

# Ontwikkelingen en spanningsvelden in 2023



Zoë Schreurs • Peter Slegers



# Inhoud

Magamentsamenvatting	4	3. Spanningsvelden	23
1. Inleiding	7	3.1 Grootste spanningsvelden in 2023	24
1.1 Werkwijze	8	3.2 Inhoudelijke verschillen en ontladde spanningsvelden	25
Documentanalyse	8	4. Reflectiegesprekken	27
Gesprekken	9	4.1 Posities tussen basisvaardigheden en brede ontwikkeling	27
2. Geïdentificeerde trends en ontwikkelingen	11	4.2 Posities tussen marktwerking en samenwerking	29
2.1 Personeelsschaarste	12	4.3 Posities tussen voldoende personeel en onderwijskwaliteit	31
Strategisch personeelsbeleid	12	4.4 Posities tussen gespecialiseerd onderwijs en thuisnabij onderwijs	34
Anders organiseren	13	5. Literatuur	36
Regionale samenwerking	14	6. Bijlagen	37
Lerarenopleidingen	15	Bijlage 1: Bestudeerde documenten	37
2.2 Basisvaardigheden	15	Bijlage 2: Gesprekken met een of enkele schooldirecteuren	52
Kennisgedreven werken	16	Bijlage 3: Citaten van schooldirecteuren per spanningsveld	53
2.3 Herijking besturingsmodel funderend onderwijs	16		
Duurzame financiering	16		
2.4 Van passend onderwijs naar inclusiever onderwijs	17		
Steeds inclusiever onderwijs	18		
2.5 Kansengelijkheid	19		
2.6 Gezondheid en welzijn	20		
2.7 Digitalisering	21		
2.8 Nieuwkomers	22		



## Dankwoord

Deze rapportage had niet tot stand kunnen komen zonder de waardevolle bijdrage van de directeuren die hebben deelgenomen aan de gesprekstafels tijdens het AVS congres en van directeuren die hebben deelgenomen aan groeps- of individuele gesprekken. In het bijzonder willen wij deze laatste groep bedanken voor hun tijdsinvestering en gastvrijheid, hun openheid en bereidheid om uitgebreid over hun leiderschapskeuzes te vertellen. Dit heeft ons in staat gesteld om kleur te geven aan de trends en spanningsvelden die van invloed zijn op het werk van schooldirecteuren in het basisonderwijs in 2023.

Hartelijk bedankt Arjan Dam, Inge van Dijk, Elly Fokker, Jacqueline de Heer, Tom Hooghuis, Anneke de Jong, Marije Klaassen, Manny Liebrecht, Erny van Leusden, Mirjam Schweppe, Simone Slager, Lauré Ursem, Linda van der Vliet en Erik Verhoeven.

**Deze rapportage is een co-productie van de monitorgroep.  
De monitorgroep bestaat uit schooldirecteuren en onderzoekers.**

**Monitorgroep:** Douwe Bilder, Argo van den Bogert, Han Boone, Marja Creemers, Marjo Dethmers, Wouter Groot, René Jansen, Carmen Kortekaas, Mariëtte ten Oever, Hettie Sipman, Caroline Scheeren, Zoë Schreurs (penvoerder), Peter Slegers, Peter Sloot, Boudewijn van Stuijvenberg, Chris van der Velde, Nancy Verbeten.

Schoolleidersregister PO  
12 juni 2024

# Managementsamenvatting



## Inleiding

Schooldirecteuren zijn cruciaal voor schoolontwikkeling en onderwijskwaliteit. Ze bevorderen de kennis, vaardigheden en motivatie van leraren en dragen zo, samen met leraren, bij aan de groei en het leren van leerlingen. Effectief schoolleiderschap vereist voortdurende professionalisering en het naleven van beroepsstandaarden.

De huidige beroepsstandaard voor schooldirecteuren dateert uit 2020. Deze standaard vormt, samen met professionaliseringsthema's en maatschappelijke en technologische veranderingen, de kennisbasis voor schooldirecteuren.

Het Schoolleidersregister PO monitort jaarlijks trends en ontwikkelingen die invloed hebben op het functioneren van schooldirecteuren. Deze trends worden geanalyseerd op basis van adviesrapporten, beleidsdocumenten en vakpublicaties. Centraal bij de monitoring in de periode januari tot december 2023 stonden de volgende onderzoeksvragen:

- Welke trends en ontwikkelingen, die van invloed zijn op het werk van schooldirecteuren, kunnen we identificeren in 2023?
- Welke spanningsvelden liggen ten grondslag aan deze trends en ontwikkelingen en hoe gaan schooldirecteuren om met deze spanningsvelden?

Voor de beantwoording van deze vragen zijn in totaal 228 documenten geanalyseerd. Daarnaast zijn er gesprekken gevoerd met verschillende organisaties en schooldirecteuren. De gesprekken met schooldirecteuren waren bedoeld om meer inzicht te krijgen in hoe schooldirecteuren omgaan met de spanningsvelden en welke positie ze daarin kiezen.

## Geïdentificeerde trends en ontwikkelingen

Hieronder staan de belangrijkste trends en ontwikkelingen die uit de geanalyseerde documenten naar voren kwamen.

**Personeelsschaarste:** Het meest besproken onderwerp was het lerarentekort, genoemd in 65% van de documenten. In oktober 2023 bedroeg het lerarentekort in het primair onderwijs 9.800 fte, met verwachtingen dat dit tekort de komende 10 jaar zal aanhouden. De documenten benadrukken regionale en school specifieke verschillen en oplossingen voor het behoud van leerkrachten, zoals strategisch

personeelsbeleid en arbeidsrechtelijke maatregelen gericht op loopbaanontwikkeling en het verlagen van de werkdruk. Ook is er in documenten aandacht voor het tekort aan schooldirecteuren (15%). Er wordt erkend dat een focus op de negatieve kanten van het tekort het onderwijsberoep minder aantrekkelijk maakt.

**Basisvaardigheden:** In 61% van de documenten gaat het over het versterken van lees- en rekenvaardigheden. In 2023 is een plan van aanpak voor de monitoring en evaluatie van het in 2022 gelanceerde Masterplan basisvaardigheden geformuleerd. De eerste Monitor Basisvaardigheden laat zien dat de prestaties van leerlingen aan het herstellen zijn, maar dat ze voor rekenen en leesvaardigheid nog niet het niveau van voor de pandemie hebben bereikt. Scholen gaan steeds meer cyclisch werken, met duidelijke doelen, gedegen analyses en evaluaties op basis van beschikbare leerling gegevens.

**Kansengelijkheid:** In 49% van de documenten komt kansengelijkheid aan bod mede in relatie tot armoedebestrijding. Daarbij zijn financiële onzekerheid en de impact daarvan op de ontwikkeling van kinderen belangrijke thema's. Programma's zoals de Gezonde School en schoolmaaltijden worden geprezen voor hun bijdragen aan een gezondere levensstijl en betere leerprestaties. De vrijwillige ouderbijdrage en de verhoogde schoolkosten door digitale leermiddelen blijven een punt van zorg, met voorstellen om deze bijdragen te herzien. Daarnaast moeten initiatieven zoals de verrijkte schooldag en brugfunctionarissen gelijke kansen bevorderen. Er is ook een duidelijke trend van samenwerking tussen kinderopvang en onderwijs, ondanks obstakels zoals verschillende onderwijstijden en administratieve barrières.

Naast deze veelbesproken thema's komen thema's als gezondheid en welzijn, passend onderwijs, digitalisering en de integratie van nieuwkomers ook aan de orde in de geanalyseerde documenten. 'In dit verband worden aspecten als (sociale) veiligheid en fysiek en emotioneel welzijn van leerlingen, inclusief onderwijs, de rol van technologie in het onderwijs en de uitdagingen bij de integratie van nieuwkomers in het onderwijsstelsel genoemd.

## Spanningsvelden in 2023

Spanningsvelden verwijzen naar tegenstrijdige waarden en opvattingen waartussen schooldirecteuren moeten laveren in hun werk en waar ze, samen met hun team, hun visie op goed onderwijs bepalen. Op grond van de geanalyseerde documenten hebben we de volgende spanningsvelden onderscheiden.

**Basisvaardigheden versus brede ontwikkeling:** De noodzaak om basisvaardigheden (lezen en rekenen) van leerlingen te verbeteren, mede ingegeven door (inter)nationale metingen wordt breed erkend. Tegelijkertijd hebben scholen de verantwoordelijkheid om leerlingen te socialiseren en te ondersteunen in hun persoonsvorming. Dit spanningsveld draait om de balans tussen focus op basisvaardigheden en aandacht voor de brede ontwikkeling van leerlingen.

**Marktwerking versus samenwerking:** Om het lerarentekort aan te pakken, wordt samenwerking tussen scholen, lerarenopleidingen en andere betrokken partijen aangemoedigd. Echter, de druk om voldoende gekwalificeerd personeel voor de eigen school te vinden, kan leiden tot competitie tussen scholen, wat samenwerking bemoeilijkt. Dit spanningsveld gaat over het vinden van een balans tussen de gezamenlijke verantwoordelijkheid om personeel eerlijk over scholen te verdelen en de individuele verantwoordelijkheid om de formatie op de eigen school te handhaven.

**Personele bezetting versus onderwijskwaliteit:** Schooldirecteuren moeten de balans vinden tussen het aantrekken en behouden van voldoende personeel en het waarborgen van de onderwijskwaliteit. Inzet van onbevoegde professionals kan helpen om het lerarentekort en de werkdruk te verminderen, maar kan ook ten koste gaan van de onderwijskwaliteit. Dit spanningsveld draait om de keuzes tussen kwantiteit en kwaliteit van het onderwijspersoneel.

**Thuisnabij onderwijs versus gespecialiseerd onderwijs:** Er wordt gestreefd naar onderwijs dat zo inclusief mogelijk is, waar leerlingen met verschillende onderwijs- en ondersteuningsbehoeften zoveel mogelijk thuisnabij samen leren.

Dit vereist nauwe samenwerking met verschillende externe partners, zoals de gemeente, zorginstellingen en kinderopvang. Tegenover de wens te komen tot thuisnabij onderwijs, staan de huidige knelpunten en uitdagingen van passend onderwijs. Daarbij valt te denken aan de onduidelijkheid in de verdeling van verantwoordelijkheden tussen onderwijs en zorg, lange wachtlijsten voor hulp via de gemeente, en beperkte afstemming tussen onderwijs en zorgprofessionals. Het vraagt veel van de school en de schooldirecteur om te komen tot goede afspraken met betreffende organisaties. Dit spanningsveld draait om het vinden van een balans tussen inclusief onderwijs en het bieden van gespecialiseerde zorg die aansluit bij de behoeften van leerlingen in gesegregeerde onderwijsinstellingen.

### Reflectiegesprekken

Om meer inzicht te krijgen in hoe schooldirecteuren omgaan met de spanningsvelden en welke positie ze daarin kiezen, zijn er gesprekken gevoerd met schooldirecteuren. De belangrijkste bevindingen zijn de volgende.

**Posities tussen basisvaardigheden en brede ontwikkeling:** Door de ervaren maatschappelijke druk om basisvaardigheden te verbeteren, zijn enkele schooldirecteuren sterk gericht op basisvaardigheden, ook al gaat dat soms in tegen hun onderwijsvisie. De meerderheid probeert echter een balans te vinden tussen focus op de basisvaardigheden en de brede ontwikkeling. Directeuren ervaren dat aangescherpte inspectiekaders en bredere maatschappelijke vraagstukken die de school binnenkomen, zoals gezonde voeding en beweging, extra druk leggen op hun keuze.

**Posities tussen marktwerking en samenwerking:** Schooldirecteuren richten zich binnen het spanningsveld tussen marktwerking en samenwerking, vaker op het versterken van hun eigen school dan op samenwerking. Ondanks de erkenning van het belang van samenwerking, zijn er belemmeringen zoals regionale tekorten, marktwerking, geografische afstand, verschillen in onderwijsvisie en de noodzaak om voldoende gekwalificeerd personeel aan te trekken. Hoewel sommige directeuren positieve ervaringen hebben met personele uitwisseling, worden dergelijke samenwerkingen vaak belemmerd door organisatorische belangen en bestuurlijke beperkingen.

**Posities tussen voldoende personeel en onderwijskwaliteit:** De positie die schooldirecteuren innemen met betrekking tot dit spanningsveld wordt sterk beïnvloed door de urgentie van personeelstekorten in hun regio. Directeuren in regio's met minder acute tekorten richten zich op het behoud van de kwaliteit van het onderwijs, terwijl directeuren met grotere tekorten soms concessies doen aan de kwaliteit van het onderwijs om continuïteit te kunnen waarborgen. Strategieën om de kwaliteit hoog te houden variëren van zelf voor de klas staan, opleiden en begeleiden van nieuwe leerkrachten, tot het aantrekken van zij-instromers. De inzet van onbevoegd personeel, zzp'ers, en uitzendkrachten wordt vaak gezien als een noodmaatregel. Schooldirecteuren benadrukken de negatieve gevolgen van deze tijdelijke oplossingen voor de kwaliteit van het onderwijs en de professionele cultuur.

**Posities tussen gespecialiseerd onderwijs en thuisnabij onderwijs:** In de discussie over gespecialiseerd onderwijs versus thuisnabij onderwijs nemen schooldirecteuren twee verschillende posities in. Een deel van de directeuren pleit voor het behoud van gespecialiseerde scholen en twijfelen aan de haalbaarheid van inclusief onderwijs. Andere directeuren streven naar thuisnabij onderwijs vanuit hun overtuiging dat een inclusief onderwijssysteem leerlingen beter voorbereidt op een leven in een pluralistische samenleving. Deze groep ervaart verschillende uitdagingen die dit proces hinderen zoals weerstand binnen teams, oneerlijke verdeling van middelen door samenwerkingsverbanden en evaluatie- en beoordelingsmechanismen van de inspectie. Ze pleiten voor structurele herzieningen om inclusief onderwijs haalbaar te maken.

# 1

## Inleiding



Schooldirecteuren spelen een cruciale rol bij het stimuleren van schoolontwikkeling en het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs. Door kennis, vaardigheden en de motivatie van leraren te bevorderen, dragen ze bij aan het creëren van mogelijkheden en ruimte voor leraren om effectief onderwijs te bieden. Zo dragen ze, samen met leraren, bij aan de groei en het leren van hun leerlingen.

Effectief schoolleiderschap vraagt voortdurende aandacht van individuele schooldirecteuren en de beroepsgroep. Dit vraagt niet alleen om investering in doorlopende professionalisering door schooldirecteuren zelf. Het vraagt ook om beroepsstandaarden die beschrijven wat de beroepsgroep ziet als goed schoolleiderschap en die de professionalisering van schooldirecteuren stimuleren.

Sinds 2002 beschikken schooldirecteuren over een beroepsstandaard. De huidige beroepsstandaard dateert uit 2020. Deze beroepsstandaard vormt samen met professionaliseringsthema's en de beschrijving van de maatschappelijke en technologische veranderingen die het beroep van schooldirecteur beïnvloeden, de kennisbasis. De kennisbasis vormt daarmee het fundament voor het professioneel handelen en de ontwikkeling van schooldirecteuren primair onderwijs en is een krachtig middel voor de erkenning van de beroepsgroep.

Om deze kennisbasis actueel te houden, worden de belangrijkste trends en ontwikkelingen die van invloed zijn op het functioneren van schooldirecteuren jaarlijks gemonitord door het Schoolleidersregister PO. Deze trends en ontwikkelingen raken de inhoud van het werk van schooldirecteuren: ze krijgen er direct mee te maken en moeten er veelal iets mee. Aan deze trends en ontwikkelingen liggen ook verschillende, vaak tegenstrijdige, waarden en opvattingen over de gewenste inrichting en vormgeving van het onderwijs ten grondslag. Deze tegenstrijdige waarden en opvattingen verwijzen naar spanningsvelden waartussen schooldirecteuren moeten laveren in hun werk en waar ze, samen met hun team, hun visie op goed onderwijs op bepalen.

De monitoring richt zich dan ook op het identificeren van trends en ontwikkelingen en het duiden van mogelijke spanningsvelden die het werk van schooldirecteuren kunnen beïnvloeden. Deze monitoring bestaat uit het bestuderen en analyseren van

adviesrapporten, beleidsdocumenten en wetenschappelijke- en vakpublicaties.

Deze notitie presenteert de belangrijkste bevindingen van de monitoring in de periode januari 2023 tot en met december 2023. Eerst geven we aan welke onderzoeksvragen centraal stonden bij de monitoring. Daarna beschrijven we de opzet van de monitoring. Vervolgens lichten we de belangrijkste trends en ontwikkelingen die zich in 2023 hebben voorgedaan en die van invloed kunnen zijn op het werk van schooldirecteuren toe. De overheidsdocumenten en het beleidsonderzoek zijn leidend bij het duiden van de trends en ontwikkelingen. Waar mogelijk zijn deze aangevuld met inzichten vanuit vakpublicaties. Na de beschrijving van de belangrijkste trends en ontwikkelingen, gaan we in op de spanningsvelden die we erin herkennen. De notitie eindigt met reflecties vanuit de beroepsgroep ten aanzien van deze spanningsvelden.

### Onderzoeksvragen

De volgende onderzoeksvragen stonden centraal bij de monitoring:

- Welke trends en ontwikkelingen, die van invloed zijn op het werk van schooldirecteuren, kunnen we identificeren in adviesrapporten, beleidsdocumenten, en vakliteratuur die in 2023 zijn verschenen?
- Welke spanningsvelden liggen ten grondslag aan deze trends en ontwikkelingen?

## 1.1 Werkwijze

Voor de beantwoording van de onderzoeksvragen hebben we twee methoden gebruikt:

1. Documentanalyse
2. Gesprekken

## Documentanalyse

De documenten zijn geselecteerd op basis van hun relevantie ten aanzien van primair onderwijs en schoolleiderschap. In totaal zijn 228 documenten geanalyseerd, verdeeld over drie hoofdcategorieën:

1. **Overheidsdocumenten:** Deze categorie, bestaande uit 96 documenten, omvat kamerbrieven en publicaties van de rijksoverheid en documenten van de onderwijsinspectie.
2. **Beleidsonderzoek en -advies:** Deze categorie bevat 67 documenten, waaronder rapporten van de Onderwijsraad en studies uitgevoerd door wetenschappers of onderzoeksbureaus. Deze documenten verschaffen inzichten in de wetenschappelijke onderbouwing van beleidsaanbevelingen.
3. **Discours:** Deze categorie omvat 65 documenten en bestaat voornamelijk uit vakbladen, aangevuld met enkele nieuwsbrieven en opiniestukken. Deze bronnen geven inzicht in de professionele discussies die gevoerd worden binnen de onderwijsgemeenschap ten aanzien van het onderwijsbeleid.

De geselecteerde overheids- en beleidsdocumenten zijn geïdentificeerd via een gestructureerde zoektocht in de databank van de rijksoverheid en de online archieven van onderzoeksbureaus, waarbij documenten die uitsluitend over het primair onderwijs of schoolleiderschap gingen zijn geselecteerd. Het geanalyseerde discours bestaat voornamelijk uit vakbladen die gelezen worden door schooldirecteuren in het primair onderwijs. De geanalyseerde documenten zijn per categorie weergegeven in de bijlage.

De verschillende documenten hebben we met behulp van een inductieve benadering thematisch geanalyseerd zoals beschreven door Braun en Clarke (Braun & Clarke, 2006). Voor het uitvoeren van een thematische analyse onderscheiden Braun en Clarke zes fasen, die een gestructureerde aanpak bieden voor het analyseren van kwalitatieve data. In de eerste fase, de voorbereidingsfase, ligt de nadruk op het vertrouwd raken met de data. De tweede fase is de fase van initiële codering waarbij tekstfragmenten open worden gecodeerd op grond van inhoud: tekstfragmenten worden gecodeerd met behulp van termen (woorden of korte zinnen) die in de



tekst voorkomen. Voorbeelden van initiële codes zijn Deltaplan, Personeelsbehoud, Strategisch-HRM beleid en Arbeidsrechtelijke maatregelen voor de aanpak van het lerarentekort. In de derde fase wordt gezocht naar patronen en verbindingen tussen deze initiële codes. Deze worden vergeleken, bijgesteld en samengevoegd onder voorlopige thema's en sub thema's. Een voorbeeld van een thema waaronder de hierboven genoemde initiële codes zijn samengebracht is Personeelsschaarste. In de vierde fase worden de thema's doorzocht, verfijnd en gedefinieerd. In deze fase zijn, in het kader van de betrouwbaarheid en intersubjectiviteit van de analyse, enkele tekstfragmenten onafhankelijk gecodeerd door de onderzoekers en een lid van de monitorgroep van het Schoolleidersregister PO. Daarbij is onderzocht of de thema's coherent zijn en goed passen bij de codes en de gegevens die daaronder vallen. In de vijfde fase zijn duidelijke definities voor de geïdentificeerde thema's ontwikkeld. In deze fase zijn ook de memo's die in alle fasen zijn bijgehouden om betekenis te geven aan de informatie geanalyseerd en samengevat.

