instromende schoolleiders sterk. Waar een ervaren schoolleider vaak als mentor fungeert, is de betrokkenheid van bestuurders, externe coaches en andere collega-s (bijvoorbeeld IB'ers) onduidelijk. Deze discrepantie kan wijzen op een kloof tussen het beoogde ondersteuningsbeleid en de ervaren praktijk. Een mogelijke oorzaak hiervan is het ontbreken van een uniform, besturingsgericht inductiebeleid. Zonder een duidelijk kader hangt de begeleiding af van individuele initiatieven en de proactiviteit van de schoolleider. Coaching —via regelmatige gesprekken, buddy-systemen en leerteams—kan bijdragen aan een succesvolle inductieperiode.

Zij-instromers compenseren hun beperkte onderwijservaring vaak met een sterk schoolteam en gerichte professionele ontwikkeling, maar missen vaak een helder scholingsprogramma en ondervinden soms weerstand binnen het team of bestuur.

Zowel schoolleiders als besturen onderstrepen de meerwaarde van externe partners (onderwijsregio's, regionale besturen, opleidingsinstituten) voor werving, financiering en verdere professionalisering. Het systematisch inzetten van deze netwerken kan mogelijk aan een consistentere, kwalitatief hoogwaardige start voor zij-instromende schoolleiders realiseren.



7 Algehele conclusies en aanbevelingen

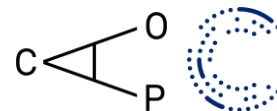
In dit hoofdstuk worden de onderzoeksvragen beantwoord. Het rapport bevestigt het beeld dat recent is opgehaald (o.a. Slegers & Creemers, 2023; Van Rijn, Essen en Kamphuis, 2025) en stelt dat er verzadiging in de literatuur optreedt rondom de beeldvorming over zij-instromende schoolleiders. Met het 'bevestigd' beeld voor ogen, ligt de vraag voor welke stappen belangrijke stakeholders kunnen nemen rondom het optimaliseren van het opleiden, werven en begeleiden van zij-instromende schoolleiders in het primair onderwijs. Na de beantwoording van de deelvragen worden de activerende aanbevelingen gegeven.

7.1 Conclusies

De overstap van een leidinggevende buiten het onderwijs naar een (adjunct) schoolleider wordt gedreven door de wens om maatschappelijke impact te hebben, betekenisvol werk te verrichten en een concrete schoolopdracht – vaak een verander- of groeiproject – aan te pakken, naast de zoektocht naar een nieuw carrière of levenspad. Een succesvolle overgang vereist een goede match tussen de zij-instromende schoolleider en de school, heldere communicatie over rol en verwachtingspatronen en een praktijkgerichte kennismaking (meeloop /stagedagen, mentor of buddy relatie, eventueel een tweefasenmodel). Ondersteuning vanuit het bestuur, een open houding van het team en de BAC, en toegang tot professionele ontwikkeling versterken dit proces. Knelpunten zijn onder meer attitudes over het ontbreken van onderwijservaring, onduidelijke of ontbrekende inductiestructuren, weerstand binnen het schoolteam of de BAC, en onvoldoende tijd, middelen en financiële steun voor de werving en begeleiding van de zij-instromende schoolleider. Dit onderzoek bevestigt het beeld 'bekend maakt bemind', waarbij de beeldvorming positiever is onder onderwijspersoneel met directie werkervaring met zij-instromende schoolleiders.

7.1.1 Welke motieven hebben zij-instromers om schoolleider te worden, en welke succesfactoren en knelpunten spelen een rol bij het vormen van een realistisch beeld van het beroep?

Zij-instromende schoolleiders kiezen voor het beroep vooral omdat ze een maatschappelijke bijdrage willen leveren, betekenisvol werk zoeken en hun bestaande leiderschaps- en managementervaring willen inzetten, gecombineerd met de wens een nieuw levens- of loopbaanpad in te slaan. Een zo volledig mogelijk realistisch beeld van het beroep ontstaat wanneer zij eerst de praktijk (grondig) kunnen ervaren – door meelopen, stagelopen en gesprekken met ervaren schoolleiders – en wanneer de schoolleidersopleiding zowel onderwijskundige als managementonderdelen biedt. Het ontbreken van voldoende praktijkcontact, een opleiding die te veel op management focust en te weinig onderwijskundige inhoud bevat, en onduidelijke informatie over de omvang en operationele druk van de functie – afhankelijk van de schoolcontext - vormen de belangrijkste knelpunten. Ook weerstand binnen schoolteams en een gebrek aan systematische begeleiding tijdens de eerste maanden belemmeren een juiste verwachting en kunnen leiden tot overbelasting en uitval. Een realistisch beeld vereist zowel praktijkgerichte kennismaking als een goed afgestemde opleiding en consistente begeleiding - zonder deze elementen blijven verwachtingen vaak te optimistisch.



7.1.2 Welke motieven hebben zij-instromers om te solliciteren, en welke overwegingen spelen bij bestuurders en andere betrokkenen bij de beoordeling van zij-instromers? Wat zijn succesfactoren en knelpunten in het wervings- en selectieproces?

Zij instromende schoolleiders solliciteren vooral omdat ze hun werk willen verbinden met maatschappelijke impact en betekenisvol leiderschap. Zij zijn gemotiveerd om een concrete schoolopdracht – vaak een uitdagende reorganisatie, fusie of groeiproject – aan te pakken en hebben de wens om bij te dragen aan de ontwikkeling van kinderen. Bestuurders en ander onderwijspersoneel beoordelen deze kandidaten vervolgens op de mate waarin hun externe expertise aansluit bij de specifieke opgave van de school (bijvoorbeeld veranderkundige of marketingkennis bij een school in transitie) en op hun leiderschap en communicatieve vaardigheden.