Voor de thematische analyse hebben we gebruik gemaakt van MaxQDA 2024, een softwareprogramma dat gebruikt wordt voor kwalitatief onderzoek. Met de ontwikkelde thema's en samenvattende memo's kunnen we een antwoord geven op de eerste onderzoeksvraag. Ter validering van de door ons geïdentificeerde trends en ontwikkelingen zijn enkele gesprekken met (onderwijs)organisaties gevoerd, te weten: Academie & Vakvereniging voor Schoolleiders (AVS), Sociaal Economische Raad (SER), Nederlands Jeugdinstituut (NJI), Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP), Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (NRO) en Sardes. Doel van deze gesprekken was om na te gaan in hoeverre de door ons geïdentificeerde trends en ontwikkelingen herkend werden en aanvulling behoeften.

Om de tweede onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, hebben we de geïdentificeerde trends en ontwikkelingen geanalyseerd en geduid vanuit het perspectief van spanningsvelden. Zoals aangegeven, verwijzen spanningsvelden naar de verschillende, tegenstrijdige waarden en opvattingen over de gewenste inrichting en vormgeving van het onderwijs en de ruimte die hiertussen bestaat. Schooldirecteuren moeten laveren tussen deze tegenstrijdige waarden en opvattingen die gelijktijdig aan de orde zijn. Binnen deze ruimte moeten schooldirecteuren, samen met hun team, hun visie op goed onderwijs bepalen.

Om spanningsvelden te herleiden hebben we allereerst gezocht naar indicaties in de geanalyseerde documenten die duiden op een mogelijk spanningsveld of die een spanningsveld als zodanig benoemen. Daarnaast hebben we de geïdentificeerde thema's en memo's uit de thematische analyse (zie fase 5 hiervoor) in samenhang geanalyseerd vanuit het perspectief van onderliggende waarden en opvattingen over de gewenste inrichting die eraan ten grondslag liggen. Op grond van deze analyse hebben we een aantal spanningsvelden geduid. Daarbij hebben we spanningsvelden die in voorgaande jaren zijn geïdentificeerd (Schoolleidersregister PO, 2023) gebruikt als referentiekader. Op deze manier konden we ook nagaan of er sprake is van continuïteit, verandering of vernieuwing in de discours over het onderwijs, zoals gepubliceerd in de bestudeerde documenten.

## Gesprekken

Centraal in de gesprekken met schooldirecteuren stonden de geïdentificeerde spanningsvelden. Doel van deze gesprekken was om de geïdentificeerde spanningsvelden te valideren. Daarnaast hebben deze gesprekken dieper inzicht gegeven in hoe de spanningsvelden van invloed zijn op de dagelijkse praktijk van schoolleiderschap en welke positie schooldirecteuren innemen bij deze spanningsvelden.

De gesprekken met schooldirecteuren hebben in verschillende vormen plaatsgevonden. Alle gesprekken zijn gevoerd aan de hand van een vooraf opgestelde gespreksleidraad. Er zijn gesprekstafels geweest tijdens het AVS-congres, waarbij schooldirecteuren in groepen van ongeveer 10 personen één van de spanningsvelden besproken hebben. De gesprekstafels werden geleid door leden van de monitorgroep en medewerkers van het Schoolleidersregister PO.

Daarnaast werden de spanningsvelden besproken tijdens groeps- en individuele gesprekken. De volgende gesprekken hebben plaatsgevonden:

- 2 groeps gesprekken met 5 schooldirecteuren van verschillende stichtingen.
- 5 groeps gesprekken met 2 of 3 schooldirecteuren van eenzelfde stichting.
- 6 individuele gesprekken.

Deze gesprekken werden geleid door een lid van de monitorgroep in aanwezigheid van de onderzoeker, of door de onderzoeker zelf. De conclusies uit de gesprekken zijn door de deelnemende directeuren tegengelezen.

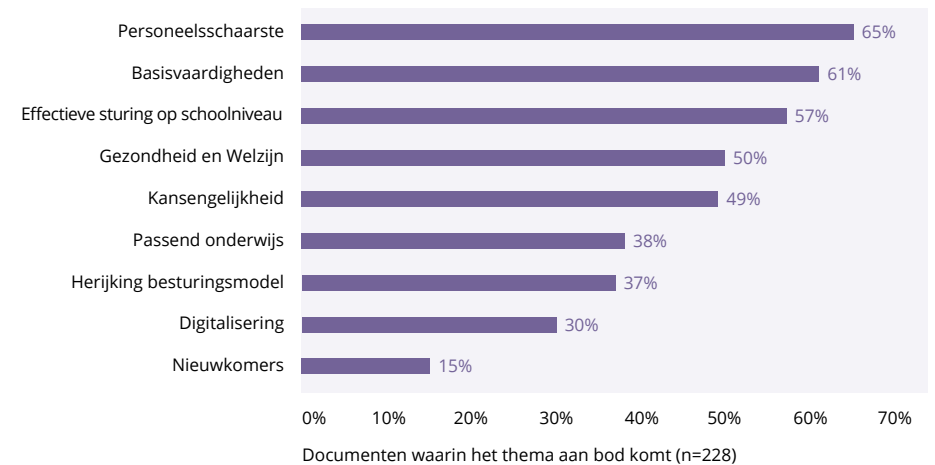
Een deel van de gesprekken heeft online plaatsgevonden en een deel op locatie van de deelnemende scholen. In de bijlage is een lijst opgenomen met schoolbesturen waartoe deelnemende schooldirecteuren behoren. De schooldirecteuren die aan de groeps- en individuele gesprekken hebben deelgenomen zijn grotendeels afkomstig uit het netwerk van de monitorgroep. Hun reflecties geven kleur aan de spanningsvelden, maar zijn niet representatief voor de hele beroepsgroep.

# 2

## Geïdentificeerde trends en ontwikkelingen



De thematische analyse van de documenten laat zien dat in 2023 over een groot aantal onderwerpen is geschreven. Het gaat hierbij zowel om onderwerpen waarover een enkele keer werd geschreven als onderwerpen die zeer geregeld terugkwamen. In de onderstaande figuur is weergegeven welke overkoepelende trends en ontwikkelingen uit de documenten geïdentificeerd zijn en in hoeveel documenten over deze onderwerpen geschreven werd. Deze onderwerpen worden hieronder kort toegelicht en daarna een voor een inhoudelijk beschreven, waarbij veranderingen ten opzichte van vorig jaar benoemd worden. Dit laatste geldt voor de thema's: personeelsschaarste, basisvaardigheden en kansengelijkheid, omdat deze thema's in de monitoring van 2022 ook besproken zijn.



**Figuur 1:**  
Geïdentificeerde trends die van invloed zijn op het werk van schooldirecteuren in 2023

Personeelsschaarste is het meest besproken onderwerp in de 228 geanalyseerde documenten. In 65% van de documenten is geschreven over het leraren- en schooldirecteurentekort en maatregelen om dit tekort aan te pakken. Basisvaardigheden zoals lezen en rekenen, zijn het op één na grootste onderwerp. In 61% van de documenten wordt geschreven over het versterken van deze kernvaardigheden, al dan niet in het kader van het Masterplan basisvaardigheden. Effectieve sturing op schoolniveau gaat over het belang van visie, leiderschap en kwaliteitsverbetering op scholen en komt in 57% van de documenten aan bod. Gezondheid en welzijn, aanwezig in de helft van de documenten, duidt op een focus op fysiek en emotioneel welzijn van leerlingen en een sociaal veilig en stimulerend pedagogisch klimaat. Kansengelijkheid, besproken in 49% van de documenten, wijst op inspanningen om ongelijkheid in het onderwijs aan te pakken. In 38% van de documenten wordt passend onderwijs genoemd, waarbij de nadruk ligt op het toewerken naar steeds inclusiever onderwijs. De herijking van het besturingsmodel omvat veranderingen in het curriculum, verbeteringen in toezicht en financiële hervormingen, welke in 37% van de documenten besproken worden. Digitalisering, in 30% van de documenten, geeft de toenemende rol van technologie in het onderwijs weer. Over nieuwkomers, het laatste besproken onderwerp is in 15% van de documenten geschreven. Dit onderwerp onderstreept de uitdagingen die het onderwijs heeft bij het integreren van nieuwkomers, voornamelijk veroorzaakt door de oorlog in Oekraïne en de nasleep hiervan in het onderwijs. Deze trends en ontwikkelingen worden hieronder uiteengezet. Onderwerpen die in mindere mate aan bod komen in de documenten in 2023 betreffen onder meer onderwijshuisvesting, informeel en aanvullend onderwijs, de overgang po-vo en de nasleep van de coronapandemie. Deze zullen hieronder niet toegelicht worden.

## 2.1 Personeelsschaarste

De grootste trend in 2023 is de personeelsschaarste in het onderwijs en dan met name het lerarentekort. In oktober 2023 is het lerarentekort in het primair onderwijs 9.800 fte. De verwachting is dat dit tekort bij gelijkblijvende omstandigheden nog zeker 10 jaar voortduurt. In eerdere monitoring is het lerarentekort ook uitgebreid

besproken. In de documenten uit 2021 werd het lerarentekort gesignaleerd maar was de urgentie van de boodschap minder prangend. In 2022 was dit urgentiebesef wel aanwezig en werden de eerste maatregelen geformuleerd om het lerarentekort terug te dringen. In de documenten uit 2023 is vooral aandacht voor regionale- en schoolspecifieke verschillen, en worden oplossingen voor het behoud van leerkrachten uiteengezet. Ook is er aandacht voor arbeidsrechtelijke maatregelen gericht op loopbaanontwikkeling en interventies om de werkdruk te verlagen. Deze maatregelen zijn gericht op het enthousiasmeren van studenten en zij-instromers voor het onderwijs en op zittend personeel om te blijven. Daarnaast is er in 2023 aandacht voor het schooldirecteurentekort dat inmiddels is opgelopen tot 15,1 procent en oplossingen daarvoor, zoals het openstellen van subsidies voor het stimuleren van zij-instromende schooldirecteuren. Ook lijkt men zich te realiseren dat de constante focus op de negatieve kanten van het personeelstekort het aantrekkelijker maken van de onderwijsberoepen hindert. Naast de aandacht voor maatregelen gericht op het behoud van leerkrachten is er in de documenten ook veel aandacht voor maatregelen om het lerarentekort terug te dringen. Het gaat dan om maatregelen voor strategisch personeelsbeleid, anders organiseren, regionale samenwerking en lerarenopleidingen. Deze worden hieronder toegelicht.

### Strategisch personeelsbeleid

In de documenten uit 2023 wordt duidelijk dat strategisch personeelsbeleid noodzakelijk is omdat het lerarentekort de komende jaren zal blijven bestaan. Dit betekent dat scholen ondanks personeelskrapte toch kwalitatief goed onderwijs moeten bieden. Strategisch personeelsbeleid zou bijdragen aan een hogere tevredenheid en een lager verloop van personeel op scholen. Uit de documenten blijkt dat de kwaliteit van het strategisch personeelsbeleid sterk varieert tussen verschillende scholen en besturen. Slechts een derde van de scholen heeft het personeelsbeleid goed op orde. Belemmerende factoren voor het uitvoeren van strategisch personeelsbeleid zijn onder andere regeldruk, incidentele middelen en verantwoordingslast, maar ook het personeelstekort waardoor medewerkers niet vrijgespeeld kunnen worden voor professionaliseringsactiviteiten. Momenteel onderzoekt de overheid welke wetenschappelijk bewezen interventies scholen kunnen helpen om hun personeelsbeleid zo effectief mogelijk vorm te geven. Deze

worden samen met arbeidsrechtelijke maatregelen verwerkt in een wetsvoorstel Strategisch personeelsbeleid dat in het najaar van 2024 ingediend moet worden.

### **Arbeidsrechtelijke maatregelen**

In overheidsdocumenten wordt de schaarste in de onderwijssector gezien als motivatie voor besturen en schooldirecteuren om zorg te dragen voor goed werkgeverschap. De primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden en de werkomgeving worden gezien als knoppen waaraan gedraaid kan worden om het werken op (achterstands-)scholen aantrekkelijker te maken. Uit beleidsonderzoek blijkt dat personeel in het primair onderwijs reeds erg tevreden is binnen hun werkomgeving. In de periode 2021-2023 wordt de professionele cultuur in het primair onderwijs aanzienlijk hoger gewaardeerd dan in andere sectoren van de Nederlandse arbeidsmarkt. Desalniettemin onderzoekt de Inspectie van het Onderwijs momenteel welke mogelijkheden er zijn om het personeelsbeleid, de arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden van leraren verder te verbeteren. Dit moet onder andere het onderwijsberoep en werken in achterstandsscholen aantrekkelijker maken en zo kansengelijkheid bevorderen. De overheid heeft al maatregelen ingezet om het werken op achterstandsscholen aantrekkelijker te maken, zoals de arbeidsmarkttoelage. Deze toelage biedt een maandelijkse aanvulling op salaris voor personeel op achterstandsscholen. Een andere maatregel die wordt onderzocht, is het gebruik van bonussen om leraren te stimuleren om meer uren te werken of beschikbaar te zijn, waarbij verschillende opties worden overwogen zoals een geldbonus, kinderopvangsubsidies, flexibele werktijden en betaald verlof. De kosten en baten van elke optie worden geëvalueerd aan de hand van een rekenmodel, met als doel een oplossing te vinden die praktisch, kosteneffectief en aantrekkelijk is voor leraren. In vakpublicaties uit 2023 is er echter kritiek op de ongelijke verdeling van achterstandsmiddelen tussen scholen, doordat er een scherpe grens gehanteerd wordt waarbij scholen met vergelijkbare problemen geen toelage krijgen. Ook heerst er onzekerheid over de effectiviteit van zulke toelagen in het verminderen van het lerarentekort.

### **Professionalisering en begeleiding**

Uit de documenten blijkt dat er een groeiend besef is van het belang van degelijke

begeleiding en professionalisering voor zowel startende leerkrachten als zij-instromers. Nationaal en internationaal wordt er door wetenschappers en het onderwijsveld druk uitgeoefend om deze ondersteuning te verbeteren. Uit de vakpublicaties blijkt echter dat het huidige klimaat van schaarste ervoor zorgt dat pabo-studenten, zij-instromers en beginnende leerkrachten en schooldirecteuren soms zonder adequate begeleiding in het diepe worden gegooid. Er is behoefte aan gedegen beleid binnen scholen om nieuw personeel te begeleiden en te ondersteunen in hun professionele ontwikkeling. Deze ontwikkeling is op verschillende plaatsen al in gang gezet en resulteert in een merkbare toename in het behoud van beginnende leraren.

Naast het belang van begeleiding van nieuw personeel wordt, in het kader van strategisch personeelsbeleid, ook steeds meer geschreven over loopbaanperspectieven in het onderwijs. Hoewel de overheid sterk de nadruk legt op het belang van evidence-informed werken, blijkt uit de vakpublicaties dat mogelijkheden en stimulansen voor leraren om zich te specialiseren en zich te ontwikkelen tot evidence-informed leraren beperkt zijn. Dit gebrek aan loopbaanontwikkeling zorgt er mogelijk voor dat ervaren leraren met ambitie uitgekeken raken op het vak. Strategisch personeelsbeleid van scholen is voorwaardelijk voor het bieden van loopbaanperspectieven en mogelijkheden tot differentiatie in werkzaamheden.

### **Anders organiseren**

In de documenten uit 2023 is er veel aandacht voor anders organiseren als een strategie of maatregel om met het lerarentekort om te gaan. In het kader van anders organiseren worden in de documenten een aantal concrete uitwerkingen die een rol spelen bij het anders organiseren van onderwijs benoemd. Zo blijkt dat groepsoverstijgend lesgeven op verschillende scholen al toegepast wordt. Scholen passen hun onderwijsstructuren aan en gaan werken met leerpleinen of unitonderwijs, waarbij leerlingen in grotere groepen werken met een meer divers personeelsbestand. Daarnaast wordt er geschreven over functiedifferentiatie en taakdifferentiatie in het kader van de verrijking van het werk en de uitbreiding van loopbaanmogelijkheden. Ook het gebruik van technologie zou op lange termijn

de vraag naar leraren kunnen beïnvloeden, doordat digitale leermiddelen en geautomatiseerde lesprogramma's een deel van het onderwijs overnemen en de behoefte aan traditioneel klassikaal lesgeven afneemt.

Anders organiseren en met name het effectief inzetten van expertise in de school wordt in stukken over passend en inclusief onderwijs aangehaald als randvoorwaarde voor een krachtige samenwerking tussen zorg en onderwijs (en kinderopvang). Vooralsnog wordt deze samenwerking gehinderd door wet- en regelgeving en mogen anders bevoegden slechts als tijdelijke oplossing het werk van bevoegde leerkrachten 'overnemen'. Daarom onderzoekt de overheid momenteel hoe anders organiseren met inzet van diverse professionals vorm zou kunnen krijgen, en of er daartoe aanpassingen nodig zijn in het bevoegdheidsstelsel. Te onderzoeken voorwaarden omvatten onder andere tijdelijk aangepaste onderwijsdoelen voor inspectiebeoordeling en eisen aan andere professionals dan leerkrachten.

Aanpassing van onderwijstijd is, in het kader van anders organiseren, ook voorgesteld als maatregel om het lerarentekort terug te dringen. Uit de documenten blijkt dat aanpassingen in de hoeveelheid en inhoud van onderwijstijd de aantrekkelijkheid van het onderwijsberoep moeten vergroten, werkdruk verlagen en ruimte creëren voor ontwikkeling en professionalisering van onderwijspersoneel. De genoemde uitgangspunten voor deze aanpassingen zijn onder andere het behoud van onderwijskwaliteit, stimulering van de inzet van bevoegde (vak)docenten in het basisonderwijs en benutting van wettelijke kaders voor onderwijstijd. In augustus 2020 is het vijfjarig experiment Ruimte in Onderwijstijd gestart. In de beleidsdocumenten uit 2023 wordt er echter in beperkte mate geschreven over aanpassingen in de onderwijstijd. Wel voert de inspectie verschillende themaonderzoeken uit, waaronder een onderzoek naar effectieve tijdsbesteding in de klas. De resultaten hiervan zijn ten tijde van dit schrijven nog niet gepubliceerd. Ook de uitkomsten van het experiment Ruimte in Onderwijstijd en eventuele aanpassing van wet- en regelgeving laten nog even op zich wachten.

## Regionale samenwerking

In de beleidsdocumenten wordt in toenemende mate gesproken over rechtvaardige verdeling van schaarste. Uit de cijfers over 2023 blijkt namelijk dat de regionale verschillen in personeelsschaarste zijn toegenomen, met tekorten binnen de G5 ongeveer twee keer zo groot als daarbuiten. Tekorten zijn in verhouding groter in het speciaal onderwijs en op scholen met hogere schoolwegen.

De overheid stuurt op samenwerken in onderwijsregio's als structurele oplossing voor (de regionale verschillen in) het lerarentekort<sup>1</sup>. In 2023 zijn 29 voorlopers onderwijsregio's (27 officiële regio's en twee in oprichting) van start gegaan, waarin opleidingen en schoolbesturen gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor werven, matchen, opleiden, begeleiden en professionaliseren. Binnen deze voorlopers wordt gekeken in welke mate de beroepsgroep deelneemt aan de aanpak, de afbakening van de regio's, hoe bedrijfsleven en gemeenten worden betrokkenen, hoe men met bestuurlijke samenwerking succesvolle activiteiten organiseert, hoe de financiering is ingericht en hoe toetsbare resultaatafspraken worden geformuleerd. Ook worden governance en landelijke kaders ontwikkeld en wordt wetgeving aangepast. Toekomstige onderwijsregio's analyseren in 2023 hun regio en stellen plannen op voor werving, opleiding en behoud van personeel, met financiering vanaf januari 2024. Uiterlijk 1 januari 2025 moet er een dekkend netwerk van Onderwijsregio's zijn.

In de vakbladen zijn er verschillende perspectieven en opvattingen te lezen over de betekenis, meerwaarde en effectiviteit van regionale samenwerking. Critici twifelen aan de effectiviteit omdat veel leraren zich bewust verbinden aan een school of onderwijsconcept. Verplichte mobiliteit zou velen ontmoedigen om leraar te worden of blijven. Anderen zien de uitzending van leraren vanuit onderwijsregio's als een veilig begin van de loopbaan voor startende leerkrachten. Zij beargumenteren dat leerkrachten verschillende scholen kunnen uitproberen tot ze er een gevonden hebben die bij ze past. Leerkrachten waarvoor geen plek meer is op hun school

<sup>1</sup> Eind 2022 werd de niet-vrijblijvende Regionale Aanpak Toekomst Onderwijsarbeidsmarkt (RATO) gepresenteerd. De onderwijsregio of RATO is een samenvoeging van de RAP (Regionale Aanpak Personeelstekorten en SO&P (Samen Opleiden en Professionaliseren)). Uitgangspunten van het samenwerken in onderwijsregio's zijn bindende samenwerking tussen schoolbesturen, lerarenopleidingen en beroepsvertegenwoordigers, aanpassing aan regionale uitdagingen en gezamenlijke aanpak van personeelstekorten. Uiteindelijk moet er een landelijk dekkend netwerk van onderwijsregio's ontstaan.

blijven in dienst bij de regio en zitten niet zomaar zonder werk en inkomen. Ook zouden de schoolbesturen hun stafbureaus op termijn kunnen inkrimpen en zouden commerciële bureaus (deels) buiten spel worden gezet. Vanuit dit perspectief zou het werken in onderwijsregio's de risico's voor zowel leerkracht als schoolbestuur beperken.

## Lerarenopleidingen

In de documenten wordt gesproken over de lerarenopleidingen. Lerarenopleidingen zijn in de ogen van de onderwijsraad en het IBO te veel versnipperd en besteden te weinig aandacht aan nieuwe inzichten zoals digitalisering en basisvaardigheden. Er wordt dan ook gepleit voor meer centrale regie op de inhoud van lerarenopleidingen, bijvoorbeeld door middel van een landelijk curriculumberaad en door inhoudelijk prioriteiten te stellen zoals voldoende aandacht voor de basisvaardigheden. Daarnaast moeten maatwerk en flexibiliteit in de opleidingsroutes de instroom vergroten, en moet de beroepsgroep bij deze ontwikkelingen betrokken worden. Ook zijn gespecialiseerde lerarenopleidingen voorgesteld, waarbij wordt aangespoord om studenten de keuze te geven tussen een pabo-programma gericht op jonge of oudere kinderen. Pilotprogramma's zijn gelanceerd om de effectiviteit van deze gespecialiseerde programma's te testen, waarbij de resultaten worden gebruikt om een nationaal model te ontwikkelen.

In de discussie over de lerarenopleidingen in de bestudeerde vakpublicaties komt naar voren dat mogelijke wijzigingen in de opleidingen en de beroepsstandaarden niet doorgevoerd mogen worden zonder voldoende input van de beroepsgroep die hier direct bij betrokken is. Daarnaast zijn centrale examens in de lerarenopleidingen ook onderwerp van gesprek. Sommigen benadrukken het belang van strenge eisen om ervoor te zorgen dat beginnende leraren competent zijn in taal- en rekenonderwijs. Anderen vrezen echter dat verplichte centrale examinering het onderwijsaanbod kan verarmen, met verwaarlozing van de lokale context als gevolg. Verder zouden opleidingen de vakdidactische vaardigheden van leerkrachten beter moeten ontwikkelen en leerkrachten minder afhankelijk van standaard lesmethoden moeten maken. Een ander punt van discussie betreft het aanleren van differentiatie vaardigheden in lerarenopleidingen. Men pleit voor een meer holistische aanpak, waarbij leraren in opleiding de samenhang tussen verschillende lesfasen begrijpen

en integreren, in plaats van slechts gefragmenteerde kennis te verwerven. Tenslotte wordt het belang van (informele) gesprekken tijdens de pabo- en zij-instroomtrajecten benadrukt. Studenten en zij-instromers zouden meer leren van mogelijkheden op het eigen handelen te reflecteren voor en na de les, dan eenmaal per blok in een reflectieverslag.

## 2.2 Basisvaardigheden

Naar aanleiding van de herhaaldelijk geconstateerde daling van de lees- en rekenvaardigheid van leerlingen in het funderend onderwijs<sup>2</sup>, is er veel aandacht voor het verbeteren van basisvaardigheden. Na de lancering van het Masterplan basisvaardigheden door het ministerie van OCW in 2022, is er in 2023 een plan van aanpak voor de monitoring en evaluatie van het Masterplan basisvaardigheden geformuleerd. Tevens is in het najaar de eerste Monitor basisvaardigheden gepubliceerd die inzicht geeft in de voortgang op de beleidsdoelen van het masterplan. In nagenoeg een derde van de overheidsdocumenten wordt dan ook geschreven over (de monitoring en uitvoering van) het masterplan. Uit de eerste Monitor basisvaardigheden blijkt dat de prestaties van leerlingen in het po zich aan het herstellen zijn, maar voor rekenen en leesvaardigheid nog niet het niveau van voor de pandemie bereikt hebben. Verschillende scholen werken al met effectieve interventies aan de verbetering van de basisvaardigheden taal en rekenen. Hiervoor ontvangen ze hulp van de basisteams en/of de subsidie basisvaardigheden. Ook kunnen jaarlijks een kwart miljoen leraren in het po en vo gebruik maken van 16 uur professionalisering op de basisvaardigheden. Verder worden er landelijke expertisepunten opgericht voor alle basisvaardigheden behalve taal. Voor taal wordt er met verschillende kenniscentra gewerkt aan het samenbrengen van de bestaande versnipperde initiatieven. In de vakbladen wordt het masterplan weinig genoemd, maar gaat het meer over onderdelen van het masterplan zoals het verbeteren van de taal- en rekenvaardigheden van leerlingen en het vormgeven van burgerschapsonderwijs. In zowel overheidsdocumenten als vakpublicaties uit 2023 is er relatief weinig aandacht voor de basisvaardigheid 'digitale geletterdheid'.

<sup>2</sup> Deze dalende trend blijkt uit nationale en internationale metingen zoals TIMMS, PIRLS, ICCS en Peil.

Behalve basisvaardigheden komen sociaal-emotionele vaardigheden en executieve functies ook prominent naar voren in de documenten. Sociaal-emotionele vaardigheden krijgen meer aandacht in beleidsdocumenten dan in vakpublicaties. Met name in kamerstukken wordt het belang van de ontwikkeling van deze competenties aangekaart, terwijl in beleidsonderzoek de effecten van bepaalde interventies of programma's (zoals de Gezonde School) op het ontwikkelen van deze vaardigheden wordt beschreven.

### **Kennisgedreven werken**

Kennisgedreven of *evidence-informed* werken is een thema dat, al dan niet in het kader van de basisvaardigheden, ook aan bod komt in de documenten. Dit houdt in dat leraren en schooldirecteuren zich tijdens hun werk en te nemen beslissingen laten leiden door wat er vanuit wetenschappelijk onderzoek bekend is over effectieve interventies. Daarbij wordt nadrukkelijk wat meer afstand genomen van een meer evidence-based aanpak, waarbij wetenschappelijk bewijs leidend is voor het handelen. Een voorbeeld daarvan is terug te zien in de NPO-menukaart. Op het belang van een evidence-based aanpak is veel kritiek vanuit het veld, omdat deze interventies voorbij zouden gaan aan de professionaliteit en autonomie van de leerkracht. Tegenwoordig lijkt de overheid zich meer te richten op het toegankelijker maken van kennis over 'wat werkt' zodat scholen zelf hiermee aan de slag kunnen. Voorbeelden hiervan zijn programma's zoals 'Ontwikkelkracht' en 'Digitalisering' (Nationaal Groeifonds) die de komende jaren verder uitgewerkt worden en kennisgedreven werken in de praktijk moeten stimuleren. Binnen de schoolmuren vertaalt deze trend zich in cyclisch werken met duidelijke doelen, gedegen analyses en evaluaties gebaseerd op beschikbare (leerling)gegevens.

## **2.3 Herijking besturingsmodel funderend onderwijs**

De herijking van het besturingsmodel voor het funderend onderwijs, zoals het in Den Haag wordt genoemd, krijgt ook de nodige aandacht in de bestudeerde documenten. Onder de herijking van het besturingsmodel valt de actualisering van de kerndoelen, de aanscherping van het toezicht op onderwijskwaliteit en het herzien van kwesties

die verband houden met financiering, zeggenschap en arbeidsvoorwaardenvorming (duurzame financiering).

### **Actualisering van de kerndoelen**

Momenteel wordt het curriculum herzien waarbij de focus ligt op basisvaardigheden zoals taal, rekenen, digitale geletterdheid en burgerschap. De conceptkerndoelen voor taal en rekenen zijn in 2023 opgeleverd en die van burgerschap en digitale geletterdheid volgen in 2024. Nog onduidelijk is hoe de nieuwe kerndoelen aansluiten op de referentieniveaus en of de referentieniveaus ook herzien zullen worden. Ook is onduidelijk of en hoe andere maatschappelijke thema's zoals duurzaamheid en globalisering verankerd worden in de kerndoelen. Zoals eerder aangegeven, is er in verhouding tot de andere basisvaardigheden minder aandacht voor digitale geletterdheid.

### **Versterking Toezicht**

De Inspectie van het Onderwijs heeft middels het programma Versterking Toezicht haar toezichtkaders bijgesteld. In eerste instantie ligt de focus van het programma op het verbeteren van de basisvaardigheden, die sinds augustus 2023 met een afzonderlijke standaard worden getoetst. Daarnaast gaat de inspectie in vergelijking tot voorgaande jaren meer stelsel-kwaliteitsonderzoeken doen bij scholen en opleidingen en meerjarige stelselonderzoeken gericht op de basisvaardigheden, passend onderwijs en gelijke kansen. De bevindingen beïnvloeden de uitvoering van de school-specifieke onderzoeken en andersom. Daarnaast wordt een professioneel profiel- en accreditatiesysteem voor schoolbestuursleden ontwikkeld door de Vereniging voor Onderwijsbestuurders samen met de sectororganisaties en het ministerie van OCW. Ook worden minimale wettelijke vereisten voor schoolbestuursleden voorbereid om hun rol te versterken en verantwoording te garanderen. De regering is van plan om in 2024 verdere updates te geven over deze initiatieven.

### **Duurzame financiering**

Net zoals in het voorafgaande jaar, is er ook in 2023 aandacht voor structurele doelmatige besteding van onderwijsfinanciering. De Onderwijsraad en de Inspectie



wijzen op het belang van structurele financiering. Een uitbreiding van structurele middelen zou echter ook betekenen dat sturing op en verantwoording over de middelen door besturen moet verbeteren. Beleidsrijkere meerjarenbegrotingen waarbij middelen aan strategische doelen gekoppeld worden kunnen beter gemonitord en bijgestuurd worden en moeten interne toezichthouders en medezeggenschapsraden in staat stellen om hun rol beter te vervullen. Ditzelfde geldt voor de verantwoording over de middelen die scholen van samenwerkingsverbanden ontvangen in het kader van passend onderwijs en de effecten van de inzet van deze middelen voor leerlingen met extra ondersteuningsbehoeften. Om dit mogelijk te maken werkt het ministerie aan een wetsvoorstel voor een nieuwe vorm van bekostiging die een middenweg moet zijn tussen de huidige bestedingsvrije bekostiging en gerichte subsidies.

Uit beleidsonderzoek blijkt dat structurele financiering nodig is om bestaande programma's en interventies zoals Bibliotheek op school, Gezonde School, School en Omgeving, sessies Hoogbegaafdheid en Verrijkte schooldag te kunnen continueren en de expertise te borgen. Daarnaast wordt de samenwerking tussen onderwijs en kinderopvang/integrale basisvoorzieningen gehinderd door de manier waarop financiering nu is geregeld. Vooralsnog moet de boekhouding van kinderopvang en onderwijs strikt gescheiden zijn en werkt de btw-regelgeving op de uitleen van personeel kostenverhogend. Dit geldt ook voor de verschillen in financiering tussen onderwijs en (jeugd)zorg. Echte samenwerking wordt bemoeilijkt door bestaande financieringsstelsels en wet- en regelgeving.

Volgens de vakpublicaties uit 2023 is een uitbreiding van de structurele financiering nodig om over langere tijd (personeels-)beleid te formuleren. Ook het wegvallen van de NPO-gelden is in de vakpublicaties uit 2023 nog een veelbesproken thema als het gaat om de huidige financieringsstructuur. Schooldirecteuren maken zich zorgen om de continuïteit van aanbod, ondersteuning en personeel. 'Reguliere' onderwijsachterstandsgelden zijn volgens hen niet genoeg om dezelfde kwaliteit te blijven leveren. Daarnaast is er in het veld onvrede over de manier waarop onderwijsachterstandsmiddelen en de arbeidsmarkttoelage worden toegekend. De samenhang tussen deze en andere middelen wordt niet onderzocht, en leidt

volgens sommigen tot een onevenredige verdeling van middelen tussen scholen met vergelijkbare problemen, omdat er een harde cutoff is waardoor sommige scholen net buiten de grenswaarde vallen en geen aanvullende middelen ontvangen.

## 2.4 Van passend onderwijs naar inclusiever onderwijs

In overheidsdocumenten is in 2023 onder andere geschreven over de voortgang van de verbeteraanpak passend onderwijs en over onderdelen van die verbeteraanpak zoals extra ondersteuning en een dekkend aanbod. De minister heeft enkele prioriteiten gesteld om de ontwikkelingen bij te sturen. Daarin wordt het belang van het versterken van de betrokkenheid van ouders bij besluitvormingsprocessen met betrekking tot ondersteuningsbehoeften benadrukt. Ook worden ouder- en jeugdsteunpunten bij samenwerkingsverbanden opgericht om ouders te ondersteunen bij het verkrijgen van passend onderwijs voor hun kinderen. Verder wordt er gezocht naar een consensus voor een landelijke norm voor basisondersteuning, die beschrijft wat elke school moet bieden en wat ouders en leerlingen kunnen verwachten.

Twee andere onderwerpen die gerelateerd zijn aan passend onderwijs en in de documenten aan de orde komen zijn begaafde leerlingen en verzuim. Ten aanzien van begaafde leerlingen wordt het belang van een dekkend aanbod, kennisdeling en het bieden van maatwerk voor meer- en hoogbegaafde leerlingen genoemd, mede ingegeven door de huidige regionale en schoolgebonden verschillen in onderwijs- en ondersteuningsvormen voor begaafde leerlingen. De aandacht voor verzuim en thuiszitters komt voort uit de in 2022 door de minister aangescherpte verzuimaanpak, welke in de nabije toekomst gaat leiden tot aanpassingen in wet- en regelgeving. Deze aanpassingen betreffen onder andere verplichte beleidselementen voor scholen, zoals het verplicht opstellen en uitvoeren van verzuimbeleid en het betrekken van een onderwijskundig perspectief bij het afgeven van vrijstellingen en het vervangen van negatieve termen als *schoolverzuim* naar positieve termen als *schoolaanwezigheid*.

Er wordt ook gewerkt aan de implementatie van onafhankelijk toezicht voor samenwerkingsverbanden, om ervoor te zorgen dat deze organisaties verantwoordelijk worden gehouden voor hun acties en beslissingen. Volgens de inspectie is er momenteel geen goed zicht op het aantal leerlingen in het regulier onderwijs dat extra ondersteuning krijgt en wat de kwaliteit van die ondersteuning is. Bovendien gebeurt het registreren van de ontwikkelingsperspectieven van leerlingen met extra ondersteuning, ondanks de wettelijke verplichting hiertoe, al jaren niet goed. Het is dus zaak dat de rollen en verantwoordelijkheden van samenwerkingsverbanden en schoolbesturen worden verduidelijkt en dat eisen hieraan wettelijk worden verankerd. In 2023 is de inspectie daarom een onderzoek gestart naar de extra ondersteuning die leerlingen krijgen vanuit passend onderwijs. De resultaten daarvan worden in 2024 verwacht.

### Steeds inclusiever onderwijs

De beweging naar inclusiever onderwijs staat al enkele jaren op de politieke agenda's van veel landen, en is in 2019 door Van Meenen ook in de tweede kamer geïntroduceerd. De route naar inclusief onderwijs die de overheid heeft uitgezet is in 2022 begonnen (eerste fase). In deze eerste fase zijn verschillende partijen al aan de slag gegaan met inclusief onderwijs in ondersteuningsplannen en Experimenteerruimten (zoals de beleidsregel experimenten samenwerking regulier en speciaal onderwijs en Samen naar Schoolklassen). In 2023 is een start gemaakt met de tweede fase (tot 2025) waarin door diverse partijen gewerkt wordt het aan het stimuleren en ondersteunen van inclusief onderwijs door diverse partijen. Dit vindt plaats door aanpassing van wet- en regelgeving en verbetering van de samenwerking tussen onderwijs en zorg. Zo komt er een *breder regeling inclusie* die bijvoorbeeld ondersteuningsklassen voor leerlingen met een beperking in het regulier onderwijs mogelijk moeten maken. De komende jaren tot 2035 zullen de derde en vierde fase van de route inclusief onderwijs verder worden uitgewerkt<sup>3</sup>.

Voor het succesvol realiseren van inclusief onderwijs is een goede samenwerking met externe partners zoals de gemeente, zorginstellingen en kinderopvang van belang.

<sup>3</sup> In de derde fase, van 2026 tot 2028, gaan scholen die nog geen stappen hebben gezet naar inclusief onderwijs dit verder ontwikkelen met behulp van opgebouwde kennis. De vierde fase, van 2029 tot 2035, richt zich op het aansporen van scholen die nog geen stappen hebben gezet naar inclusief onderwijs, waarbij ze steeds meer worden aangesproken indien ze niet voldoen aan de gestelde kaders.

Deze interprofessionele samenwerking beïnvloedt niet alleen het onderwijslandschap maar ook de arbeidsomstandigheden van onderwijsmedewerkers. Professionals moeten nieuwe kennis en vaardigheden ontwikkelen, waarbij gezamenlijke professionalisering van cruciaal belang is. De documenten constateren dat er verschillende knelpunten zijn in de samenwerking tussen onderwijs en zorg. Zo is het in de praktijk niet altijd duidelijk welke hulp vanuit de gemeente moet komen en welke door het onderwijs ofwel de samenwerkingsverbanden moet worden ingezet. Daarnaast is hulp via de gemeente pas toegankelijk met een verwijzing of beschikking, en zijn ook daar soms (lange) wachtlijsten en veel wisselingen van personeel. Tenslotte vindt er weinig tot geen afstemming plaats tussen onderwijs en zorgprofessionals. Knelpunten die in de documenten aan de orde komen hebben betrekking op onder andere administratieve lasten, afspraken omtrent ondersteuning, facilitering en financiering die per gemeente verschillen en beperkte informatie-uitwisseling in het kader van AVG. Ten aanzien van financiering moet er op de lange termijn gezocht worden naar structurele aanpassingen om integrale financiering van onderwijszorg mogelijk te maken. In sommige gemeenten in Nederland gebeurt dit al. Op korte termijn moet er binnen bestaande budgetstructuren afspraken worden gemaakt door activiteiten te verdelen.