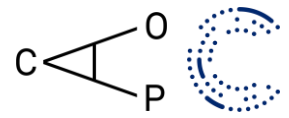
In het wervings- en selectieproces blijken de belangrijkste succesfactoren een goede match tussen de competenties van de kandidaat en de behoefte van de school, heldere communicatie van rol en verwachtingspatronen, en praktijkgerichte kennismaking (meeloop of stagedagen, duo-directieschap [gespreid leiderschap] of een tweefasenmodel) te zijn. Knelpunten liggen vooral in attitudes over het ontbreken van onderwijservaring, een gebrek aan tijd, middelen en financiële ondersteuning voor begeleiding en opleiding, weerstand binnen het schoolteam of de BAC, en een onduidelijke of inconsistente signalering in vacatureteksten. Het wegnemen van deze belemmeringen – bijvoorbeeld door een uniforme vacature richtlijn, structurele MR-participatie, bias training en een gestructureerd inwerktraject – vergroot de kans dat zij instromers effectief worden aangetrokken, geselecteerd en geïntegreerd.

7.1.3 Welke vormen van begeleiding en inwerking worden ingezet voor zij-instromers, en in hoeverre sluiten deze aan bij hun behoeften, en welke factoren zijn bepalend voor een succesvolle start?

Voor zij instromende schoolleiders wordt in de praktijk een variatie van begeleidingsvormen ingezet. Het meest gangbare is een mentor of buddy relatie met een ervaren schoolleider - daarnaast bieden besturen soms begeleiding vanuit de bestuurder(s), een externe coach of een ervaren leraar/IB 'er. Een kleiner deel krijgt geen formele begeleiding, terwijl anderen een combinatie van bovenstaande vormen ervaren.

Deze vormen sluiten gedeeltelijk aan op de behoeften van de startende zij-instromende schoolleiders. Zij waarderen vooral de informele, relationele onderdelen - kennismaking met de schoolcultuur, feedback van collega's en de dagelijkse aanwezigheid van een mentor - omdat deze directe handvaten bieden voor de operationele en personele uitdagingen die zij in de eerste maanden tegenkomen. Waar de begeleiding echter minder goed aansluit, blijkt dit bij de formele, gestructureerde aspecten. Dit verwijst naar de duur en inhoud van de inductie fase, de beschikbaarheid van tijd en ruimte voor professionele ontwikkeling en de helderheid van rol en verwachtingspatronen worden vaak als ontoereikend ervaren.

Een succesvolle start wordt bepaald door drie factoren. Ten eerste moet er een duidelijke taak schoolmatch bestaan. Dit betreft dat de competenties en ervaring van de zij instromende schoolleider moeten aansluiten bij de specifieke opgave van de school (bijvoorbeeld veranderkundige expertise bij een fusie of marketingkennis bij een groeiproject). Ten tweede is heldere communicatie noodzakelijk. De school dient vanaf het begin concrete verwachtingen, een helder tijdspad en een overzicht van de beschikbare ondersteuning formuleren. Ten derde is een gestructureerd, praktijkgericht inductieprogramma onmisbaar. Dit omvat regelmatige mentor of



coach gesprekken, geplande meeloop of stagedagen, buddy systemen (bijvoorbeeld duo directie) en toegang tot leerteams of intervisiegroepen. Wanneer deze elementen gecombineerd worden, sluiten de begeleidingsvormen beter aan op de professionele en didactische behoeften van de zij instromer en vergroot dit de kans op een soepele, duurzame inwerking.

7.1.4 Welke rol spelen beeldvorming en verwachtingen van betrokkenen – met en zonder ervaring met zij-instromers – in de verschillende fasen van oriëntatie, werving en inductie

Beeldvorming speelt een bepalende rol in alle fasen van het proces, van werving, matching en begeleiding, en komt nadrukkelijk naar voren bij leraren. Zij vormen de meest kritische groep en oordelen gemiddeld het minst positief over zij-instromende schoolleiders – al hoewel zij over het algemeen zij-instromende schoolleiders licht positief beoordelen. De kern van hun terughoudendheid lijkt principieel van aard: het ontbreken van een onderwijsachtergrond en lesbevoegdheid wordt door leraren beschouwd als een fundamenteel gemis voor wie leidinggeeft aan een school. Dit bezwaar van 'geen krijgt aan de vingers' is hardnekkig – mede doordat dit gegeven vaker terugkomt in de literatuur – en anders dan bij bestuurders en schoolleiders neemt de kritische houding van leraren niet significant af wanneer zij directe werkervaring hebben met een zij-instromende schoolleider. Dit suggereert dat het hier niet primair gaat om onbekendheid, maar om een principiële opvatting over de vereisten voor het schoolleiderschap.

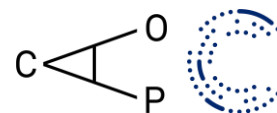
Leraren vrezen met name dat zij-instromende schoolleiders onvoldoende feeling hebben met het primaire onderwijsproces en te sterk sturen op bedrijfsmatige en HR-gerelateerde vraagstukken ten koste van onderwijskwaliteit en de dagelijkse werkpraktijk. In de beginfase leidt dit regelmatig tot openlijke twijfel over de competentie en het gezag van de zij-instromende schoolleider. Opvallend is dat enige vorm van terughoudendheid blijft bestaan wanneer de zij-instromer als persoon wel wordt geaccepteerd: acceptatie als leidinggevende gaat niet automatisch gepaard met acceptatie van het ontbreken van een lesbevoegdheid.

Bestuurders en HR-medewerkers hebben een wezenlijk ander perspectief. Zij beoordelen zij-instromende schoolleiders positiever en beschouwen de instroom van leidinggevendenden van buiten het onderwijs vaker als een wenselijke ontwikkeling, met name wanneer de school voor een specifieke veranderopgave staat. Bij deze groepen is de positieve invloed van directe werkervaring op de attitude wel significant aanwezig.

Beeldvorming en verwachtingen worden sterk bepaald door functie en ervaringspositie. Waar bestuurders en HR-medewerkers zij-instroom vooral beoordelen vanuit organisatorisch perspectief, toetsen leraren zij-instromers in de eerste plaats aan een onderwijsinhoudelijk referentiekader. Dit fundamentele verschil in perspectief vraagt om gerichte aandacht in alle fasen van het instroomproces: van de inrichting van de vacatureprocedure tot de begeleiding en positionering van de zij-instromende schoolleider binnen het team.

7.2 Aanbevelingen

Op basis van de conclusies worden de volgende aanbevelingen geformuleerd, gericht aan schoolbesturen, onderwijsregio's, opleidingsinstituten en beleidsmakers.



7.2.1 Doorontwikkeling van een regionale aanpak voor werving, opleiding en begeleiding van zij-instromende schoolleiders

Uit het onderzoek komt naar voren dat schoolbesturen duidelijk behoefte hebben aan een gecoördineerde regionale aanpak voor de werving, opleiding en begeleiding van zij-instromende schoolleiders. Schoolbesturen zien het bundelen van kennis, het coördineren van inductietrajecten en gezamenlijke werving als belangrijke voordelen in de regio. Door kennis en ervaring met zij-instroom te delen, kunnen besturen van elkaars successen en knelpunten leren en de kwaliteit van inductietrajecten verbeteren. Gezamenlijke werving kan bovendien de zichtbaarheid van het primair onderwijs als aantrekkelijke sector voor leidinggevenden van buiten verbeteren en bijdragen aan het doorbreken van de beeldvorming dat het onderwijs een gesloten sector is voor buitenstaanders. Gedeelde inductieprogramma's — bijvoorbeeld in de vorm van regionale intervisiegroepen, gedeelde opleidingspools of gezamenlijke onboardingtrajecten kunnen het mogelijk maken om zij-instromende schoolleiders ook bovenbestuurlijk met elkaar te verbinden, wat hun professionele ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid ten goede kan komen.

Een hieruit voortvloeiende aanbeveling voor onderwijsregio's is om samenwerkingsverbanden te initiëren of te versterken, waarbij de betrokken schoolbesturen en (schoolleiders)opleidingsinstituten gezamenlijk optrekken. Beleidsmatige ondersteuning vanuit het ministerie van OCW, bijvoorbeeld via gerichte subsidies of kennisdelingsinitiatieven, kan dergelijke regionale initiatieven optimaliseren.

7.2.2 Investeer in gestructureerde inductieprogramma's

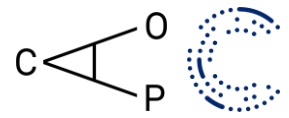
De bevindingen laten zien dat een gebrek aan gestructureerde inductie een van de meest genoemde knelpunten is. Schoolbesturen wordt aanbevolen een formeel inductieprogramma te ontwikkelen dat minimaal voorziet in: een vaste begeleidingsvorm (coach, mentor of buddy), heldere verwachtingen over de rol en positionering van de zij-instromer, en een geleidelijke opbouw van verantwoordelijkheden. Een duo-directieconstructie of een geformaliseerd inwerktraject kan daarbij als vertrekpunt dienen.

7.2.3 Vergroot de bekendheid met zij-instromende schoolleiders door gerichte kennismaking

Attitudes tegenover zij-instromende schoolleiders zijn positiever bij respondenten met directe werkervaring. Dit wijst op het belang van gerichte kennismakingsmomenten, zoals meeloopdagen, intervisie en gezamenlijke professionalisering. Schoolbesturen en scholen worden aanbevolen dergelijke ontmoetingen actief te faciliteren, niet alleen voor zij-instromers zelf, maar ook voor de teams die hen mogelijk gaan ontvangen.

7.2.4 Professionaliseer werving en selectie vanuit een competentiegerichte benadering

Sterke opvattingen over zij-instromende schoolleiders zijn vaak al in de eerste fase van het wervingsproces aanwezig, bijvoorbeeld in vacatureteksten en selectiecriteria waarin impliciet een onderwijsachtergrond wordt verondersteld. Daardoor blijven potentiële kandidaten met relevante leiderschapservaring mogelijk buiten beeld. Het is daarom van belang HR-professionals en leden van de BAC's te professionaliseren in inclusief werven en het herkennen van onbewuste vooroordelen (bias). Een competentiegerichte aanpak, waarbij vooraf helder wordt vastgesteld



welke kennis, vaardigheden en leiderschapskwaliteiten de school nodig heeft, biedt ruimte voor een bredere en beter onderbouwde beoordeling van kandidaten.

Deze aanpak is het meest effectief wanneer zij onderdeel vormt van strategische personeelsplanning (SPP). De keuze voor een zij-instromende schoolleider zou idealiter voortkomen uit een bewuste analyse van de ontwikkelbehoeften van de schoolorganisatie en de aanwezige en ontbrekende competenties binnen het team. Ook de medezeggenschapsraad (MR) kan hierin een belangrijke rol spelen door vroegtijdig betrokken te worden bij het opstellen van het profiel en het creëren van draagvlak binnen de school. Daarmee wordt de aanstelling van een zij-instromende schoolleider niet alleen een oplossing voor een vacature, maar ook een strategische keuze voor schoolontwikkeling.

7.2.5 Verbeter de matching tussen de opleidingen en de zij-instromende schoolleiders

Er zijn aanwijzingen dat de huidige schoolleidersopleidingen (voor zij-instromers) onvoldoende aansluiten bij de specifieke kennisbehoeften van zij-instromers. In lijn met de aanbevelingen van Sleegers en Creemers (2023), wordt opleidingsinstituten aanbevolen een differentiatie aan te brengen in het curriculum, waarbij voor zij-instromende schoolleiders meer nadruk wordt gelegd op onderwijsinhoudelijke kennis, schoolcultuur en de specifieke regelgeving binnen het primair onderwijs, en minder op algemene leiderschapscompetenties die zij doorgaans al ruimschoots beheersen.