In de bestudeerde vakpublicaties zijn er zowel positieve als sceptische geluiden te lezen over inclusief onderwijs. Zo wordt er geschreven over de noodzaak om onderwijs te herstructureren, werken met heterogene groepen, het opzetten van brede zorgscholen en werken met externe experts. Schooldirecteuren worden gezien als een belangrijke schakel in het organiseren en implementeren van inclusief onderwijs. Zij zouden tevens positieve attitudes ten aanzien van inclusief onderwijs moeten stimuleren, zodat leraren met vertrouwen inclusief onderwijs gaan toepassen. Critici stellen echter dat inclusief onderwijs een onbereikbaar ideaal is binnen de huidige kaders. Hulpbehoevende leerlingen lopen vast in het reguliere onderwijs door een tekort aan structurele middelen en mankracht en kennis van (complexe) ondersteuningsbehoeften. Bovendien maakt het huidige personeelstekort dat er weinig ruimte is voor professionalisering op dit gebied. Daarnaast duurt het inschakelen van specialistische hulp op de reguliere school en het doorverwijzen naar speciaal onderwijs vaak lang door bureaucratie (formulieren), wachttijden en

onduidelijkheid over verantwoordelijkheden. Het toenemend aantal thuiszitters en de groei van het speciaal onderwijs worden door deze critici dan ook gezien als bewijs dat passend onderwijs mislukt is. Tenslotte is er ook frustratie over de financiering van passend onderwijs: hogere verwijzingspercentages betekenen dat er minder geld voor het regulier onderwijs over blijft. Dit leidt in regio's waar (van oudsher) meer leerlingen naar een speciale voorziening verwezen worden tot een negatieve spiraal. Hierdoor kan het regulier onderwijs niet meer de juiste ondersteuning geven.

## 2.5 Kansengelijkheid

Het thema kansengelijkheid is, net zoals de afgelopen jaren, ook in 2023 een belangrijk thema. Terwijl in 2022 veel werd geschreven over schooladvisering en verschillen in leergroei verergerd door COVID-19 afstandsonderwijs, ligt in 2023 de focus nadrukkelijk op armoede(bestrijding) en schoolmaaltijden. Verder is er aandacht voor schoolkosten, de verrijkte schooldag, brugfunctionarissen, Integrale Kindcentra (IKC's) en een doorlopende ontwikkellijn van de voorschoolse voorzieningen naar de basisschool.

### Armoedebestrijding

In de bestudeerde documenten is er aandacht voor financiële onzekerheid in gezinnen en hoe dit kan leiden tot instabiele en soms onveilige thuissituaties voor kinderen. Ook is er aandacht voor de effecten van armoede op talentontwikkeling, groei, cultureel kapitaal en plezier van kinderen. Verder komt het effect van honger op de leerbaarheid van leerlingen aan de orde in verschillende documenten. Programma's zoals de Gezonde School en schoolmaaltijden kunnen bijdragen aan een gezondere levensstijl en betere prestaties van leerlingen uit gezinnen met grotere financiële uitdagingen. Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) heeft een programma gelanceerd waarbij scholen gratis schoolmaaltijden kunnen aanvragen voor leerlingen, in samenwerking met het Rode Kruis en het Jeugdeducatiefonds. Ongeveer twee derde van de scholen kiest voor maaltijden op school, terwijl een derde kiest voor boodschappenkaarten voor ouders.

Uit de bestudeerde vakpublicaties komt het beeld naar voren dat het onderwijsveld gemengde gevoelens heeft bij het programma Schoolmaaltijden. Over het algemeen wordt het belang van schoolmaaltijden erkend voor het verbeteren van de gezondheid en leerprestaties van kinderen. Daar staat tegenover dat armoede ook gezien wordt als een gevolg van falend overheidsbeleid: gratis schoolmaaltijden worden gezien als slechts een tijdelijke oplossing. Pleidooien worden gehouden voor structurele interventies om armoede aan te pakken en gezinnen meer financiële steun te bieden. Over de rol van scholen bij het bestrijden van armoede zijn er verschillende perspectieven te lezen in de bestudeerde documenten. Zo zijn sommigen van mening dat het een taak van scholen is om actief bij te dragen aan het bieden van steun aan gezinnen die dat nodig hebben. Maar anderen zien armoedebestrijding als 'de zoveelste maatschappelijke taak' die niet alleen te complex is om te kunnen oplossen maar die ook de werkdruk verhoogt.

### Schoolkosten

Door de toenemende armoede speelde er in 2023 ook het een en ander rondom schoolkosten. De opkomst van digitale leermiddelen heeft die kosten verhoogd en maakt dat kansengelijkheid in het onderwijs toeneemt. Dankzij recente wetgeving moeten scholen de deelname van leerlingen aan extra curriculaire activiteiten waarborgen, ongeacht betaling van een bijdrage voor deze activiteiten door de ouders. Desondanks blijkt de vrijwillige ouderbijdrage financiële druk op ouders te leggen. Dit komt door de manier waarop scholen ouders informeren over deze bijdrage. In 2023 zijn de eerste effecten van deze wetgeving gerapporteerd. Gebleken is dat scholen moeilijkheden ervaren bij het organiseren van extra curriculaire activiteiten die eerder (deels) gefinancierd werden door deze bijdrage. Scholen ervaren een dilemma tussen het behouden van een breed aanbod en het naleven van de wet. Dit leidt tot grotere ongelijkheid tussen scholen en hun aanbod en roept de vraag op of het gerechtvaardigd is dat sommige scholen meer kunnen bieden dan andere vanwege de financiële draagkracht van ouders. Minister Paul heeft daarom enkele scenario's voorgesteld om de vrijwillige ouderbijdrage te herzien, zoals het (deels) afschaffen of het stellen van een limiet aan de vrijwillige ouderbijdrage.

## Verrijkte schooldag

In het kader van bevordering van gelijke kansen worden scholen ook gestimuleerd om te investeren in een rijke schooldag. In 2023 heeft de overheid hierin geïnvesteerd middels het programma School en Omgeving. Doel van dit programma is het creëren van een ondersteunende en stimulerende omgeving zodat alle leerlingen in kwetsbare wijken en gebieden waar de behoefte het grootst is, hun talenten en vaardigheden kunnen ontwikkelen op het gebied van cultuur, oriëntatie, sport, sociaal en cognitie.

## Brugfunctionarissen

Om gelijke kansen te stimuleren heeft de overheid in 2023 de inzet van brugfunctionarissen op scholen geïntroduceerd. Vanaf 2024 stelt het ministerie van OCW € 51,8 miljoen per jaar aan subsidie beschikbaar voor de inzet van brugfunctionarissen op scholen. Brugfunctionarissen versterken de verbinding tussen school, thuis, zorg en ondersteuning in de wijk. Zij ondersteunen ouders, coördineren de zorg rondom leerlingen, en versterken het pedagogisch klimaat op school. De effecten en succesfactoren van brugfunctionarissen zullen worden gemonitord met behulp van een onderzoek. Er zijn enkele scholen die al een brugfunctionaris in huis hebben gehaald, maar het is nog te vroeg om ervaringen te delen.

## IKC's en een doorgaande ontwikkellijn

Een duidelijke trend en ontwikkeling in 2023 is de toegenomen samenwerking tussen kinderopvang en onderwijs ter bevordering van de ontwikkeling van kinderen. Deze samenwerking varieert sterk, van nauwe relaties tussen kinderopvangorganisaties en basisscholen tot scholen die zelf kinderopvang faciliteren. Ondanks deze positieve ontwikkeling, worden er ook obstakels voor samenwerking beschreven in de bestudeerde documenten. Zo ontbreken doorlopende ontwikkelingslijnen, is er gebrek aan betrokkenheid van ouders en tijdgebrek voor afstemming en ontwikkeling. Verschillende organisatiestructuren en onderwijstijden vormen hierin een knelpunt. Daarnaast zijn er zorgen rondom mogelijke beperkingen van de keuzevrijheid van ouders ten aanzien van een passende school, met meer segregatie als gevolg. Het verkennen van combinatiebanen, het aanpassen van schooltijden en wet- en regelgeving en het slechten van administratieve barrières worden voorgesteld als mogelijke oplossingen.

De transitie naar Integrale Kindcentra (IKC's) beschouwen sommigen als de toekomst van het onderwijs. Schooldirecteuren dienen echter wel goede kennis van wet- en regelgeving te hebben om deze transitie in goede banen te leiden. Hoewel interprofessionele samenwerking mogelijkheden biedt voor ontwikkeling en loopbanen van personeel, brengt het ook uitdagingen met zich mee, zoals de complexiteit van samenwerken in verschillende teams, problemen met arbeidsvoorwaarden en -verhoudingen, en ongelijkheid in facilitering en besluitvorming tussen onderwijs en kinderopvang. Bovendien krijgen schooldirecteuren door combinatiefuncties te maken met vragen over verantwoordelijkheden en verschillen in arbeidsvoorwaarden tussen onderwijs en kinderopvang. Volgens sommigen is er in het veld nog te weinig aandacht voor de rol van de schooldirecteur als facilitator van deze transitie, en de vaardigheden die hiervoor nodig zijn.

Verder valt op dat in de bestudeerde vakpublicaties veel discussie is over de cruciale rol van voor- en vroegschoolse educatie (vve) bij het terugdringen van kansenongelijkheid. Dit geldt vooral voor kinderen met laagopgeleide ouders, ouders met een niet-westerse migratieachtergrond en voor kinderen die thuis andere talen dan Nederlands spreken. Er bestaat een brede consensus over het belang van vve en om daarmee vroeg te beginnen, aangezien achterstanden die ontstaan tijdens de voor- en vroegschoolse periode zelden worden ingehaald tijdens de schoolloopbaan. Daarbij wordt niet alleen gewezen op het belang van een nauwe aansluiting tussen de taalontwikkeling van jonge kinderen en de thuisomgeving, maar ook op de noodzaak van effectieve samenwerking tussen school en ouders.

## 2.6 Gezondheid en welzijn

Gezondheid en welzijn vormen belangrijke aandachtsgebieden in de documenten in 2023, mede als gevolg van toegenomen stress, prestatiedruk, online pesten en de naweeën van de coronapandemie. De meeste aandacht krijgen sociale veiligheid en het pedagogisch klimaat in de documenten die deze thema's behandelen. Ook seksuele weerbaarheid en seksuele diversiteit zijn besproken in de bestudeerde

beleidsdocumenten, al dan niet gerelateerd aan burgerschap. Scholen dienen hier aandacht aan te besteden, wat in enkele gevallen kan leiden tot spanning met ouders.

Gezondheid en veiligheid worden gezien als voorwaardelijk voor een goede ontwikkeling. Daarom meten scholen de veiligheidsbeleving van leerlingen. Uit de documenten in 2023 blijkt dat leerlingen binnen het gespecialiseerd onderwijs (sbo en so) zich over het algemeen minder veilig voelen dan leerlingen binnen het basisonderwijs. Vanaf 2024 zal de Inspectie strikter handhaven op de monitoring van de sociale veiligheid. Ook wordt mogelijk de Verklaring Omtrent het Gedrag (VOG)-systematiek in het funderend onderwijs aangescherpt. Veiligheid komt ook aan bod in de beleidsdiscussies over smartphones in de klas, omdat foto's en filmpjes een heftige inbreuk op het leven van leerlingen en leraren kunnen hebben. Deze discussies richten zich vooral op de hogere klassen in het basisonderwijs en in het voortgezet onderwijs.

Sociale veiligheid is gerelateerd aan een professionele cultuur én het pedagogisch klimaat. Voor wat betreft de professionele cultuur zijn veiligheid en vertrouwen van belang voor het stimuleren van een ondersteunend schoolklimaat waarin onderwijsprofessionals productieve relaties kunnen opbouwen en van elkaar kunnen leren. Ten aanzien van het pedagogisch klimaat is er aandacht voor inclusiviteit als norm, het voorkomen van pesten en discriminatie, het hebben van hoge verwachtingen en het geven van traumasensitief onderwijs, waardoor leerlingen zich beter gezien en begrepen voelen. Ook wordt er regelmatig geschreven over het meten van schoolprestaties en prestatiedruk in relatie tot het pedagogisch klimaat en welzijn. Ouders, bezorgd over de sociale status van hun kinderen, dragen bij aan de groeiende druk, toegenomen stress en het afnemende welzijn van leerlingen. De kritiek op de doorgeschoten meetcultuur groeit, met name vanwege de negatieve impact op het zelfvertrouwen van leerlingen. Vooral de doorstroomtoets ligt onder vuur, omdat het vergelijken van leerlingen niet inzichtelijk maakt waar ze vandaan komen en hoeveel ze al hebben geleerd.

## 2.7 Digitalisering

Tijdens de coronaperiode heeft er een versnelde digitalisering in het onderwijs plaatsgevonden. Inmiddels is echter gebleken dat digitaal afstandsonderwijs in deze periode een negatief effect heeft gehad op kansengelijkheid. Desondanks wordt in de bestudeerde documenten die in 2023 zijn verschenen het potentieel van digitaal of hybride onderwijs en de inzet van ICT-middelen voor flexibiliteit en maatwerk in het onderwijs benadrukt. Daarbij wordt verwezen naar de Aanpak verzuim en digitaal onderwijs en het Actieprogramma Digitale School. In het kader van passend onderwijs en het terugdringen van schoolverzuim en thuiszitten wordt gezocht naar digitale alternatieven voor leerlingen met (tijdelijke) extra ondersteuningsbehoeften die geen fulltime onderwijs op locatie kunnen volgen. Tegelijkertijd vraagt de snelle opkomst van Artificiële Intelligentie (AI) om regelgeving en beleid. The European Digital Education Hub, een initiatief van de Europese Commissie, heeft in 2023 een AI-rapport uitgebracht waarin ze aanbevelingen doet over AI in het onderwijs. In het rapport staan aanbevelingen ten aanzien van onder andere digitale competenties van leerkrachten, lesgeven met en over AI, digitale strategieën van enkele landen en de (mogelijke) rol en risico's van AI in het onderwijs(bestuur). In de documenten uit 2023 worden ook kritische geluiden en kanttekeningen geplaatst bij de toegenomen digitalisering in het onderwijs. Er zijn met name zorgen over technologie als afleiding tijdens het leren, en de impact van smartphonegebruik in de klas op de leerprestaties. Ook worden vraagstukken aangekaart rondom ICT-infrastructuur, cybersecurity en de invloed van (generatieve) AI op het onderwijsproces.

### Digitale geletterdheid

In de documenten uit 2023 komt het belang van digitale geletterdheid in het kader van digitalisering aan bod. Met name in vakpublicaties wordt er geschreven over digitale geletterdheid en het belang van kennis over (het hanteren van) digitale technologie, het kritisch en bewust kunnen benutten van digitale mogelijkheden, en het kunnen inschatten van zowel de kansen als de risico's die gepaard gaan met het gebruik van digitale technologie. Daarbij wordt een onderscheid gemaakt tussen twee soorten vaardigheden: functionele en kritische digitale vaardigheden. Functionele digitale vaardigheid is het hebben van knoppenkennis, ook wel ICT-

basisvaardigheden genoemd, die voorwaardelijk is voor kritische digitale vaardigheid. Kritische digitale vaardigheid is belangrijk om te bepalen hoe je met de verkregen informatie omgaat en helpt leerlingen digitaal weerbaar te worden: hun privacy te bewaken, zich te beschermen tegen online pestgedrag en minder vatbaar te zijn voor complottheorieën.

Uit de documenten blijkt de urgentie voor leerkrachten en onderwijsprofessionals om de ontwikkeling van digitale vaardigheden bij leerlingen te bevorderen. Hiervoor moeten leerkrachten zelf ook over deze vaardigheden beschikken. Het idee dat jongeren effectief met digitale middelen kunnen omgaan alleen omdat ze ermee zijn opgegroeid, wordt door sommigen gezien als een misvatting. Uit de Monitor Digitale Geletterdheid blijkt dat ruim 45% van de po-leerkrachten nog geen leerlijn gebruikt om de ontwikkeling van digitale geletterdheid van leerlingen te bevorderen. Toch geven leerkrachten de digitale vaardigheden van hun leerlingen gemiddeld het rapportcijfer 6, waarbij hogere leerjaren een hoger cijfer krijgen.

## 2.8 Nieuwkomers

In 2023 werd er voornamelijk in overheidsdocumenten over nieuwkomers geschreven. Sinds het uitbreken van de oorlog in Oekraïne in 2022 is de instroom van het aantal nieuwkomers sterk toegenomen. In combinatie met de tekorten aan onderwijspersoneel heeft dit geleid tot grote druk op nieuwkomersvoorzieningen en steeds meer leerlingen die niet naar school kunnen. In het voorjaar van 2023 waren er ongeveer 20.600 Oekraïense leerlingen geregistreerd in de gemeentelijke basisadministratie en ruim 90% van hen genoot onderwijs binnen het reguliere onderwijs of in een tijdelijke onderwijsvoorziening. Tijdelijke voorzieningen zijn ingericht om leerlingen uit Oekraïne onderwijs te bieden. Tijdelijke onderwijsvoorzieningen mogen afwijken van bepaalde wet- en regelgeving, waardoor leerlingen in deze voorzieningen in vergelijking tot andere nieuwkomers minder snel Nederlands leren. Ook is er voor hen vaak nog geen verplicht doorstroomperspectief opgesteld. In reguliere nieuwkomersscholen wordt zo'n perspectief wel opgesteld

en leren leerlingen sneller Nederlands, zodat ze binnen uiterlijk twee jaar kunnen doorstromen naar het reguliere onderwijs.

Uiterlijk juli/augustus 2024 moeten alle tijdelijke voorzieningen gesloten zijn. De oorlog is echter nog niet voorbij en dus stromen leerlingen uit de voorzieningen door naar reguliere scholen of naar vervangend onderwijs. Er moet daarom een zogenaamd toekomstbestendig model voor nieuwkomersonderwijs komen. Gemeenten moeten samen met schoolbesturen afspraken maken over de inrichting en capaciteit van nieuwkomersonderwijs in de regio, rekening houdend met een mogelijk fluctuerende toestroom van absolute beginners. Omgaan met absolute beginners<sup>4</sup> vraagt namelijk een bepaalde expertise. Deze expertise wordt momenteel in schakelklassen of taalklassen aangeboden, maar is nog niet op alle scholen aanwezig of goed ontwikkeld.

<sup>4</sup> Nieuwkomers en kinderen die langer in Nederland zijn maar nog geen Nederlands begrijpen of spreken.

# 3

## Spanningsvelden



Scholen maken deel uit van een samenleving waar allerlei technologische, demografische en maatschappelijke ontwikkelingen plaatsvinden. Ze functioneren in het spanningsveld tussen overheid, markt en gemeenschap. Het gesprek over de betekenis van deze ontwikkelingen voor het onderwijs wordt door diverse spelers binnen de onderwijssector gevoerd, met elk hun eigen opvattingen en werkelijkheidsbeelden. Denk aan politici, wetenschappers, beleidsmakers, bestuurders en schooldirecteuren. Schooldirecteuren hebben te maken met deze meerstemmigheid. Door de variatie aan werkelijkheidsbeelden en opvattingen die daarbij doorklinken treden er spanningsvelden op waarbij waarden in het geding zijn die gelijktijdig aan de orde zijn. Schooldirecteuren zullen zich moeten verhouden tot deze spanningsvelden. Zij staan dan ook voor de opgave om te laveren tussen tegenstrijdige waarden die gelijktijdig aan de orde zijn.

Spanningsvelden verwijzen naar de keuzeruimte die schooldirecteuren hebben en de afwegingen die ze in hun handelen maken met betrekking tot het leidinggeven aan de inrichting en vormgeving van het onderwijs. Dit maakt het werk van schooldirecteuren boeiend en tegelijkertijd ook complex: een grote variatie van werkelijkheidsbeelden en opvattingen klinkt door in het debat over de gewenste inrichting en vormgeving van het onderwijs.

Zoals hierboven aangegeven hebben we op grond van de geanalyseerde documenten een aantal spanningsvelden onderscheiden. Daarbij hebben we tevens de spanningsvelden die we in de vorige rapportage over trends en ontwikkelingen hebben geïdentificeerd (Schoolleidersregister PO, 2023) als referentiekader gebruikt.

De volgende spanningsvelden hebben we onderscheiden:

- Aandacht voor basisvaardigheden versus de brede ontwikkeling;
- Marktwerking versus samenwerking;
- Personele bezetting versus onderwijskwaliteit;
- Thuisnabij onderwijs versus gespecialiseerd onderwijs.

## 3.1 Grootste spanningsvelden in 2023

### Basisvaardigheden versus brede ontwikkeling

Het aanleren van basisvaardigheden, met name lezen en rekenen, zijn essentieel voor de ontwikkeling van leerlingen. Nationale en internationale metingen laten een zorgwekkende neerwaartse trend zien in de beheersing van deze vaardigheden door Nederlandse leerlingen. Dit heeft geleid tot een toenemende gevoelde urgentie vanuit de politiek om gerichte actie te ondernemen. Zo richt het Masterplan basisvaardigheden van het Ministerie van OCW zich op het verbeteren van deze vaardigheden. Bovendien gaat ook de Inspectie met behulp van een aangescherpt toezichtkader toezien op de kwaliteit van het onderwijs op het gebied van basisvaardigheden.

Naast het aanleren van basisvaardigheden zijn scholen ook verantwoordelijk voor socialisatie en persoonsvorming van kinderen. Dat wil zeggen dat scholen leerlingen kennis laten maken met bestaande tradities en praktijken (socialisatie) en hen ook ondersteunen bij als vrij, verantwoordelijk en volwassenen persoon in de wereld te staan (persoonsvorming). De school is een van de weinige ontmoetingsplekken waar kinderen met verschillende achtergronden samenkomen. Een plek waar zij kennis van de wereld kunnen vergaren, adequaat met deze wereld en met zichzelf leren omgaan en hun creativiteit en persoonlijke kwaliteiten kunnen ontplooiën. Er ligt bij de school dan ook een pedagogische verantwoordelijkheid.

Dit spanningsveld gaat over de keuze tussen focus op de basisvaardigheden of een aanbod dat de brede ontwikkeling stimuleert, en daarmee raakt dit spanningsveld de visie van de school en haar maatschappelijke opdracht.

### Marktwerking versus samenwerking

Om het lerarentekort aan te pakken wordt het belang van samenwerking tussen scholen, lerarenopleidingen en andere betrokken partijen benadrukt. De schaarste op de arbeidsmarkt zorgt ervoor dat schooldirecteuren steeds meer moeite hebben om voldoende goed gekwalificeerd personeel te vinden. Er zijn grote regionale- en schoolspecifieke verschillen als het gaat om het lerarentekort. Scholen in tekortregio's

en scholen met leerlingen met onderwijsachterstanden zijn vaak de dupe van de schaarste op de arbeidsmarkt. Samenwerken in zogenaamde Onderwijsregio's, biedt mogelijkheden voor schoolbesturen en scholen om leraren samen te werven, op te leiden, te professionaliseren en beginnende leraren te begeleiden. Het is een aanpak om samen te werken aan het oplossen van regionale arbeidsmarktproblemen in het onderwijs en de schaarste van personeel evenrediger te verdelen. Daarnaast biedt samenwerking scholen mogelijkheden om kennis, ervaringen en goede praktijken te delen en flexibeler te reageren op veranderende omstandigheden als gevolg van fluctuaties in leerlingaantallen.

Daar staat tegenover dat schooldirecteuren tegelijkertijd de druk ervaren om de eigen school te voorzien van voldoende gekwalificeerd personeel. Dit kan leiden tot meer competitie tussen scholen onderling en kan ten koste gaan van andere scholen binnen dezelfde regio. Het succesvol samenwerken binnen een Onderwijsregio vereist dat schoolbestuurders en schooldirecteuren bereid zijn om het collectieve belang boven het belang van hun eigen school te stellen. Ondanks de voordelen van samenwerken op regionaal niveau voor het oplossen van het lerarentekort, heeft het onderwijsveld geen behoefte aan een extra bestuurslaag. Bovendien voelt het onderwijspersoneel zich veelal sterk verbonden met aan de eigen school, wat de mogelijkheden voor mobiliteit binnen de regio lastiger maakt.

Dit spanningsveld draait om de regionale samenwerking versus het belang van hun eigen school, tegen de achtergrond van het lerarentekort. Daarbij gaat het om de vraag hoe schoolbesturen en schooldirecteuren ervoor kunnen zorgen dat erop regionaal en schoolniveau voldoende leraren zijn zodat alle leerlingen kwalitatief goed onderwijs blijven ontvangen.

### Personele bezetting versus onderwijskwaliteit

Het omgaan met lerarentekort vraagt veel van schooldirecteuren. Zij staan voor de lastige opdracht om de personeelsbezetting rond te krijgen, terwijl ze tegelijkertijd te maken hebben met meer diversiteit, verschillende cao's en gebrek aan flexibiliteit in de benutting van de onderwijstijd. De inzet van onbevoegde professionals kan helpen om het lerarentekort en de werkdruk te verminderen. Ook kan het bieden van



loopbaanontwikkeling aan leraren bijdragen aan het vergroten van de betrokkenheid van leraren bij hun organisatie. Dit kan helpen om leraren te motiveren om te blijven en ze te behouden voor hun school. Verder kan een herijking van de bekwaamheidseisen en het toegankelijker maken van de lerarenopleidingen het potentieel aan leraren vergroten. Ruimere bevoegdheden maken interprofessioneel opleiden en combinatiebanen mogelijk met bijvoorbeeld de kinderopvang. Dit kan het beroep van leraar aantrekkelijker maken.

Het verlagen van de kwaliteitseisen, het breed opleiden van professionals maar ook het inzetten van onbevoegde professionals kan echter ook een averechts effect hebben op de kwaliteit van het onderwijs. Dit staat haaks op de huidige breed gedragen zorg om de verbetering van de basisvaardigheden. Bovendien staat het toegankelijker maken van de lerarenopleidingen door het verlagen van de toelatingseisen lijnrecht tegenover het versterken van de kwaliteit van de lerarenopleidingen. Het is noodzakelijk om leraren goed op te leiden voordat ze voor de klas staan. Ook kan het stimuleren van een lerende schoolcultuur bijdragen aan het verhogen van de onderwijskwaliteit. Maar dit alleen is niet voldoende. Het verbeteren van de onderwijskwaliteit moet bij het leiding geven aan scholen een hoge prioriteit hebben, ook in een krappe arbeidsmarkt.

Dit spanningsveld draait om de keuzes die schooldirecteuren maken met betrekking tot het aantrekken en behoud van onderwijspersoneel en de gevolgen daarvan op de onderwijskwaliteit. Dit spanningsveld gaat in feite over de keuze tussen kwantiteit en kwaliteit.

### Thuisnabij onderwijs versus gespecialiseerd onderwijs

Thuisnabij onderwijs<sup>5</sup> staat hoog op de huidige beleidsagenda. Bij thuisnabij onderwijs wordt er gestreefd naar een onderwijssysteem dat toegankelijk is voor alle leerlingen, ongeacht hun behoeften en waar alle leerlingen welkom zijn. Thuisnabij onderwijs stimuleert het ontwikkelen van empathie, tolerantie en sociale vaardigheden bij leerlingen door samen te leren en te werken. Dit is cruciaal

<sup>5</sup> Met thuisnabij onderwijs bedoelen we onderwijs dat zo inclusief mogelijk is, waar leerlingen met verschillende onderwijs- en ondersteuningsbehoeften samen leren.

voor het opbouwen van een samenleving waarin iedereen zich geaccepteerd en gewaardeerd voelt en niemand sociaal geïsoleerd wordt. De route naar thuisnabij onderwijs vereist een nauwe samenwerking met externe partners zoals de gemeente, zorginstellingen en kinderopvang. Tevens vraagt het om het ontwikkelen van onderwijszorgarrangementen waarmee aan leerlingen met complexe ondersteuningsbehoeften passende ondersteuning kan worden geboden. Schooldirecteuren horen deze samenwerking te faciliteren, en een inclusieve mindset bij hun team te stimuleren.

Tegenover de wens te komen tot thuisnabij onderwijs, staan de huidige knelpunten en uitdagingen van passend onderwijs. Daarbij valt te denken aan de onduidelijkheid in de verdeling van verantwoordelijkheden tussen onderwijs en zorg, lange wachtlijsten voor hulp via de gemeente, en beperkte afstemming tussen onderwijs en zorgprofessionals. Het vraagt veel van schooldirecteuren om scholen te herorganiseren, ruimte te bieden aan verschillende deskundigen en specialisaties zonder de rol van leraren te ondermijnen, en goede afspraken te maken met externe organisaties. Ook van leraren vraagt het veel: ze dienen leerlingen met verschillende ondersteuningsbehoeften goed te ondersteunen. Passend onderwijs leidt vooralsnog tot een steeds grotere vraag naar specialistische hulp en een groeiend beroep op het speciaal onderwijs.

Dit spanningsveld draait om het vinden van een goede balans tussen het bieden van thuisnabij onderwijs waar alle leerlingen welkom zijn en het bieden van zorg die het meeste recht doet aan de ondersteuningsbehoeften van een kind.

## 3.2 Inhoudelijke verschillen en ontladde spanningsvelden

De spanningsvelden in 2023 vertonen zowel continuïteit als verandering ten opzichte van 2022. Bepaalde spanningsvelden zoals die tussen basisvaardigheden en brede

ontwikkeling en tussen voldoende personeel en onderwijskwaliteit, blijven in 2023 bestaan, maar met een verschuiving in de nadruk en maatregelen. Ten aanzien van het spanningsveld tussen basisvaardigheden en de brede ontwikkeling is in 2023 de urgentie om basisvaardigheden te verbeteren duidelijk toegenomen. In 2022 was er al sprake van aandacht voor zowel basisvaardigheden als brede ontwikkeling. Echter hebben nadruk op beleidsinterventies in het Masterplan basisvaardigheden en aanscherpingen in het toezicht de focus in 2023 verscherpt. Het spanningsveld rondom het lerarentekort en de onderwijskwaliteit is inhoudelijk weinig veranderd, behalve dat de tekorten zijn toegenomen ten opzichte van 2022. Ook zal het nog even duren voordat maatregelen zoals het toegankelijker maken van de lerarenopleidingen en het flexibiliseren van bevoegdheden voor verlichting zorgen. In de tussentijd zullen schooldirecteuren blijven balanceren tussen het aantrekken van voldoende bevoegd en onbevoegd personeel en het waarborgen van onderwijskwaliteit. Bovendien bestaan er zorgen dat deze maatregelen, ondanks de nadruk op loopbaanontwikkeling, de onderwijskwaliteit op lange termijn ondermijnen. Mogelijk zorgt de uitwerking van deze maatregelen in de toekomst dus voor nieuwe spanningsvelden. Tenslotte blijft ook het spanningsveld rondom marktwerking en samenwerking ondanks organisatorische inspanningen actueel. In 2022 werd verwacht dat het spanningsveld tussen marktwerking en samenwerking door de ontwikkeling van onderwijsregio's zou verdwijnen. De regionale samenwerking wordt gezien als een oplossing voor het lerarentekort, maar kritische geluiden vanuit de beroepsgroep en de druk op schooldirecteuren om hun eigen school van voldoende personeel te voorzien, houden de spanning tussen collectief en eigenbelang voorlopig in stand.

Een tweetal spanningsvelden uit 2022 zien we in 2023 nauwelijks terugkomen, te weten:

- Onderwijs op maat en kansengelijkheid;
- Kansrijk adviseren en kansrijk plaatsen;

## Onderwijs op maat en kansengelijkheid

In 2022 lag de nadruk op het spanningsveld tussen onderwijs op maat en kansengelijkheid, mede versterkt door de leerachterstanden als gevolg van de corona pandemie. Dit spanningsveld was actueel vanwege de voortdurende zichtbare gevolgen van de pandemie en de behoefte aan inhaalprogramma's voor specifieke leerlingengroepen. In 2023 verschuift de focus naar andere aspecten van kansengelijkheid, zoals armoedebestrijding en initiatieven zoals schoolmaaltijden en brugfunctionarissen. Daarnaast ligt er meer nadruk op het verbeteren van de basisvaardigheden binnen het bredere kader van onderwijskwaliteit, waarbij kansengelijkheid meer impliciet wordt behandeld in deze context. Hierdoor komt het specifieke spanningsveld tussen onderwijs op maat en kansengelijkheid minder prominent naar voren.

## Kansrijk adviseren en kansrijk plaatsen

In 2022 was kansrijk adviseren een belangrijk thema, waarbij scholen aangemoedigd werden om bij twijfel het schooladvies naar boven bij te stellen om kansengelijkheid te verminderen. Dit leidde tot spanningen tussen het geven van een hoger schooladvies en de druk vanuit het voortgezet onderwijs om leerlingen op het juiste niveau te plaatsen. In 2023 verschuift de aandacht naar bredere initiatieven ter bevordering van kansengelijkheid, zoals de verrijkte schooldag en brugfunctionarissen. Bovendien wordt het thema schooladvisering minder prominent besproken, mede door de introductie van de doorstroomtoets, die de overgang van basisschool naar voortgezet onderwijs beoogt te verbeteren en de druk op kansrijk adviseren vermindert. Hierdoor komt het specifieke spanningsveld rondom kansrijk adviseren en kansrijk plaatsen minder sterk naar voren in de discussies en beleidsdocumenten van 2023.

# 4

## Reflectiegesprekken



Om een brug te slaan tussen maatschappelijke en beleidsmatige ontwikkelingen en praktische ervaringen van de beroepsgroep hebben we in het voorjaar van 2024 reflectiegesprekken met schooldirecteuren gevoerd. Deze gesprekken bieden inzicht in de posities die schooldirecteuren innemen binnen de geïdentificeerde spanningsvelden:

- Basisvaardigheden versus de brede ontwikkeling;
- Marktwerking versus samenwerking;
- Personele bezetting versus onderwijskwaliteit;
- Thuisnabij onderwijs versus gespecialiseerd onderwijs.

Binnen de spanningsvelden kunnen schoolleiders in drie groepen worden ingedeeld: twee groepen schooldirecteuren aan de uiteinden van een spanningsveld en een groep die zich ergens in het midden bevindt. De specifieke context van de school bepaalt welke spanningen schooldirecteuren als het meest urgent beschouwen, wat hun keuzes en positie binnen het spanningsveld beïnvloedt. Hun posities en overwegingen worden in dit hoofdstuk samengevat.

### 4.1 Posities tussen basisvaardigheden en brede ontwikkeling

De posities die schooldirecteuren innemen binnen het onderwijsinhoudelijke spanningsveld tussen focus op de basisvaardigheden<sup>6</sup> of aandacht voor de brede ontwikkeling laten een duidelijke diversiteit zien. Hoewel sommige directeuren kiezen voor een sterke nadruk op basisvaardigheden, is er ook een directeur die vasthoudt aan een brede ontwikkelingsaanpak. De meerderheid streeft echter naar een balans waarbij zowel basisvaardigheden als brede ontwikkelingsaspecten worden geïntegreerd. De keuzes van schooldirecteuren worden beïnvloed door hun persoonlijke visie op onderwijs, de specifieke behoeften van de leerlingenpopulatie, de externe druk van toezichtkaders en verwachtingen van het onderwijssysteem, en de noodzaak om te reageren op bredere maatschappelijke kwesties. Deze factoren bepalen

<sup>6</sup> Hoewel de inspectie in de nieuwe standaard Basisvaardigheden (OP0) refereert aan taal-, rekenen- en burgerschapsvaardigheden, leggen directeuren tijdens de gesprekken vooral de nadruk op taal en rekenen wanneer ze het hebben over basisvaardigheden.

in grote mate hoe directeuren balanceren tussen het verstrekken van fundamenteel onderwijs in basisvaardigheden en het aanbieden van een rijkere leerervaring die ook brede ontwikkelingsaspecten omvat.

Directeuren die ervoor kiezen om hun focus te richten op de basisvaardigheden in plaats van de brede ontwikkeling, doen dit naar aanleiding van dalende resultaten in internationale assessments en aangescherpte toezichtkaders van de inspectie. Het personeelstekort is voor sommigen een factor die meespeelt in de keuze om de focus in het onderwijsaanbod meer te gaan richten op de basisvaardigheden, hoewel dat niet altijd in lijn is met hun eigen onderwijsvisie. Een schooldirecteur merkt op: *“Voor de leerkrachten en voor de rust hebben we gekozen voor focus op de basisvaardigheden voor enkele jaren, maar dat voelt niet goed”*. De focus op basisvaardigheden zou de werkdruk van het zittend personeel enigszins moeten beperken. Daartegenover staat slechts één schooldirecteur die extreem inzet op brede ontwikkeling, ondanks tegenvallende resultaten op basisvaardigheden. Deze directeur leidt een school voor ervaringsgericht onderwijs gericht op burgerschapsvorming, waarbij elk kind wordt aangesproken in zijn zone van naaste ontwikkeling. Ondanks zorgen over het niet halen van inspectienormen, krijgen ze vanuit het voortgezet onderwijs positieve feedback dat hun leerlingen excelleren op burgerschapsvaardigheden. Zijn visie op onderwijs is leidend in de positie die deze directeur inneemt binnen het spanningsveld.

*“Als je niet naar onderwijs maar naar de ontwikkeling van het kind kijkt, dan zie je dat er meer is dan rekenen en taal... Als je goede leerkrachten hebt is rekenen en taal de basis maar dat sluit niet uit dat het breder kan.”*

De meeste directeuren kiezen voor een evenwichtige benadering waarbij zowel basisvaardigheden als elementen van brede ontwikkeling geïntegreerd worden. Zij benadrukken dat, hoewel de basisvaardigheden essentieel zijn voor de fundamenten

van educatie, het belangrijk is om leerlingen voor te bereiden op een breder scala aan kennis en vaardigheden om goed te functioneren in de maatschappij. Voorbeelden van dit breder scala omvatten mogelijkheden om talenten te ontwikkelen zoals kookles, techniekles, creatieve lessen en bewegingsonderwijs en (burgerschaps-) vaardigheden als samenwerken, initiatief nemen, voor zichzelf opkomen en grenzen aangeven. Deze benadering wordt volgens sommigen mede mogelijk gemaakt door subsidies die beschikbaar zijn voor naschoolse activiteiten. Voor de meeste directeuren zijn goede resultaten voor rekenen en taal echter voorwaardelijk voor het aanbieden van een verrijkt onderwijsprogramma. Dit komt naar voren in uitspraken zoals: *“Wetenschap en techniek, drama, koken... dit valt wel het eerste weg als er aan de referentieniveaus voor rekenen en taal niet meer wordt voldaan”*. Verschillende schooldirecteuren ervaren druk vanuit ouders en externe instanties om allerlei ‘leuke’ activiteiten aan het onderwijsprogramma toe te voegen. Deze activiteiten variëren van sponsoring en competities tot workshops en onderzoek. Een directeur zegt daarover: *“Als ouders erbij betrokken zijn die in de commissie zitten of in de medezeggenschapsraad... dan is het lastiger om stellig te blijven en te zeggen: ‘dat doen we niet’”*. Visiegericht leiderschap is nodig om te sturen op de onderwijsinhoud en keuzes te durven maken ter bescherming van het team.

Een conditie die een rol speelt bij het maken van een keuze tussen de basisvaardigheden of de brede ontwikkeling, is de samenstelling van de leerlingpopulatie. Sommige leerlingen zouden meer tijd nodig hebben voor rekenen en taal, terwijl leerlingen op andere scholen behoefte zouden hebben aan een diverser aanbod. Er zijn ook scholen die het aanbod aanpassen per leerjaar, waarbij er in de eerste leerjaren meer focus is op de basisvaardigheden en pas in de hogere klassen tijd vrij wordt gemaakt voor talentontwikkeling. Veranderingen in de leerlingpopulatie leiden op verschillende scholen tot aanpassingen in het onderwijsaanbod. Een directeur zegt daarover: *“... gezien de huidige instroom gaat dat veranderen. Het liefst zetten we in op brede ontwikkeling maar mogelijk moeten we binnenkort meer inzetten op basisvaardigheden om niet bij de inspectie op de radar te komen”*. Directeuren en interim-directeuren op scholen met een diverse populatie en gemiddeld lager opgeleide ouders geven aan dat de keuze tussen de focus op de basisvaardigheden of de brede ontwikkeling moeilijker wordt naarmate de populatie meer ondersteuning nodig heeft op beide vlakken. Dat

leidt soms tot frustratie bij schooldirecteuren die zich beperkt voelen in hun keuze in onderwijsaanbod door wet- en regelgeving rondom onderwijstijd en door aanscherping van de inspectiekaders.