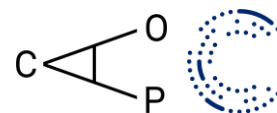
Het is dus van belang dat de kandidaat zij-instromende schoolleiders en betrokken besturen zich goed oriënteren op het aanbod van opleidingen en een opleiding kiezen die expliciet voor zij-instromers bedoeld is, bij voorkeur kiezen met een grote onderwijsinhoudelijke component.

7.2.6 Maak vacatures voor schoolleiders toegankelijker voor zij-instromers

Het aandeel vacatureteksten dat expliciet vermeldt dat zij-instromers welkom zijn, is beperkt. Tegelijkertijd bestaat er onder een meerderheid van de respondenten draagvlak voor het actief uitnodigen van zij-instromers voor selectiegesprekken. Schoolbesturen en wervingsbureaus zouden vaker, indien de arbeidsmarkt of de ontwikkeling van de school hier aanleiding toe geeft kunnen overwegen vacatureteksten en selectieprocedures bewust(er) open te stellen voor kandidaten van buiten het onderwijs, en de kwaliteit van de selectieprocedure - inclusief meeloopdagen als standaardonderdeel - te versterken.

7.2.7 Adresseer de werkdruk en operationele belasting structureel als onderdeel van de begeleiding

De hoge werkdruk en de administratieve last in het eerste jaar worden structureel onderschat, zowel door zij-instromende schoolleiders zelf als door de scholen die hen aanstellen. In de beginperiode dient er voldoende en adequate ondersteuning beschikbaar te zijn. Daarnaast is voldoende administratieve en facilitaire ondersteuning nodig en is het noodzakelijk om realistische verwachtingen te scheppen over de balans tussen operationele (dagelijkse) en strategische taken. Een eerlijke schets van een representatieve werkweek als onderdeel van de werving- en selectieprocedure kan bijdragen aan een beter gefundeerde keuze van de kandidaat.



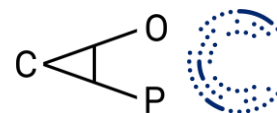
7.2.8 Communiceer over goede verhalen en lessen uit de praktijk

Dit onderzoek bevestigt het beeld dat zij-instromende schoolleiders door besturen en collega-professionals positiever worden gewaardeerd wanneer zij in de praktijkervaring hebben opgedaan met deze groep. Zodra er concrete samenwerking of ervaring is geweest, verschuift het beeld vaak in gunstige zin en neemt het vertrouwen in de kwaliteit en meerwaarde van zij-instromende schoolleiders toe. Dit biedt belangrijke aanknopingspunten voor zowel de werving als de communicatie over zij-instromende schoolleiders. Het is aan te bevelen om in vacatureteksten, informatiemateriaal en wervingscampagnes expliciet aandacht te besteden aan bestaande praktijkvoorbeelden en positieve ervaringen uit het veld. Hierdoor kan mogelijk de terughoudendheid die soms nog bestaat bij besturen (en andere onderwijsprofessionals) worden verminderd. Het delen van herkenbare voorbeelden en succeservaringen draagt eraan bij dat twijfels worden weggenomen en dat er meer vertrouwen ontstaat in zij-instromende schoolleiders als volwaardige aanvulling binnen het primair onderwijs.

7.2.9 Toekomstig onderzoek naar de relatie tussen zij-instromende schoolleiders en onderwijsindicatoren

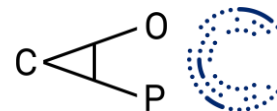
Het huidige onderzoek biedt, in combinatie met de bestaande literatuur, een gedetailleerd inzicht in de knelpunten en succesfactoren die zij-instromende schoolleiders ervaren tijdens de oriëntatie, werving en selectie en de eerste periode van hun aanstelling. De bevindingen zijn echter overwegend gebaseerd op zelfrapportage en gedeelde opvattingen en ervaringen. Hoewel subjectieve ervaringen waardevolle en onmisbare inzichten opleveren, bieden zij geen uitsluitsel over de vraag in hoeverre zij-instromende schoolleiders ook aantoonbaar bijdragen aan de kwaliteit van het onderwijs en andere schoolprestaties.

Toekomstig onderzoek zou zich daarom kunnen richten op de relatie tussen zij-instroom en verschillende 'harde' onderwijsuitkomsten. Een voorbeeld is een vergelijking van schoolprestaties, onderwijskwaliteitsindicatoren en inspectiebeoordelingen tussen scholen met zij-instromende schoolleiders en scholen met schoolleiders die de traditionele onderwijsloopbaan hebben doorlopen. Het inzicht kan de meerwaarde van zij-instroom valideren en de condities waaronder zij-instromende schoolleiders het meest effectief zijn nader in kaart brengen.



Bibliografie

- Adriaens, H., Elshout, M., & Elshout, S., & de Cock, E. (2021). Personeelstekorten primair onderwijs. Peildatum 1 oktober 2021. Tilburg: Centerdata. Geraadpleegd via <https://www.mirrorpedia.nl/content/tekortmeting-po-2021.pdf>
- Adriaens, H., Elshout, M., & Elshout, S. (2022). Personeelstekorten primair onderwijs. Peildatum 1 oktober 2022. Tilburg: Centerdata. Geraadpleegd via <https://www.mirrorpedia.nl/content/tekortmeting-po-2022.pdf>
- Adriaens, H., Elshout, M., & Elshout, S. (2023). Personeelstekorten primair onderwijs. Peildatum 1 oktober 2023. Tilburg: Centerdata. Geraadpleegd via <https://www.mirrorpedia.nl/content/tekortmeting-po-2023.pdf>
- Adriaens, H., Elshout, S., & Elshout, M. (2024). Personeelstekorten primair onderwijs – peildatum 1 oktober 2024. Tilburg: Centerdata. Geraadpleegd via <https://www.centerdata.nl/publicaties/personeelstekorten-primair-onderwijs-peildatum-1-oktober-2024>
- Adriaens, H., Elshout, M. & Elshout, S. (2025). Personeelstekorten primair onderwijs. Peildatum 1 oktober 2025. Tilburg: Centerdata. Geraadpleegd via https://www.centerdata.nl/app/uploads/sites/2/2025/12/654_tekortmeting-po-2025.pdf
- Arbeidsmarktplatform PO (2023). Gewoon, met zij-instroom! Naar een succesvolle implementatie van het zij-instroomtraject in het primair onderwijs. Den Haag: Arbeidsmarktplatform PO.
- Buisman, M., Krepel, A., Mariën, H., Van der Lans, R., Diepstraten, I., Stronkhorst, E., & Farzan, K. (2025). TALIS 2024: De werk- en leeromgeving op school in beeld. Nederlandse resultaten van de internationale TALIS-survey. Kohnstamm Instituut: Amstelveen. Geraadpleegd via: <https://open.overheid.nl/documenten/b7ea5a30-d72f-4279-90c9-3c2bfe8aa2f9/file>
- Burgmans, H. (2013). Inwerken van beginnende schoolleiders. In positie komen, in positie blijven. KPC Groep.
- Cörvers, F., Somers, M., Van der Aa, R., Wisse, R. & Van der Meer, M. (2026). Een kwestie van lange adem: Historische analyse van het beleid op het terrein van het lerarentekort. ROA en CAOP. ROA: Maastricht. Geraadpleegd via <https://www.tweedekamer.nl/downloads/document?id=2026D10020>
- De Weerd, M., & Gemmeke, M. (2007). Managers van buiten. Wat hebben deze schoolleiders het primair onderwijs te bieden? Amsterdam: Regioplan.
- Inspectie van het Onderwijs. (2026). De Staat van het Onderwijs 2026. OCW: Den Haag. Geraadpleegd via <https://www.onderwijsinspectie.nl/documenten/2026/04/15/rapport-de-staat-van-het-onderwijs-2026>
- McCormack, C. (2012). Storying stories: a narrative approach to in-depth interviews conversations. International Journal of Social Research Methodology, 7(3), p.219-236. Doi: 10.1080/13645570210166382



Pijpers-Streefkerk, E. (2021). Leiders van buiten kiezen voor het onderwijs. Weten waar het krijt ligt. BSM, 6. P14-18.

Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2008). Improving school leadership, volume 1. OECD. Geraadpleegd van: https://www.oecd.org/en/publications/improving-school-leadership_9789264044715-en.html

Sapulete, S. & Vrielink, S. (2020). In-, door- en uitstroom van schoolleiders. Ecorys & MOOZ.

Schreurs, Z., & Slegers, P. (2025). Ontwikkelingen en spaningsvelden in 2024. Schoolleidersregister PO. Geraadpleegd via <https://ascenda.nl/app/uploads/Publicaties/Rapport-ontwikkelingen-en-spanningsvelden-2024.pdf>

Slegers, P. & Creemers, M. (2023). 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. BMC & Schoolleidersregister PO.

Van den Berg, D., Van den Berg, D., & Scheeren, J. (2019). Verkenning schoolleiders. Verkenning naar de vraag en het aanbod aan schoolleiders in het primair onderwijs. Den Haag: Arbeidsmarktplatform PO.

Van den Berg, D., & Raateland, A. (2026). Sterk van start: Begeleiding van startende schoolleiders in beeld. Verkennend onderzoek naar de ervaringen en behoeften van startende schoolleiders in het primair onderwijs. Den Haag: Arbeidsmarktplatform PO. Geraadpleegd via: <https://arbeidsmarktplatformpo.nl/wp-content/uploads/2026/03/Arbeidsmarktplatform-PO-Rapport-Begeleiding-startende-schoolleiders.pdf>

Van der Aa, R., & Essen, A. (2025). Veranderingen in de werkcontext van schoolleiders. Een verkennend onderzoek. Den Haag: Arbeidsmarktplatform PO.

Van Rijn, M., Essen, A., & Kamphuis, E. (2025). Bekend maakt bemind. Een onderzoek naar de beeldvorming over zij-instromende schoolleiders in het primair onderwijs. Den Haag: Arbeidsmarktplatform PO.

Vermeulen, A., & Van Eck, E. (2005). De waarde van bazen van buiten: ervaringen in het primair onderwijs. Amsterdam: SCO-Kohnstamm Instituut.

Vlasblom, J., Den Uijl, M., & Vrielink, S. Loopbaanmonitor onderwijs 2025. Microdata: 2018-2024. Enquête: 2023-2024. Tilburg: Centerdata - MOOZ. Geraadpleegd via https://www.centerdata.nl/app/uploads/sites/2/2026/01/658_loopbaanmonitor-2025.pdf

Wartenbergh, F., Bendig, J., Van Nuland, E., Vermeulen, J., Van Elshout, S., & Ros, A. (2025). Samen groeien: werkbelasting van schoolleiders en de school als lerende organisatie. Arnhem: MOOZ - CAOP - Centerdata. Geraadpleegd via: <https://open.overheid.nl/documenten/5c0416e0-56aa-4f7e-b4c9-a9059f072739/file>

Bijlage 1: Ervaring met subsidieregeling ‘instroom schoolleiders van buiten het po’

Ervaringen met de subsidieregeling ‘instroom schoolleiders van buiten het po’: zij-instromende schoolleiders

Van de 49 zij-instromende schoolleiders heeft 28,6% (N = 14) gebruik gemaakt van de subsidieregeling *Instroom schoolleiders van buiten het po*. De meeste toegekende aanvragen vonden plaats in 2023 (42,9%) en 2024 (35,7%). De zij-instromende schoolleiders die van de regeling gebruik hebben gemaakt, oordelen hier overwegend positief over. Op een schaal van 1 tot 10 — waarbij 1 staat voor zeer negatief en 10 voor zeer positief — bedraagt de gemiddelde beoordeling 8,45 (M = 8,45; 95%-BI [7,74 - 9,10]; SD = 1,20). Geen van de respondenten beoordeelt de regeling met een onvoldoende.