*"We moeten wel grenzen geven aan het onderwijs in het kader van het tekort. We kunnen gewoon niet méér doen met minder mensen."*

Tenslotte noemen schooldirecteuren specifieke maatschappelijke vraagstukken die de school binnenkomen en die sommigen van hen zien als onderdeel van de brede ontwikkeling van leerlingen. Voorbeelden van deze vraagstukken zijn opvoedkundige kwesties, gezonde voeding, voldoende beweging en initiatieven zoals Lentekriebels. Directeuren voelen druk vanuit de overheid en de maatschappij om aandacht te besteden aan deze onderwerpen. Ze ervaren echter dat ze steeds meer tijd kwijt zijn aan deze zaken, die zij traditioneel als verantwoordelijkheden van thuis beschouwen. Zo zegt een schooldirecteur: *"Het is een onmogelijke uitdaging om binnen de onderwijstijd die we vastgelegd hebben te ervaren dat je telkens uitgebreid wordt in je taken en verantwoordelijkheden"*. Enkele schooldirecteuren benadrukken het belang van weloverwogen afwijken van landelijke normen en maatschappelijke verwachtingen, omdat ze niet de ruimte hebben om al deze onderwerpen in hun onderwijsprogramma op te nemen. Met name de nieuwe standaarden voor burgerschap en digitale ontwikkeling roepen kritische reacties op. Volgens sommigen vraagt het om moed om bewuste keuzes te maken en om expliciet te besluiten bepaalde 'taken' niet uit te voeren. Het afwijken van nationale standaarden en andere door de overheid of maatschappij opgelegde taken is volgens directeuren makkelijker wanneer ze dat op basis van bovengemiddelde prestaties kunnen onderbouwen.

## 4.2 Posities tussen marktwerking en samenwerking

Schooldirecteuren opereren in het licht van het aanhoudende lerarentekort in een spanningsveld tussen marktwerking en samenwerking, waarbij hun houding ten opzichte van samenwerking overwegend negatief is. Hoewel directeuren het belang van samenwerking erkennen, richten ze zich vooral op het versterken van hun eigen school. Dit komt onder andere door regionale tekorten in gekwalificeerd personeel en landelijk beleid dat marktwerking bevordert. De balans slaat hierdoor vaak over naar het eigen belang in plaats van het collectieve belang. Factoren zoals de noodzaak om voldoende gekwalificeerd personeel aan te trekken, het belang van een positief schoolimago, en de praktische uitdagingen van samenwerking, zoals geografische afstand en verschillen in onderwijsvisie, spelen hierbij een cruciale rol.

*"Samenwerking is goed, maar niet als het ten koste gaat van onze eigen leerlingen en leraren."*

Een van de belangrijkste redenen dat veel schooldirecteuren zich richten op het versterken van hun eigen school door gerichte recruitmentstrategieën en marketinginspanningen is landelijk beleid gericht op individuele schoolprestaties. Om te voorkomen dat ze afgerekend worden op mindere schoolprestaties voelen directeuren de noodzaak om voldoende gekwalificeerd personeel aan te trekken en te behouden. In regio's waar de tekorten aan gekwalificeerd personeel hoger zijn ervaren directeuren deze noodzaak sterker. Ze benadrukken het belang van het imago van de school bij het werven van nieuw personeel. Een positief beeld van de school en goed werkgeverschap helpt om potentiële werknemers aan te trekken en zittend personeel te behouden. Een directeur zegt hierover: *"Als directeur moet je, als niemand zich aanmeldt op jouw school, je afvragen: Wat doen we verkeerd? Waarom wil niemand hier werken?"*. Ook wordt de aantrekkelijkheid van een school beïnvloedt door de locatie, waarbij scholen in moeilijk bereikbare dorpen meer moeite hebben om nieuwe leerkrachten en stagiaires aan te trekken.

Verschillende directeuren onderstrepen het belang van samenwerking voor de kinderen in de regio en voor de strategische ontwikkeling van de school. Toch worden er geen concrete voorbeelden genoemd van structurele samenwerking die verder gaat dan incidentele hulp tussen scholen of streven naar een duurzame verdeling van middelen en personeel binnen de stichting. Binnen sommige stichtingen komt samenwerking incidenteel voor. Echter blijken directe personeelsbehoeften van de school ook bepalend voor de mate van bereidheid tot samenwerking binnen de stichting. Directeuren van scholen die in mindere mate met het personeelstekort te maken hebben, voelen meer ruimte voor personele uitwisseling en delen positieve ervaringen. Zo vertelt een schooldirecteur: *“Wij stimuleren beide kanten op, dus ook goede leerkrachten aanbevelen naar andere scholen te gaan in de stichting. Dit is goed voor de persoon en professionele ontwikkeling”*. Samenwerking stelt deze directeuren in staat om de personeelsinzet te optimaliseren en gezamenlijke kwaliteitsverbetering te bevorderen. Deze directeuren hebben de ruimte om goed personeel te stimuleren om scholen in nood (tijdelijk) uit de brand te helpen en minder goed functionerend personeel te laten onderzoeken of ze elders beter tot hun recht komen. Voorwaardelijk aan deze samenwerking is kennis van het onderwijs op de andere scholen en regelmatig contact met de directie.

*“Op papier is dit leuk bedacht, maar met de tekorten is dit een dilemma. Als je leerkrachten tegen hun wil in dwingt om naar een andere school te gaan, dan ben je ze in het huidige klimaat kwijt.”*

Tegelijkertijd wijzen de directeuren ook op de belemmeringen die ze ervaren rondom samenwerking. Het opzetten van duurzame samenwerkingen met andere scholen binnen en buiten de eigen stichting wordt gehinderd door zaken die buiten de invloedssfeer van directeuren liggen. Veel initiatieven voor samenwerking blijven steken op bestuurlijk niveau en worden niet in de praktijk gebracht, mede door een gebrek aan inzicht van besturen in de dagelijkse realiteit van scholen. Bovendien belemme-

ren persoonlijke en organisatorische belangen zoals bekostigingskwesties en verschillen in denominaties effectieve samenwerking tussen scholen en besturen. Deze factoren maken het voor schooldirecteuren complex om duurzame samenwerkingen te realiseren, ondanks hun bereidheid en inspanningen. Een directeur zegt hierover: *“Scholen worden in stand gehouden vanwege het BRIN-nummer... bekostigings-overwegingen... dit zijn keuzes van een bestuur”*.

Schooldirecteuren beschrijven ook de complexiteit van interprofessionele samenwerking. Vooral samenwerking met de kinderopvang brengt personele uitdagingen gerelateerd aan fluctuerende leerlingenaantallen en financiële beperkingen.

Daarnaast stuiten directeuren op praktische belemmeringen, zoals weerstand van collega's om met andere scholen samen te werken. Hun redenen voor deze weerstand zijn geografische afstanden tussen scholen en verschillen in onderwijsvisie of -concept. Binnen sommige stichtingen is er een contractuele verplichting voor leerkrachten om andere scholen te helpen, maar wordt deze verplichting in de praktijk niet afgedwongen. Gedwongen mobiliteit van personeel wordt door directeuren als contraproductief beschouwd, omdat onderwijspersoneel zich verbindt aan specifieke scholen, leerlingen, of onderwijsconcepten. Om deze reden zijn directeuren ook overwegend negatief over samenwerking in onderwijsregio's. Dit blijkt uit uitspraken zoals: *“Op papier is dit leuk bedacht, maar met de tekorten is dit een dilemma”*, en *“Dit is verzonnen door iemand die niet in de onderwijspraktijk werkt”*. De implicatie van gedwongen mobiliteit zou resulteren in demotivatie en een verminderde effectiviteit van leerkrachten. Directeuren vrezen dat leerkrachten in het huidige klimaat eenvoudig een andere aanstelling kunnen vinden indien zij gedwongen worden om op verschillende plekken te werken. Ook hebben directeuren twijfels over de uitvoerbaarheid van onderwijsregio's, en zijn ze kritisch over de mogelijke oprichting van extra bestuurslagen en de daarmee gepaard gaande kosten.

Verschiede schooldirecteuren vragen zich af of het nog nodig is om denominaties te behouden. In sommige regio's blijken ouders dat wel nog belangrijk te vinden, maar gezien de personeelstekorten is het strategisch niet altijd wenselijk. Samenwerking gericht op de belangen van kinderen in de regio zou volgens directeuren een verenigende factor kunnen zijn, ondanks verschillende achtergronden.

### 4.3 Posities tussen voldoende personeel en onderwijskwaliteit

Het spanningsveld tussen voldoende personeel en onderwijskwaliteit ligt in het verlengde van het spanningsveld tussen marktwerking en samenwerking. Dit dilemma wordt door alle schooldirecteuren herkend, waarbij de urgentie van personeelstekorten de posities van schooldirecteuren binnen dit spanningsveld direct beïnvloedt. Directeuren in regio's met minder acute tekorten kunnen zich richten op kwaliteit boven kwantiteit. Echter, directeuren geconfronteerd met significante tekorten, zien zich soms genoodzaakt om concessies te doen aan de kwaliteit van het personeel om onderwijscontinuïteit te waarborgen. Zij hanteren diverse strategieën om door dit spanningsveld te navigeren.

Directeuren in regio's zonder acute, ernstige personeelstekorten hebben de mogelijkheid om strategische keuzes te maken die de onderwijskwaliteit waarborgen. Ditzelfde geldt voor directeuren die een aantrekkelijk en innovatief onderwijsconcept hanteren en erin slagen zowel ouders als personeel aan te trekken, wat leidt tot een stabielere personeelsbezetting. Deze kleine groep directeuren benut hun relatieve vrijheid door creatieve oplossingen te implementeren die de behoefte aan leerkrachten op de lange termijn kunnen verminderen. Dit doen zij door het onderwijs anders te organiseren waardoor ze het aantal benodigde leerkrachten reduceren, of door externe experts en voldoende gediplomeerd ondersteunend personeel in te zetten die de werkdruk verlichten en het onderwijsaanbod verrijken. Ze vermijden het inzetten van onbevoegd personeel zoveel mogelijk. Desalniettemin bereiden deze directeuren

hun teams voor op mogelijke toekomstige uitdagingen door hen te informeren over ontwikkelingen die invloed kunnen hebben op het personeelsbestand. Dit komt naar voren in uitspraken zoals: *"Ik probeer wel het team te laten realiseren dat die krimp er is en dat dat gevolgen voor de budgetten gaat hebben"*.

Schooldirecteuren die met enige personeelstekorten te maken hebben, hanteren diverse strategieën om de onderwijskwaliteit op een zo hoog mogelijk niveau te houden. Sommige schooldirecteuren kiezen ervoor om zelf voor de klas te staan als een directe reactie op personeelstekorten, met als doel de onderwijskwaliteit te waarborgen en te voorkomen dat klassen naar huis gestuurd moeten worden. Deze directeuren nemen deze stap niet alleen om praktische redenen, maar ook om een voorbeeld te stellen binnen het team en betrokken te blijven bij de dagelijkse schoolactiviteiten. Dit laat zien dat zij proactief deelnemen aan het onderwijsproces, wat kan helpen om het moreel van het team te versterken en de onderwijskwaliteit op peil te houden. Het feit dat zij dit niet altijd kunnen doen vanwege hun eigen administratieve verantwoordelijkheden, benadrukt de complexiteit van het balanceren tussen managementtaken en directe onderwijsverantwoordelijkheden in tijden van personeelsschaarste.

*"We moeten laten zien hoe mooi ons beroep is. We moeten trots zijn op ons beroep. Inmiddels worden we ook niet meer onderbetaald. We laten niet hard genoeg zien wat het wel is. We zijn misschien te bescheiden."*

Een andere strategie van directeuren die moeite hebben om goed personeel te vinden, is het opleiden en begeleiden van nieuwe leerkrachten. Een deel van de directeuren verkiest jonge, 'kneedbare' leerkrachten boven oudere leerkrachten die al enige tijd uit het arbeidsproces zijn, omdat ze twijfelen over de kwaliteit van deze laatste twee. Een directeur zegt daarover: *"Ik heb vraagtekens bij al het personeel dat los rondloopt... oudere mensen die al een paar jaar niet gewerkt hebben... die 'moeten' solliciteren..."*. Daarnaast zijn er ook stichtingen die bewust opleidingscholen creëren. Een

directeur die deel uit maakt van zo'n stichting vertelt dat ze jaarlijks drie leerkrachten opleidt omdat ze een van de weinige groeischolen in de omgeving leidt, waardoor ze ruimte heeft om nieuwe leerkrachten boventallig aan te stellen en hen adequaat te begeleiden.

Een derde strategie om met dit spanningsveld om te gaan is het aantrekken van zij-instromers. Directeuren hebben verschillende meningen over de inzet van zij-instromers. Sommige directeuren zien zij-instromers als een cruciale bron van nieuw talent, vooral gezien de uitdagingen bij het vinden van gekwalificeerd personeel. Deze directeuren waarderen de levenservaring die zij-instromers meebrengen en zijn actief bezig met hun integratie en opleiding. Een schooldirecteur merkt op: *"Ik heb betere kandidaten gehad vanuit zij-instroom dan vanuit traineeships"*. Anderen erkennen de waarde van een mix in het team, waarbij zij-instromers boventallig naast ervaren collega's staan. Dit wordt gezien als een noodzakelijke investering die op de lange termijn vruchten afwerpt. Echter, er zijn ook directeuren die een meer gematigde of zelfs licht negatieve houding hebben ten opzichte van zij-instromers. Zij wijzen op de uitdagingen die deze groep met zich meebrengt, zoals beperkte kennis over het onderwijs en weinig urgentiebesef ten aanzien van het voldoen aan inspectienormen. Zo stelt een directeur: *"Als directeur moet je zorgen dat je de resultaten haalt maar de leerkrachten zien die noodzaak niet. Dit komt ook doordat we veel zij-instromers hebben"*. Bovendien merken enkele directeuren op dat de huidige (deeltijd)opleidingstrajecten niet adequaat zijn afgestemd op de behoeften van zij-instromers die vaak al aanzienlijke professionele ervaring hebben. Zij pleiten voor inhoudelijk sterke opleidingen waar zij-instromers leren over klassenmanagement en het analyseren van toetsen, in plaats van "urenlang op een krijtbord te schrijven".

In het kader van kwaliteit verschillen directeuren van mening over de inzet van onderwijsassistenten om klassen over te nemen bij ziekte. Sommige directeuren laten onderwijsassistenten bij ziekte niet standaard een klas overnemen, vanwege de risico's die dit kan meebrengen voor zowel de groepsdynamiek als de kwaliteit van het onderwijs. Zij willen voorkomen dat onderwijsassistenten in situaties worden geplaatst die ze mogelijk niet aankunnen en kiezen voor het behouden van kwaliteit, zelfs als dit betekent dat de klas verdeeld moet worden of thuis moet blijven. Er zijn echter ook directeuren die in overleg bekwame onderwijsassistenten inzetten indien

ze hier zelf comfortabel mee zijn. De keuze om onderwijsassistenten wel of niet voor de klas te zetten is niet altijd eenvoudig. Dit blijkt uit uitspraken zoals: *"Elke keer dat je een keuze maakt over een vervanger bij ziekte en dergelijke heeft dat invloed op die dag en de leerlingen, maar ook op de positie van de medewerker... Als het mis gaat met zo'n groep kan dat de positie van die medewerker flink schaden"*.

*"Dit is het grootste spanningsveld der spanningsvelden. We zeggen: 'we gaan voor kwaliteit', maar als je twee klassen niet bemenst hebt, ga je toch alternatieven zoeken."*

Schooldirecteuren die al sterk te maken hebben met het personeelstekort onthullen een complexe afweging tussen het behouden van onderwijskwaliteit en het noodgedwongen accepteren van minder gekwalificeerd of tijdelijk personeel. Een directeur spreekt over de keuze tussen voldoende personeel en gekwalificeerd personeel als het "grootste spanningsveld der spanningsvelden" en geeft aan dat ondanks een voorkeur voor kwaliteit, de realiteit van onbemande klassen soms leidt tot het inzetten van zzp'ers en onderwijsassistenten. Het aannemen van onbevoegden, anders bevoegden en zzp'ers resulteert uit directe noodzaak in plaats van uit langetermijnvisie. Uit de gesprekken blijkt dat het gros van de schooldirecteuren tegen de inzet van zzp'ers en uitzendkrachten in het onderwijs is, maar soms geen andere keuze heeft. De inzet van tijdelijk personeel vormt volgens schooldirecteuren een groot probleem omdat het leidt tot een gebrek aan continuïteit in het onderwijs. Door hun tijdelijke betrokkenheid zijn zzp'ers en uitzendkrachten niet in staat zijn om langdurige relaties met leerlingen op te bouwen, terwijl het hebben van een vertrouwde en stabiele leeromgeving van invloed is op de leerprestaties en het algemeen welzijn van leerlingen. Daarnaast investeren scholen middels professionaliseringstrajecten en studiedagen in de kwaliteit van hun onderwijs door vakspecifieke kennis en pedagogische vaardigheden te ontwikkelen die verbonden zijn met de specifieke behoeften en doelstellingen van de school en haar leerlingen. Frequent verloop van tijdelijk personeel hindert deze teamprofessionalisering en de algehele teamdynamiek en samenwerking binnen



het schoolpersoneel. Een directeur zegt daarover: *“Je wil de basis en de afspraken die je hebt gemaakt in een doorgaande lijn doorzetten. Je kan geen kwaliteit bieden met mensen die maar even komen”*.

Een groot tekort aan personeel heeft volgens de directeuren ook invloed op het handhaven van een professionele cultuur binnen scholen. Er wordt gesteld dat een sterke professionele cultuur essentieel is om hoge onderwijskwaliteit te waarborgen, door voortdurend te streven naar verbetering. Echter is het aanspreken van personeel op hun functioneren, zeker in tijden van schaarste, een delicate taak. Enkele schooldirecteuren kiezen op dit gebied kwaliteit boven kwantiteit, ondanks het risico op gaten in hun formatie. Zo vertelt een directeur dat ze personeelsleden die niet goed functioneerden een coaching traject met resultaatverplichting aan heeft geboden, met als resultaat dat een collega op zoek is gegaan naar een andere baan.

De verschillende aanpakken illustreren de complexiteit en de diversiteit van de uitdagingen waarmee schooldirecteuren te maken hebben in het behouden van onderwijskwaliteit te midden van personeelstekorten. Het is duidelijk dat er geen eenduidige oplossing bestaat, en dat elke directeur genoodzaakt is om binnen zijn of haar specifieke context de best mogelijke keuzes te maken.

Uit de gesprekken blijkt dat sommige stichtingen van plan zijn de inzet van zzp'ers en uitzendkrachten te beperken of zelfs te verbieden. De schooldirecteuren steunen deze ontwikkeling. Zij hopen dat het beperken van de uitzendmarkt goede zzp'ers motiveert om weer het onderwijs in te stromen. Veel van deze zzp'ers zouden op tijdelijke basis zijn gaan werken uit financiële overwegingen. Nu het salaris van leerkrachten competitief is geworden, zou deze reden wegvallen. Ondanks dat de financiële beloning inmiddels meer recht doet aan het vak, wordt het vak van de leerkracht nog steeds te bescheiden gepresenteerd. Het imago van het onderwijsberoep en de onderwaardering van het werk, kan potentiële nieuwe leerkrachten afschrikken. Directeuren wijzen op de noodzaak om meer trots op het beroep uit te stralen en het onderwijsberoep aantrekkelijker te maken.

### **Spanningsveld personeelsbeleid tussen scholen en besturen**

Enkele directeuren beschrijven een spanningsveld tussen schoolbestuur en schooldirecteuren ten aanzien van personeelsbeleid en communicatie. Zo zouden de besturen een gebrek aan toekomstvisie in het personeelsbeleid hebben, wat reactief handelen in de hand werkt. Een directeur ervaart een door het bestuur opgelegde verantwoordelijkheid om zorg te dragen voor het personeel op de eigen school, terwijl zijn personeel een stichtingsaanstelling krijgt en de directeur dus afhankelijk is van besluiten van de bestuurder op dit gebied. Een andere schooldirecteur ervaart aanzienlijke druk doordat het personeelsbeleid binnen de stichting sterk afhankelijk is van individuele schoolleiders. Deze directeur mist een gestructureerd ondersteuningsprogramma zoals intervisiemomenten voor startende personeelsleden binnen de stichting.

### **Ervaring van een startend schooldirecteur**

Een startend schooldirecteur deelt zijn ervaringen gedurende de beginjaren van zijn functie. Als nieuwe directeur voelde hij zich vaak aan zijn lot overgelaten, een gevoel dat werd versterkt door het ontbreken van een geformaliseerd inwerkproces. Hij wijst op de verschillen in begeleiding die hij waarnam bij startende collega's in andere stichtingen, waar sommigen een jaar van samenwerking en begeleiding genoten. Ondanks het gebrek aan formele ondersteuning had hij een collega-directeur als sparringpartner en zocht hij zelfstandig naar middelen om de werkdruk te verlagen, zoals scholingsmaterialen en tools voor startende schoolleiders. Zijn persoonlijke veerkracht hielp hem om niet snel uit balans te raken, hoewel hij opmerkte dat andere beginnende directeuren hier wel moeite mee hadden en een aantal van hen inmiddels uitgevallen zijn. De directeur maakt een vergelijking met het onboarding proces voor leerkrachten binnen zijn stichting, waar een buddy-systeem en aangepaste (duurzame)inzetbaarheid via het werkverdelingsplan worden aangeboden. Dit type ondersteuning zou hij ook graag zien voor nieuwe directeuren om hen te laten landen en te helpen de complexe uitdagingen van schoolleiderschap effectief te navigeren.

## 4.4 Posities tussen gespecialiseerd onderwijs en thuisnabij onderwijs

In de discussie over gespecialiseerd onderwijs versus thuisnabij onderwijs, nemen schooldirecteuren twee tegenstrijdige standpunten in. Een groep directeuren pleit voor het behoud van gespecialiseerde scholen, overtuigd van de noodzaak om specifieke voorzieningen te bieden aan leerlingen met bijzondere onderwijsbehoeften. Deze directeuren zien de gespecialiseerde scholen als essentieel voor het welzijn van deze leerlingen en voor het handhaven van de onderwijskwaliteit. Hun terughoudendheid om naar een meer inclusief model te verschuiven, komt voort uit twijfels over de praktische uitvoerbaarheid van inclusief onderwijs binnen de huidige onderwijsstructuren en met de beschikbare middelen. Daar tegenover staan directeuren die zich inzetten voor thuisnabij onderwijs, waarbij zij streven naar een inclusieve schoolomgeving die alle leerlingen binnen hun eigen gemeenschap kan accommoderen. Deze directeuren werken actief aan het aanpassen van hun onderwijs en het professionaliseren van hun personeel om een zo divers mogelijke leerlingpopulatie te kunnen ondersteunen. Hun commitment aan inclusief onderwijs wordt gedreven door persoonlijke overtuigingen over de voordelen van diversiteit en gemeenschap-sintegratie.

*“Alle sbo voorzieningen worden in stand gehouden, maar we kunnen het hier op school prima aan.”*

Directeuren die ervan overtuigd zijn dat niet alle leerlingen in een reguliere onderwijssetting passen, voelen minder de noodzaak om hun onderwijs inclusiever in te richten, ondanks dat de overheid hier op stuurt. Zij denken dat leerlingen met complexe ondersteuningsvragen gelukkiger zijn in speciale voorzieningen met kleinere groepen en meer individuele aandacht, en dat hun exclusie de onderwijservaring en veiligheid van leerlingen in reguliere scholen ten goede komt. Een schooldirecteur zegt hierover: *“Van mij hoeft het niet inclusief. De sbo school waar ik werkte was een fantastische school.*

*Ouders kwamen huilend binnen omdat ze het niet wilden maar drie weken later waren ze zielsgelukkig”.* Het belang van gespecialiseerde onderwijsinstellingen wordt tevens in verband gebracht met de toename van maatschappelijke problemen en gezinsproblematiek, en het onvermogen van het sociale- en (jeugd)zorg domein om hier de juiste ondersteuning te bieden. Zo zegt een directeur dat men van leerlingen die in de ochtend al met een “vol hoofd” op school komen niet kan verwachten dat ze zomaar in een reguliere setting kunnen functioneren. Deze groep directeuren heeft minder moeite met het doorverwijzen van leerlingen naar het speciaal onderwijs, als zij denken dat dit de betreffende leerling, andere leerlingen in de klas en hun personeel ten goede komt. Hun houding ten opzichte van de door de overheid opgelegde route naar inclusiever onderwijs is overwegend negatief. Dit komt deels door hun overtuigingen en deels door negatieve ervaringen die ze hebben opgedaan sinds de invoering van passend onderwijs, waarbij ze leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoeften niet goed hebben kunnen ondersteunen. Ook de toegenomen werkdruk bij personeel wijten zij onder andere aan de toename van leerlingen met intensieve of complexe ondersteuningsbehoeften in reguliere klassen. Tenslotte blijkt uit de gesprekken dat niet al deze schooldirecteuren hun rol in het al dan niet in stand houden van een gesegregeerd onderwijsstelsel herkennen. Thuisnabij onderwijs zou de opdracht van samenwerkingsverbanden zijn, alsof samenwerkingsverbanden niet per definitie samenwerkingen van de scholen zelf zijn, maar onafhankelijke organisaties die zich net als besturen en ministers ook met het onderwijs bemoeien.

Aan de andere kant van het spanningsveld staan schooldirecteuren die thuisnabij onderwijs als een ideaal zien. Hun positie wordt bepaald door hun onderwijsvisie. Ze zijn ervan overtuigd dat een rijke, diverse leeromgeving leerlingen voorbereidt op een pluralistische samenleving. De directeuren die thuisnabij onderwijs ambiëren hebben een aantal zaken overeenkomstig: ze hebben een duidelijke visie ten aanzien van inclusie, ze richten zich op de hulpvraag van de leerkracht in plaats van het ‘probleem’ van de leerling, ze stimuleren professionalisering en een inclusieve mindset en ze zijn niet bang om hun team aan te spreken op hun functioneren. Tijdens de gesprekken beschrijven verschillende schooldirecteuren hun ambities om inclusieve scholen te worden. Ze geven voorbeelden van inspanningen om specifieke ondersteuning in te richten en verwijzingen naar het speciaal onderwijs te minimaliseren.

Deze directeuren ervaren echter ook spanningen rondom de praktische uitvoerbaarheid van thuisnabij onderwijs met de huidige middelen en personele tekorten. Een belangrijke uitdaging is de weerstand binnen hun eigen onderwijsteams; niet alle teamleden zijn bereid zich aan te passen aan de eisen van een diverser leerlingenbestand en sommigen dreigen zelfs met vertrek. Dit komt naar voren in uitspraken zoals: *“Het team denkt af en toe te makkelijk: dit is niet ons niveau of ons soort leerling. Maar dit wordt onze nieuwe doelgroep dus daar moeten we visie op maken”*. Schooldirecteuren gaan op verschillende manieren om met deze verwachtingen en reacties vanuit personeel. Zo leidt een directeur een intensief ontwikkelingstraject gericht op het verwachte gedrag en de professionele houding van leerkrachten. Ook zijn er directeuren die actief zoeken naar nieuwe teamleden die de inclusieve onderwijsvisie omarmen. Verder passen directeuren strategieën toe om het juiste personeel op de juiste plekken te plaatsen, al zijn er twijfels of dit soort strategieën standhouden wanneer er, door de invoering van onderwijsregio's, verplichte mobiliteit zou optreden.

*“Thuisnabij onderwijs: Ja, tenzij... als het kan is het prima, maar er zijn te veel kinderen waarvan ik denk dat ze op een andere plek beter tot hun recht komen en de kinderen in de klas en de leerkrachten ook.”*

Directeuren geven aan dat de overgang naar thuisnabij onderwijs verder wordt gehinderd door een tekort aan gespecialiseerd personeel, dat essentieel is om adequaat te kunnen inspelen op de complexe ondersteuningsbehoeften van leerlingen. Om dit probleem aan te pakken, investeren zij actief in de professionalisering van hun team. Voorbeelden hiervan zijn 'coaching on the job' en trainingen in traumasensitief lesgeven, die bedoeld zijn om de pedagogische vaardigheden en het klassenmanagement te verbeteren. Verder wordt de didactische ontwikkeling gestimuleerd door middel van lesson study, waarbij leerkrachten in teams samenwerken om lessen te organiseren en opdrachten te creëren die niet alleen toegankelijk zijn voor leerlingen van alle niveaus, maar ook leerlingen met uitdagend gedrag betrekken en motiveren.

Systeemkenmerken zoals financieringsstructuren, beleid en inspectienormen vormen een belemmering voor schooldirecteuren die inclusief onderwijs willen nastreven. Wet- en regelgeving zijn volgens directeuren niet flexibel genoeg om aangepaste leertrajecten en onderwijsmethoden te faciliteren die nodig zijn om alle leerlingen thuisnabij onderwijs te bieden. Ook de ondersteuningsstructuur van sommige samenwerkingsverbanden blijkt niet bevorderlijk voor een soepele transitie naar een inclusiever onderwijssysteem. Twee schooldirecteuren vertellen dat speciaal basisonderwijsvoorzieningen (sbo) in stand worden gehouden, terwijl zij als reguliere school dezelfde ondersteuning bieden en er ook samenwerkingsverbanden zijn die het sbo reeds hebben opgeheven en waar leerlingen succesvol naar de reguliere scholen zijn overgeplaatst. Ook zijn directeuren kritisch over de verdeling van middelen bij samenwerkingsverbanden. Een directeur zegt hierover: *“Je wordt er als individuele school niet op afgerekend hoeveel je verwijst. Dat is niet altijd helemaal eerlijk”*. Tenslotte uiten directeuren zorgen over het risico van negatieve beoordelingen of sancties van de onderwijsinspectie als de gemiddelde schoolprestaties lijden onder de inclusie van leerlingen met speciale behoeften. Dit ontmoedigt sommigen om volledig voor een inclusief onderwijsmodel te gaan. De zorg is dat de huidige evaluatie- en beoordelingsmechanismen niet altijd de ontwikkelingsvoortgang van alle leerlingen evenredig waarderen, met name die met complexere onderwijsbehoeften. Over het algemeen pleiten deze directeuren voor een structurele herziening van de manier waarop onderwijs momenteel wordt georganiseerd, gefinancierd en beoordeeld, om inclusief onderwijs niet alleen als een ideaal te zien, maar als een praktische realiteit die haalbaar is binnen de kaders van het onderwijssysteem.

# 5

## Literatuur



Braun, V. & Clarke, V. (2006) *Using thematic analysis in psychology*, *Qualitative Research in Psychology*, 3:2, 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Schoolleidersregister PO. (2023). *Ontwikkelingen en spanningsvelden 2022*. Geraadpleegd van: [Ontwikkelingen en spanningsvelden 2022 | Publicatie | Schoolleidersregister Primair Onderwijs \(schoolleidersregisterpo.nl\)](#)

# 6

## Bijlagen



### Bijlage 1: Bestudeerde documenten

#### Overheidsdocumenten

Rijksoverheid. (2023). Onderwijsregio's in Beeld [Rapport]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2023/12/15/bijlage-2Onderwijs-regio-s-in-beeld-20231214>

Adema, P. (2023, 26 oktober). Kamerbrief over stand van zaken duurzaamheid in het onderwijs [Kamerstuk]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2023/10/26/rapportage-stand-van-zaken-duurzaamheid-in-het-onderwijs>

Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO). (2023, 01 juni). Cohortrapportage NP Onderwijs 2023. Geraadpleegd van <https://open.overheid.nl/documenten/ronl-6f9e1fc-0864f943795ec625519b1982a59cc5737/pdf>

Dijkgraaf, M. & Wiersma, D. (2023, 23 februari). Kamerbrief met reactie op adviesrapporten over taal, rekenen en leesvaardigheid [Kamerstuk]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2023/02/23/reactie-op-adviesrapport-taal-en-rekenen-in-het-vizier-en-peil-leesvaardigheid>

Dijkgraaf, R. & Van Gennip, K. (2023). Procesbrief Nationaal Actieprogramma Aanpak seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld [Kamerstuk]. Geraadpleegd van: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2023/09/26/procesbrief-nationaal-actieprogramma-aanpak-seksueel-grensoverschrijdend-gedrag-en-seksueel-geweld>

Dijkgraaf, R. & Wiersma, D. (2023, 10 mei). Kamerbrief over de Staat van het Onderwijs 2023 [Kamerstuk]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2023/05/10/aan-de-tweede-kamer-beleidsreactie-staat-van-het-onderwijs-2023>

Dijkgraaf, R. (2023, 26 oktober). Kamerbrief met reactie op motie over verdeling middelen onderwijs en onderzoek [Kamerstuk]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2023/10/26/kamerbrief-beantwoording-motie-van-de-leden-van-der-woude-en-van-der-graaf>

Dijkgraaf, R. (2023, 3 juli). Kabinetsreactie Onderwijsraadadvies 'Grenzen stellen, ruimte laten' [Kamerbrief]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2023/07/03/aan-de-tweede-kamer-kabinetsreactie-onderwijsraadadvies-grenzen-stellen-ruimte-laten>

Dijkgraaf, R. (2023, 4 juli). Kamerbrief over landelijke afspraken mobiele telefoons in de klas [Kamerbrief]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2023/07/04/landelijke-afspraken-mobiele-telefoons-in-de-klas>

Dijkgraaf, R. (2023, 6 juli). Verzamelbrief moties en toezeggingen primair en voortgezet onderwijs [Kamerbrief]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2023/07/06/verzamelbrief-moties-en-toezeggingen-primair-en-voortgezet-onderwijs>

Dijkgraaf, R., & Paul, M. (2023, 27 oktober). Kamerbrief over de stand van zaken Regionale Aanpak Toekomst Onderwijsarbeidsmarkt [Kamerstuk]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2023/10/27/reactie-op-uw-verzoek-met-kenmerk-2023d39447-over-de-stand-van-zaken-m-b-t-de-regionale-aanpak-toekomst-onderwijsarbeidsmarkt>

Dijkgraaf, R., & Wiersma, D. (2023, 20 juni). Bijlage 1 – stand van zaken moties, toezeggingen en onderzoeksresultaten [Kamerbrief]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2023/06/20/bijlage-1-stand-van-zaken-moties-toezeggingen-en-onderzoeksresultaten>

Inspectie van het Onderwijs. (2023). Deelrapport de staat van het primair onderwijs 2023 [Rapport]. Geraadpleegd van <https://www.onderwijsinspectie.nl/documenten/rapporten/2023/05/10/deelrapport-svho-2023-primair-onderwijs>

Inspectie van het Onderwijs. (2023). Factsheet Monitor leskwaliteit po [Rapport]. Geraadpleegd van <https://www.onderwijsinspectie.nl/documenten/publicaties/2023/03/06/factsheet-monitor-leskwaliteit-po>

Inspectie van het Onderwijs. (2023). Feiten en fabels in de overgang van po naar vo [Rapport]. Geraadpleegd van <https://www.onderwijsinspectie.nl/documenten/rapporten/2022/04/19/feiten-en-fabels-in-de-overgang-van-po-naar-vo>

Inspectie van het Onderwijs. (2023). Jaarwerkplan 2024 [Rapport]. Geraadpleegd van <https://www.onderwijsinspectie.nl/documenten/jaarplannen/2023/02/08/jaarwerkplan-2023>

Inspectie van het Onderwijs. (2023). Kansrijk onderwijs in de overgang van po naar vo [Rapport]. Geraadpleegd van <https://www.onderwijsinspectie.nl/documenten/publicaties/2023/04/05/kansrijk-onderwijs-in-de-overgang-van-po-naar-vo>

Inspectie van het Onderwijs. (2023). *Leskwaliteit in beeld: Kenmerken van een effectieve les in de praktijk*. Geraadpleegd van <https://www.onderwijsinspectie.nl/onderwerpen/themaonderzoeken/documenten/publicaties/2023/03/06/factsheet-monitor-leskwaliteit-po>

Inspectie van het Onderwijs. (2023). Onderwijs aan Oekraïense leerlingen in primair en voortgezet onderwijs. Geraadpleegd van <https://www.onderwijsinspectie.nl/documenten/rapporten/2023/06/21/rapport-onderwijs-aan-oekraïense-leerlingen-in-primair-en-voortgezet-onderwijs>

Inspectie van het Onderwijs. (2023). Overleg vertegenwoordigers Ring 1 met de Inspectie van het Onderwijs [Verslag]. Geraadpleegd van <https://www.onderwijsinspectie.nl/documenten/publicaties/2024/03/26/vergaderstukken-ringen-17-mei-2023>

Inspectie van het Onderwijs. (2023). Peil.Burgerschap einde speciaal (basis)onderwijs 2020-2021. Geraadpleegd op 19 april 2023, van <https://www.onderwijsinspectie.nl/documenten/rapporten/2023/04/19/peil-burgerschap-einde-speciaal-basisonderwijs-en-speciaal-onderwijs-2020-2021>

Inspectie van het Onderwijs. (2023). Rapport Begroten en realiseren [Rapport]. Geraadpleegd van <https://www.onderwijsinspectie.nl/documenten/rapporten/2023/06/14/begroten-en-realiseren>

Inspectie van het Onderwijs. (2023). Rapport Zicht en sturing op en verantwoording van doelmatige besteding middelen passend onderwijs. Geraadpleegd van <https://www.onderwijsinspectie.nl/documenten/rapporten/2023/10/06/rapport-zicht-en-sturing-op-en-verantwoording-van-doelmatige-besteding-middelen-passend-onderwijs>

Inspectie van het Onderwijs. (2023). Staat van het onderwijs 2023 gecompriemd [Rapport]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2023/05/10/staat-van-het-onderwijs2023#:~:text=De%20staat%20van%20het%20Onderwijs,kansengelijkheid%20en%20goed%20toegeruste%20leraren>

Inspectie van het Onderwijs. (2023). Sturing op basisvaardigheden juni 2023 [Rapport]. Geraadpleegd van <https://www.onderwijsinspectie.nl/documenten/publicaties/2023/06/12/sturing-op-basisvaardigheden>

Inspectie van het Onderwijs. (2023). Technisch rapport stelselonderzoek basisvaardigheden [Rapport]. Geraadpleegd van <https://www.onderwijsinspectie.nl/documenten/rapporten/2023/05/10/technisch-rapport-stelselonderzoek-basisvaardigheden>

Inspectie van het Onderwijs. (2023). Tevredenheidsonderzoek onderzoekskader 2021 [Rapport]. Geraadpleegd van <https://www.onderwijsinspectie.nl/documenten/rapporten/2023/10/11/tevredenheidsonderzoek-2021-2023-waardering-van-het-toezicht-door-scholen-en-besturen>

Inspectie van het Onderwijs. (2023). Tijd voor ondersteuning, beeld van de tijdsbesteding van I [Rapport]. Geraadpleegd van <https://www.onderwijsinspectie.nl/documenten/rapporten/2023/02/01/tijd-voor-ondersteuning>

Inspectie van het Onderwijs. (2023). Voldoen scholen aan de wetgeving omtrent vrijwillige ouder [Rapport]. Geraadpleegd van <https://www.onderwijsinspectie.nl/documenten/rapporten/2023/04/20/voldoen-scholen-aan-de-wetgeving-omtrent-vrijwillige-ouderbijdrage#:~:text=De%20inspectie%20concludeert%3A%20ruim%20driekwart,vrijwillige%20ouderbijdrage%20vaak%20niet%20volledig>

Minister Paul. (2023, 26 oktober). Kamerbrief met reactie op brief over bekostiging onderwijs in gesloten jeugdzorginstellingen [Kamerstuk]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2023/10/26/reactie-op-brief-m-b-t-bekostiging-onderwijs-in-gesloten-jeugdzorginstellingen>

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2023). Plan van aanpak monitoring en evaluatie Masterplan basisvaardigheden [Rapport]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2023/05/16/plan-van-aanpak-monitoring-en-evaluatie-masterplan-basisvaardigheden>