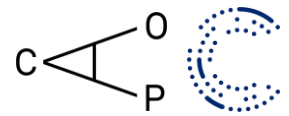
Uit de open antwoorden van zij-instromende schoolleiders over de subsidieregeling komen zowel positieve ervaringen als kritische kanttekeningen naar voren.

De overgrote meerderheid van de respondenten is positief over de financiële bijdrage van de overheid. De subsidie wordt breed gezien als een drempelverlagend instrument dat de toegankelijkheid van de opleiding vergroot, zowel in financieel opzicht als wat betreft de beschikbare tijd. De regeling wordt daarmee niet alleen als praktisch hulpmiddel gewaardeerd, maar ook als een inhoudelijke erkenning dat zij-instroom een waardevolle en legitieme route naar het schoolleiderschap is.

Een opvallend en terugkerend kritiekpunt betreft de informatievoorziening rondom de regeling. Meerdere respondenten geven aan te laat of onvolledig te zijn geïnformeerd over het bestaan en de inhoud van de subsidieregeling. In ten minste één geval heeft dit geleid tot de situatie dat een respondent een deel van de opleidingskosten zelf heeft gefinancierd, terwijl daar achteraf geen noodzaak toe bleek te bestaan. Dit illustreert dat de meerwaarde van de regeling in de praktijk deels verloren gaat door gebrekkige communicatie in een vroeg stadium van het instroomtraject.

De ervaringen met begeleiding en het inwerktraject lopen uiteen. Een deel van de respondenten is positief en beschrijft een goed georganiseerd traject met coaching en detachering als structurele onderdelen. Anderen ervaren een gebrek aan begeleiding en constateren dat er nauwelijks eisen worden gesteld aan de kwaliteit of inhoud van het inwerktraject. Het ontbreken van een uniforme aanpak leidt tot aanzienlijke variatie in de kwaliteit van de begeleiding, wat de duurzaamheid van de instroom kan ondermijnen.

Daarnaast beschrijven enkele respondenten situaties waarin de regeling niet direct leek te passen bij hun specifieke context — bijvoorbeeld in het geval van een directeur van een kindcentrum met een gecombineerde opvang- en onderwijsfunctie. In dergelijke gevallen bleek de regeling uiteindelijk toch toepasbaar, maar het proces vergde extra inspanning en afstemming. Dit wijst op de behoefte aan een flexibele en contextgevoelige toepassing van de subsidieregeling, waarbij ruimte bestaat voor maatwerk zonder dat de toegankelijkheid in het geding komt.



Ervaringen met de subsidieregeling ‘instroom schoolleiders van buiten het po’: bestuurders

In de vragenlijst is ook gevraagd naar de ervaring van de schoolbestuurders met de subsidieregeling. De vraag is alleen gesteld aan de 48 schoolbestuurders waarbij op dit moment of in het verleden een zij-instromende schoolleider een aanstelling bij het schoolbestuur had. Opvallend is dat 25% aangeeft niet te weten of de subsidieregeling is aangevraagd. 50% van de schoolbestuurders met ervaring met zij-instromende schoolleiders heeft de subsidieregeling niet aangevraagd (mede omdat de zij-instromer is aangesteld voor de subsidieperiode startte), 25% heeft dat wel gedaan.

Gemiddeld beoordelen deze 12 schoolbestuurders (de 25%) de regeling met een 7,5 ([6,54 - 8,46], SD = 1,51) - slechts 1 bestuurder geeft een onvoldoende. Deze bestuurder geeft aan dat er onvoldoende middelen beschikbaar waren om de begeleiding en de tijd voor de zij-instromer te realiseren die er nodig waren. Dit wordt niet door alle schoolbestuurders zo ervaren. De respondenten die de regeling een hoge score toekenden (8–9, N = 8) geven aan dat deze goed functioneert en effectief bijdraagt aan het financieren van opleiding, begeleiding en professionalisering van zij-instromende schoolleiders. Zowel de beschikbare subsidie als de keuzevrijheid die de regeling biedt worden positief gewaardeerd. Een enkele respondent noemt daarbij wel enige onzekerheid over de organisatie van de financiering. Respondenten met een matig positieve score (6–7, N = 3) erkennen de meerwaarde van de regeling, maar plaatsen kanttekeningen bij de praktische uitvoerbaarheid. Zij geven aan dat de opleiding niet altijd voldoende voorbereiding biedt op de dagelijkse praktijk van het schoolleiderschap. Daarnaast worden bepaalde subsidievoorwaarden als beperkend ervaren, waardoor de regeling in de uitvoering minder goed bruikbaar is dan beoogd. Ook heerst er kritiek over de verplichte aanstelling van 0,5 fte en dat dit sterk financieel drukt op het vermogen van de school.

Bijlage 2: Steekproefomschrijving

Ontwikkeling vragenlijst

De vragenlijst is ontwikkeld op basis van de oriënterende gesprekken en de literatuurscan.²⁷ Er zijn drie vragenlijsten ontworpen waarin onderscheid wordt gemaakt tussen de groep zij-instromende schoolleiders, de groep schoolbestuurders en HR²⁸, en de groep schoolleiders (geen zij-instromers), leraren en overige type personeel.²⁹ Binnen de vragenlijst gericht op schoolbestuurders en HR, en schoolleiders, leraren en overig personeel is ook onderscheid gemaakt tussen ervaring en geen ervaring met zij-instromende schoolleiders. Respondenten die ervaring hebben met zij-instromende schoolleiders ontvingen extra vragen hierover - respondenten zonder deze ervaring beantwoordden vragen over hoe zij het werken met een zij-instromende schoolleider zouden ervaren.

Voor het uitzetten van de vragenlijst is een trapsgewijze benadering gebruikt. Ten eerste zijn schoolbesturen benaderd met de vraag of zij de vragenlijst zelf wilden invullen. Ten tweede zijn zij gevraagd om de vragenlijst door te sturen naar de overige doelgroepen binnen het schoolbestuur. Voor de benadering van de schoolbesturen is gebruikt gemaakt van de e-mailadressen die beschikbaar zijn bij DUO. In de steekproef is rekening gehouden met spreiding in bestuursgrootte en regio (wel of geen G5), zodat de steekproef representatief is voor de gehele populatie schoolbesturen, zowel met als zonder ervaring met zij-instromende schoolleiders. Uit de literatuur blijkt dat slecht een klein percentage ervaring heeft met zij-instromende schoolleiders. Om deze reden is de link naar de vragenlijst ook gedeeld met alle ontvangers van de subsidie 'instroom schoolleiders van buiten'. De gegevens zijn door OCW bij de onderzoekers aangeleverd.

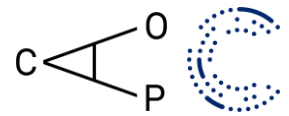
Populatie en steekproeftrekking

De populatie van schoolbesturen bestaat uit 842 besturen. 53 van deze besturen heeft (minimaal) één keer een aanvraag voor de subsidieregeling 'instroom schoolleiders van buiten' toegekend gekregen. 14 schoolbesturen die tenminste een aanvraag hebben gedaan is de subsidie niet toegewezen. In totaal zijn 400 schoolbesturen aangeschreven (67 met ten minste één aanvraag + 333 zonder aanvraag. Van deze 333 zijn de besturen gestratificeerd op basis van wel of geen G5, omvang op basis van aantal leerlingen en wel of geen eenpitter). De verwachte response ratio voor schoolbesturen is 24%. Daarnaast bestaat populatie scholen (brin-nummers) uit 6.505 scholen. 1.027 scholen vallen onder 67 schoolbesturen die minimaal één aanvraag hebben gedaan. Op basis van een verwachte response van 20% van deze scholen en gemiddeld twee vragenlijsten per school, zijn in totaal 2.000 scholen aangeschreven (1.027 met minimaal één aanvraag, 973 zonder een aanvraag. De 973 scholen zijn gestratificeerd op basis van wel of geen G5, omvang school op basis van aantal leerlingen, en soort school (bo/sbo/so).

²⁷ Het deelnemen aan de vragenlijst kostte de respondenten ongeveer 15 minuten. De vragenlijst kon zowel via de pc (dekstop), laptop alstablet of smartphone ingevuld worden. De data (de antwoorden) komen automatisch in de beveiligde omgeving van Centerdata. Centerdata en CAOP hanteren een AVG-conforme werkwijze en zijn zowel op ISO 27001 als NEN 7510 gecertificeerd.

²⁸ Deze groep is voornamelijk gevraagd naar beleid en ervaringen rondom de werving en selectie, en begeleiding en inductie van zij-instromende schoolleiders op bestuursniveau.

²⁹ Deze groep is voornamelijk gevraagd naar algemene beeldvorming over – en ervaringen met – zij-instromende schoolleiders op schoolniveau



Steekproef

De respons ratio voor de schoolbesturen is behaald (32% > 24%). In totaal hebben 810 respondenten de vragenlijst ingevuld. Na het opschonen van de data bestaat de steekproef uit 729 respondenten. De respondenten die uit de vragenlijst zijn verwijderd hadden de vragenlijst niet compleet ingevuld.³⁰ De steekproef bestaat uit 78 schoolbestuurders (10,7%), 450 schoolleiders (61,7%), 28 HR medewerkers (3,8%), 104 leraren (14,3%), 39 IB (of KC - 5,4%), 20 OOP'ers (1,9%) en 16 respondenten met een andere hoofdfunctie (2,2%).³¹ Door middel van zelfselectie geven 49 van de 450 schoolleiders aan dat zij een zij-instromende schoolleider zijn.³²

³⁰ De respondenten die tot de steekproef behoren hebben ten minste de helft van de vragenlijst ingevuld. Hierdoor kunnen de aantallen van de geanalyseerde antwoorden per vraag in de rapportage verschillen.

³¹ Het aantal bestuurders heeft betrekking op bestuurders van twee of meer scholen. Directeur-bestuurders van een pitters zijn gecategoriseerd als schoolleider.

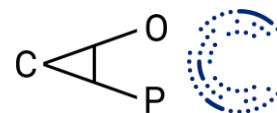
³² De zelfselectie is op basis van een positief antwoord op de vraag 'heeft u een zij-instroom traject gevolgd voor uw huidige functie'.

| Functie | Totaal | Zij-instroomtraject gevolgd (binnen functiegroep) | Lid GMR (binnen functiegroep) |
|-------------------------|---------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Bestuurder (meerpitter) | 10,70% | | |
| Schoolleider | 61,73% | 10,89% | |
| HR | 3,84% | | |
| Leraar | 14,27% | 9,62% | 23,1% |
| IB/KC | 5,35% | 7,69% | 17,9% |
| OOP | 1,92% | 7,14% | |
| Anders | 2,19% | 6,25% | 25% |
| Totaal | | 8,78% | 4,8% |

| Leeftijd | Totaal | Aantal jaar werkzaam in bij het huidige schoolbestuur | | Aantal jaar werkzaam in het primair onderwijs | |
|-----------------|---------------|--------------------------------------------------------------|--------|------------------------------------------------------|--------|
| 20-29 jaar | 3,43% | 0 tot 1 jaar | 8,50% | 0 tot 5 jaar | 14,27% |
| 30-39 jaar | 12,21% | 1 tot 3 jaar | 17,42% | 5 tot 10 jaar | 9,33% |
| 40-49 jaar | 32,65% | 3 tot 5 jaar | 14,95% | 10 tot 15 jaar | 10,15% |
| 50-59 jaar | 33,61% | 5 tot 10 jaar | 21,54% | 15 tot 20 jaar | 14,54% |
| 60-67 jaar | 17,28% | 10 tot 15 jaar | 7,96% | 20 jaar of meer | 51,71% |
| 68+ | 0,82% | 15 jaar of meer | 29,63% | | |

| Grootte van schoolbestuur | | Gespreid leiderschap op school | |
|----------------------------------|--------|---------------------------------------|--------|
| 1 school | 7,41% | | |
| 2 tot 5 scholen | 7,96% | | |
| 6 tot 10 scholen | 9,19% | Ja | 55,28% |
| 11 tot 20 scholen | 30,59% | | |
| 20 of meer scholen | 43,07% | | |
| weet ik niet | 1,78% | | |

Tabel Bijlage 1. Overzicht steekproef (N = 729)



Bijlage 3: Verdieping steekproef zij-instromende schoolleiders

Aantal zij-instromende schoolleiders

De vragenlijst voor zij-instromende schoolleiders is ingevuld door 49 respondenten, wat overeenkomt met 10,9% van het totale aantal schoolleiders in de steekproef.

Van de schoolbestuurders (N = 78) geeft 39,7% aan dat er op dit moment één (21,8%) of meerdere (17,9%) zij-instromende schoolleiders een aanstelling hebben binnen het schoolbestuur. Aan de schoolbestuurders zonder huidige ervaring met zij-instromende schoolleiders (60,3%) is gevraagd of er in de afgelopen vijf jaar een aanstelling van een zij-instromende schoolleider is beëindigd. Van deze groep (N = 47) geeft 31,9% (N = 15) aan dat dit eenmalig is voorgekomen en 4,3% (N = 2) dat dit meerdere malen het geval is geweest. In totaal heeft daarmee 61,5% van de schoolbestuurders ervaring met zij-instromende schoolleiders, hetzij op dit moment (39,7%) hetzij in de afgelopen vijf jaar (21,8%).

In deze rapportage wordt onder directe ervaring verstaan dat er op dit moment één of meerdere zij-instromende schoolleiders een aanstelling hebben bij het betreffende schoolbestuur. Dit onderscheid is van belang voor de interpretatie van de bevindingen, omdat de attitudes en ervaringen van schoolbestuurders met en zonder directe ervaring op meerdere onderdelen van elkaar verschillen.

Achtergrond van de zij-instromende schoolleider

De overgrote meerderheid van de zij-instromende schoolleiders (82%) voerde een leidinggevende functie uit voordat zij de overstap maakten naar het primair onderwijs. Zij waren werkzaam in zowel de private als de publieke sector. De overstap werd het vaakst gemaakt vanuit een andere onderwijssector - zoals het voortgezet onderwijs, het mbo of het wetenschappelijk onderwijs (18,4%) - gevolgd door openbaar bestuur en overheidsdiensten (16,3%), overige dienstverlening (16,3%), financiële dienstverlening (14,3%) en de gezondheids- en welzijnszorg (14,3%). De meeste zij-instromende schoolleiders maakten de overstap tussen 2022 en 2025, wat samenvalt met de periode van de subsidieregeling 'instroom schoolleiders van buiten het po'.

De meeste zij-instromende schoolleiders (96%) geven aan dat zij een schoolleidersopleiding hebben afgerond. Slechts 2 volgen op het moment van het invullen van de vragenlijst een opleiding tot schoolleider. In totaal geeft 69,4% van de zij-instromende schoolleiders aan dat zij een opleiding voor zij-instromende schoolleiders volgen of hebben gevolgd, en 28,6% heeft een 'reguliere' opleiding voor schoolleiders gevolgd. 1 respondent geeft aan geen opleiding voor schoolleider te hebben gevolgd.

Meer dan de helft (52,9%) van de zij-instromende schoolleiders heeft een aanstelling bij een groot schoolbestuur die bestaat uit 20 of meer scholen. Slechts 3 van hen zijn directeur-bestuurder van een eenpitter (6,1%). Op basis van de informatie van de schoolbestuurders die op dit moment een collega zij-instromende schoolleider hebben, geldt de aanstelling van de zij-instromende schoolleider bij een groot bestuur (bestaande uit 20 of meer scholen - 41,9%).

Bijlage 4: Overzicht interviews

| Organisatie | Zij- instromende schoolleider | Schoolleider (geen zij- instroom) | Bestuurder | OOP | Opleider | Totaal |
|--------------------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------------|------------|----------|----------|-----------|
| School 1 | 1 | 1 | 1 | | | 3 |
| School 2 | 2 | 1 | | | | 3 |
| School 3 | 1 | | | | | 1 |
| School 4 | 1 | | | 1 | | 2 |
| School 5 | 1 | | 1 | | | 2 |
| School 6 | 1 | 1 | | | | 2 |
| School 7 | 1 | 1 | | | | 2 |
| School 8 | | | 1 | | | 1 |
| School 9 | 2 | | 1 | | | 3 |
| School 10 | 1 | 1 | 1 | | | 3 |
| School 11 | 1 | | | | | 1 |
| School 12 | 1 | 1 | | | | 2 |
| Opleider | | | | | 3 | 3 |
| Onderwijs verlaten | 2 | | | | | 2 |
| Aanstelling beëindigd zij- instromende schoolleider | | | 2 | | | 2 |
| Totaal | 15 | 6 | 7 | 1 | 3 | 32 |

Tabel Bijlage 2. Overzicht functie respondent bij deelname interview