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2023, juni). Werkopdracht ministerie OCW aan SLO Kerndoelen. Geraadpleegd van <https://www.slo.nl/@22375/werkopdracht-kerndoelen-2023/>

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2022). Handreiking Onderwijs voor Kinderen en Jongeren uit Oekraïne [Publicatie]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/publicaties/2022/04/19/handreiking-onderwijs-voor-kinderen-en-jongeren-uit-oekraïne>

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2022, december). Handreiking schooladvisering (versie januari 2023). Geraadpleegd van <https://www.nieuwsbrieven-minocw.nl/actueel/nieuws/2023/02/16/handreiking-schooladvisering-geactualiseerd>

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2023) Veelgestelde vragen over de uitfaseringsregeling voor gemeenten, scholen en andere organisaties die zich bezighouden met onderwijs voor nieuwkomers [Publicatie]. Geraadpleegd van <https://open.overheid.nl/documenten/3437073f-454d-45ee-88b0-06dae0d675d8/file>

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2023). Besluit op WOO-verzoek over bekostiging schoolbesturen in primair onderwijs en eindafrekening van declaratiesysteem [Besluit]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/woo-besluiten/2023/11/13/besluit-op-woo-verzoek-over-bekostiging-schoolbesturen-in-primair-onderwijs-en-eindafrekening-van-declaratiesysteem>

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2023). Monitor basisvaardigheden funderend onderwijs 2023 [Rapport]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2023/11/28/monitor-basisvaardigheden-funderend-onderwijs-2023>

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2023). Trendrapportage Arbeidsmarkt Leraren po, vo en mbo 2023. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2023/12/15/bijlage-3-1-trendrapportage-arbeidsmarkt-leraren-2023>

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2023). Vijfde Voortgangsrapportage NP Onderwijs. Geraadpleegd op 28 november 2023, van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2023/11/28/bijlage-1-vijfde-voortgangsrapportage-np-onderwijs>

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2023, 03 juli). Beslisnota bij Kamerbrief Onderzoekskaders 2023 Inspectie van het Onderwijs [Beslisnota]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2023/07/03/nota-bij-onderzoekskaders-2023>

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2023, 15 december). Feiten en cijfers over leraren en het lerarentekort [Rapport]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2023/12/15/bijlage-5-factsheet-lerarentekort>

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2023). *Tweede voortgangsrapportage verbeteraanpak passend onderwijs primair en voortgezet onderwijs* [Rapport]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2023/03/15/bijlage-1-voortgangsrapportage-ii-passend-onderwijs>

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2023, 17 maart). Werkagenda Route naar inclusief onderwijs 2035 [Kamerstuk]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2023/03/17/werkagenda-route-naar-inclusief-onderwijs-2035>

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2023, 4 juli). Hoofdlijnenafpraak OCW-Sectororganisaties-ouders-leerlingen [Rapport]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2023/07/04/hoofdlijnenafpraak-ocw-sectororganisaties-ouders-leerlingen>

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2023, 7 november). Hoofdlijnenafpraak OCW Sectororganisaties ouders leerlingen [Brief]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/brieven/2023/11/07/bijlage-hoofdlijnenafpraak-vo-juli-2023>

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en wetenschap. (2023, 9 oktober). Handreiking gemeenten tijdelijke nieuwkomersvoorzieningen [Brochure]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/publicaties/2023/10/10/handreiking-gemeenten-tijdelijke-nieuwkomersvoorzieningen>

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2023, 9 oktober). Handreiking schoolbesturen tijdelijke nieuwkomersvoorzieningen [Brochure]. Geraadpleegd van [https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/publicaties/2023/10/10/handreiking-schoolbesturen/76396\\_ocw\\_handreiking\\_schoolbesturen\\_v2.pdf](https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/publicaties/2023/10/10/handreiking-schoolbesturen/76396_ocw_handreiking_schoolbesturen_v2.pdf)

Paul, M. (2023). Kamerbrief over carnaval en de afnameperiode van de doorstroomtoets [Kamerstuk]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2023/09/26/carnaval-en-de-afnameperiode-van-de-doorstroomtoets>

Paul, M. (2023). Kamerbrief over nieuwe conceptkerndoelen Nederlands en Rekenen-Wiskunde [Kamerstuk]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2023/09/28/aanbieding-conceptkerndoelen-nederlands-en-rekenen-wiskunde>



Paul, M. (2023, 07 november). Kamerbrief over landelijke afspraken mobiele telefoons in de klas in het basisonderwijs en speciaal onderwijs [Kamerstuk]. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2023/11/07/kamerbrief-over-landelijke-afspraken-mobiele-telefoons-in-de-klas-in-het-basisonderwijs-en-speciaal-onderwijs>

Paul, M. (2023, 12 september). Kamerbrief over aanbidding Schoolkostenmonitor en nieuwe beleidsregel vrijwillige ouderbijdrage [kamerbrief]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2023/09/12>

Paul, M. (2023, 13 november). Stand van zaken stichtingsaanvragen en ouderverklaringen in het kader van de wet Meer ruimte voor nieuwe scholen [Kamerbrief]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2023/11/15/stand-van-zaken-stichtingsaanvragen-en-ouderverklaringen-in-het-kader-van-de-wet-meer-ruimte-voor-nieuwe-scholen>

Paul, M. (2023, 14 december). Antwoord op schriftelijke vragen van de leden Sahla en Hagen (D66) over startbekostiging voor nieuwe po- en vo-scholen [Kamerbrief]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/onderwijs/documenten/kamerstukken/2023/12/14/antwoorden-op-schriftelijke-vragen-over-startbekostiging-voor-nieuwe-scholen>

Paul, M. (2023, 14 december). Antwoorden op vragen van het lid Van Haga over de miljarden aan onderwijsgeld die niet aan onderwijs worden besteed [Kamerbrief]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2023/12/14/antwoorden-op-vragen-van-het-lid-van-haga-over-de-miljarden-aan-onderwijsgeld-die-niet-aan-onderwijs-woorden-besteed>

Paul, M. (2023, 16 november). Antwoord op schriftelijke vragen van lid Richardson (VVD) aan de minister voor Primair en Voortgezet Onderwijs over het bericht 'Schoolleiding zet docent onder druk: krik cijfer leerling op' [Kamerbrief]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/onderwijs/documenten/kamerstukken/2023/11/16/antwoorden-op-schriftelijke-vragen-van-het-lid-richardson-vvd-over-het-bericht-schoolleiding-zet-docent-onder-druk-krik-cijfer-leerling-op>

Paul, M. (2023, 19 december). Actieprogramma Digitale School: Kansengelijkheid en Onderwijsondersteuning [Kamerbrief]. Geraadpleegd op 5 april 2024, van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2023/12/19/actieprogramma-digitale-school-kansengelijkheid-en-onderwijsondersteuning>

Paul, M. (2023, 19 september). Kamerbrief over toepassing generieke korting samenwerkingsverbanden en besteding middelen [Kamerstuk]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2023/09/19/invulling-motie-westerveld-c-s-toepassing-generieke-korting-samenwerkingsverbanden-en-besteding-middelen>

Paul, M. (2023, 20 december). Antwoorden vragen over Kamerbrief kansengelijkheid funderend onderwijs [Kamerbrief]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2023/12/20/reactie-commissiebrief-ek-inzake-inzake-kansengelijkheid-funderend-onderwijs>

Paul, M. (2023, 20 september). Nader rapport versterking positie ouders en leerlingen in het passend onderwijs [Kamerstuk]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2023/09/20/04-id-12977-nader-rapport-wetsvoorstel-ouders-en-leerlingen>

Paul, M. (2023, 21 december). Schoolkostenmonitor en scenario's vrijwillige ouderbijdrage [Kamerbrief]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2023/12/21/schoolkostenmonitor-en-scenario-s-vrijwillige-ouderbijdrage>

Paul, M. (2023, 23 augustus). Kamerbrief over opzet en vraagstelling periodieke rapportage Kansengelijkheid funderend onderwijs [Kamerbrief]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2023/08/23/opzet-en-vraagstelling-periodieke-rapportage-kansengelijkheid-funderend-onderwijs>

Paul, M. (2023, 25 oktober). Halfjaarlijks rappel toezeggingen en vooruitblik [Brief]. Geraadpleegd van <https://open.overheid.nl/documenten/dpc-66b80be85d32c41d-39b2a8bf45ff5426b90c1865/pdf>

Paul, M. (2023, 27 november). Kamerbrief over deugdelijkheidseisen onderwijskwaliteit [Kamerstuk]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2023/11/27/van-heldere-verwachtingen-naar-betere-resultaten>

Paul, M. (2023, 27 november). Toezeggingen Wet uitbreiding bestuurlijk instrumentarium onderwijs [Kamerbrief]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2023/11/27/toezeggingen-wet-uitbreiding-bestuurlijk-instrumentarium-onderwijs>

Paul, M. (2023, 27 november). Voortgangsbrief versterking toezicht in het funderend onderwijs [Kamerstuk]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2023/11/27/voortgangsbrief-versterking-toezicht-in-het-funderend-onderwijs>

Paul, M. (2023, 27 oktober). Kamerbrief over verdere kwaliteitsverbeteringen voorschoolse educatie [Kamerstuk]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2023/10/27/verdere-kwaliteitsverbeteringen-voorschoolse-educatie>

Paul, M. (2023, 28 november). Derde voortgangsbrief Masterplan basisvaardigheden [Kamerbrief]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2023/11/28/derde-voortgangsbrief-masterplan-basisvaardigheden>

Paul, M. (2023, 30 oktober). Kamerbrief met reactie op petitie sociale en emotionele vaardigheden in het curriculum [Kamerstuk]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2023/10/30/reactie-op-petitie-sociale-en-emotionele-vaardigheden-in-het-curriculum>

Paul, M. (2023, 30 oktober). Kamerbrief met reactie op petitie sociale en emotionele vaardigheden in het curriculum [Kamerstuk]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2023/10/30/reactie-op-petitie-sociale-en-emotionele-vaardigheden-in-het-curriculum>

Paul, M. (2023, 4 december). Periodieke voortgangsbrief onderwijshuisvesting najaar 2023 [Kamerbrief]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2023/12/04/periodieke-voortgangsbrief-onderwijshuisvesting-najaar-2023>

Paul, M. (2023, 5 december). Aanbieding 'Resultaten PISA-2022 in vogelvlucht' [Kamerbrief]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2023/12/05/aanbieding-resultaten-pisa-2022-in-vogelvlucht>

Paul, M. (2023, 6 november). Kamerbrief met reactie op brief Stichting NIVOZ over kansenongelijkheid bo en vo [Kamerstuk]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2023/11/06/reactie-op-brief-stichting-nivoz-naar-aanleiding-van-het-commissiedebat-kansenongelijkheid-in-het-funderend-onderwijs>

Paul, M. (2023, 9 oktober). Centrale aanmeldweek 2024 [Kamerbrief]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/kamerstukken/2023/10/09/centrale-aanmeldweek-2024/centrale-aanmeldweek-2024.pdf>

Paul, M. (2023, 07 november). Addendum bij hoofdlijnenafspraken mobiele telefoons in de klas voor het gespecialiseerd onderwijs [Kamerstuk]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2023/11/07/addendum-bij-hoofdlijnenafspraken-mobiele-telefoons-in-de-klas-voor-het-gespecialiseerd-onderwijs>

Paul, M., & Dijkgraaf, R. (2023, 15 december). Kamerbrief lerarenstrategie december 2023 [Kamerbrief]. Geraadpleegd van <https://open.overheid.nl/documenten/dpc-b7afd5e2210ad2a786fca05747e868b663a50084/pdf>

Paul, M., Schouten, C., & Van Ooijen, M. (2023, 19 september). Kamerbrief over uitwerking motie Schoolmaaltijden en motie Brugfunctionaris [Kamerbrief]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2023/09/19/uitwerking-motie-schoolmaaltijden-en-motie-brugfunctionaris>

Rijksoverheid. (2023). Bijlage 4: Samenvatting Uitkomsten Verkenning Lerarenopleidingen. Rijksoverheid. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2023/12/15/bijlage-4-samenvatting-uitkomsten-verkenning-lerarenopleidingen-docx>

Rijksoverheid. (2023, 6 november). Financiële positie van het onderwijs 2022 [Kamerbrief]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2023/11/06/financiele-positie-van-het-onderwijs-2022>

Tabarki, F. (2023, 28 september). 4de deeladvies Platform Perspectief Jongeren [Rapport]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2023/09/28/vierde-deeladvies-platform-perspectief-jongeren>

Tweede Kamer der Staten-Generaal. (19 september 2023). VIII Onderwijs, Cultuur en Wetenschap Rijksbegroting 2024. Geraadpleegd op dag maand jaar, van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/begrotingen/2023/09/19/viii-onderwijs-cultuur-en-wetenschap-rijksbegroting-2024>

Van Gennip, K., & Wiersma, D. (2023, 26 april). Kamerbrief invulling van motie over oplossingen geïdentificeerde knelpunten samenwerking tussen de kinderopvang en het onderwijs [Kamerstuk]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2023/04/26/invulling-van-de-motie-van-de-leden-sahla-en-maatoug-over-oplossingen-voor-geidentificeerde-knelpunten-bij-samenwerking-tussen-de-kinderopvang-en-het-onderwijs>

Wiersma, D. (2023, 03 april). Kamerbrief over schooladvisering en doorstroomtoetsen po 2023 [Kamerbrief]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2023/04/03/kamerbrief-over-schooladvisering-en-doorstroomtoetsen-po-2023>

Wiersma, D. (2023, 10 maart). Tweede Kamerbrief over visie Kansengelijkheid funderend onderwijs [Kamerstuk]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2023/03/10/aan-de-tweede-kamer-visie-kansengelijkheid-funderend-onderwijs>

Wiersma, D. (2023, 16 mei). Kamerbrief bij rapport PIRLS-2021 over onderzoek leesvaardigheid onder 10-jarigen [Kamerstuk]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2023/05/16/aanbieding-pirls-2021-internationaal-vergelijkend-onderzoek-naar-leesvaardigheid-onder-10-jarigen>

Wiersma, D. (2023, 16 mei). Kamerbrief over aanpak voltijds- en meerurenbonus in primair onderwijs [Kamerstuk]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2023/05/16/aanpak-voltijds-en-meerurenbonus-in-het-po>

Wiersma, D. (2023, 16 mei). Kamerbrief over doelen en voortgang Masterplan basisvaardigheden funderend onderwijs [Kamerstuk]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2023/05/16/masterplan-basisvaardigheden-voor-het-funderend-onderwijs-doelen-en-voortgang>

Wiersma, D. (2023, 17 april). Voortgangsbrief onderwijshuisvesting [Kamerstuk]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2023/04/17/voortgangsbrief-onderwijshuisvesting>

Wiersma, D. (2023, 17 maart). Kamerbrief over contouren werkagenda Route naar inclusief onderwijs 2035 [Kamerstuk]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2023/03/17/contouren-werkagenda-route-naar-inclusief-onderwijs-2035>

Wiersma, D. (2023, 18 april). Kamerbrief met kabinetsreactie IBO Koersen op kwaliteit en kansengelijkheid [Kamerstuk]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2023/04/18/kabinetsreactie-ibo-koersen-op-kwaliteit-en-kansengelijkheid>

Wiersma, D. (2023, 20 april). Kamerbrief over uitvoering motie over de afschaffing van de waardering 'Goed' en predicaat 'Excellent' [Kamerstuk]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2023/04/20/uitvoering-motie-van-lid-van-meenen-over-de-afschaffing-van-de-waardering-goed-en-predicaat-excellent>

Wiersma, D. (2023, 20 juni). Nota naar aanleiding van het verslag wetsvoorstel tijdelijke nieuwkomersvoorzieningen [Kamerstuk]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2023/06/20/nav-tk-wetsvoorstel-tijdelijke-nieuwkomersvoorzieningen>

Wiersma, D. (2023, 23 februari). Kamerbrief over tussenbalans bijstelling kerndoelen basisvaardigheden [Kamerstuk]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2023/02/23/kamerbrief-inzake-tussenbalans-bijstelling-kerndoelen-basisvaardigheden>

Wiersma, D. (2023, 27 maart). Subsidieregelingen verbetering basisvaardigheden 2023 [Kamerbrief]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2023/03/27/subsidieregelingen-verbetering-basisvaardigheden-2023>

Wiersma, D. (2023, 28 maart). Kamerbrief over stand van zaken Programma schoolmaaltijden [Kamerbrief]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2023/03/28/stand-van-zaken-programma-schoolmaaltijden>

Wiersma, D. (2023, 30 maart). Kamerbrief over voortgang verbeteraanpak passend onderwijs [Kamerbrief]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2023/03/30/samen-de-schouders-onder-passend-onderwijs>

Wiersma, D., & Dijkgraaf, R. (2023, 20 juni). Voortgang Lerarenstrategie [Kamerbrief]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2023/06/20/voortgang-lerarenstrategie>

## Beleidsonderzoek

Adriaens, H., Elshout, M., & Elshout, S. (2023). *Personeelstekorten primair onderwijs – peildatum 1 oktober 2023*. Tilburg: Centerdata.

Berg, E. van den, Pritsch, D., Broek, A. van den, & Wel, J. van der. (2023). *Implementatiemonitor NP Onderwijs vijfde meting in het funderend onderwijs - eindrapport*. Regioplan, Amsterdam. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2023/11/28/bijlage-2-regioplan-implementatiemonitor-np-onderwijs-vijfde-meting-in-het-funderend-onderwijs>

Bergeron-Morin, L., Peleman, B., Hulpia, H. (2023). *Working with multilingual children and families in early childhood education and care (ECEC): guidelines for continuous professional development of ECEC professionals*. NESET report, Luxembourg: Publications Office of the European Union. doi: 10.2766/6551

Bijman, D., Bremer, B., van Uden, D., Coenen, J., & Lubberman, J. (2023). *Flankerend onderzoek SIOF-beurs* – Eindrapport. Regioplan. Amsterdam.

Bisschop, P., van der Ven, K., Doeve, T., Petit, R., Elshof, D., Krijnen, E., & van Stigt, A. (2023). *Doelgroepenonderzoek Nieuwkomers in het primair en voortgezet onderwijs. SEO Economisch Onderzoek*; Kohnstamm Instituut. Geraadpleegd op 5 april 2024, van: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2023/06/15/doelgroepenonderzoek-nieuwkomers-in-het-primair-en-voortgezet-onderwijs>

BMC. (2023). *Landelijke norm voor basisondersteuning. Ontwikkeling van een concrete landelijke norm voor de basisondersteuning op drie ondersteuningsgebieden*. Eindrapportage. Amersfoort: BMC, in opdracht van het Ministerie van OCW. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2023/02/09/bijlage-5-eindrapportage-landelijke-norm-basisondersteuning>

Day, M., Badou, M., Yassine, D., Verstappen, M., & Soeterik, I. (2023). *Onderzoeksrapport: Kwalitatief onderzoek naar het perspectief van VVE- en onderwijsprofessionals op het gebied van kansengelijkheid*. Verwey-Jonker Instituut. Geraadpleegd van <https://www.gelijke-kansen.nl/documenten/publicaties/2023/10/12/onderzoeksrapport-het-maakt-uit-waar-je-wieg-staat>

De Geus, W., de Roode, J., Leest, B., van Helvoirt, D., & van Binsbergen, M. (2023). *Schoolkostenmonitor po, vo, mbo 2022-2023*. Oberon; KBA Nijmegen; Kohnstamm Instituut. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2023/06/27/schoolkostenmonitor-po-vo-mbo-2022-2023>

De Geus, W., De Roode, J., Van Aarsen, E., & Van den Hurk, A. (2022). *Monitor leerlingvervoer: Meting 2022*. Utrecht, Nederland: Oberon. In opdracht van Ministerie van OCW.

De Geus, W., Van den Hurk, A., Van Leeuwen, R., & Van Aarsen, E. (2023). *Ouders over leerlingvervoer: Ervaringen van ouders met leerlingvervoer*. Utrecht, Nederland: Oberon. In opdracht van Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG).

De Roode, J., & Walraven, M. (2023). *Wachlijsten binnen het Gespecialiseerd Onderwijs Peiling – oktober 2023*. Utrecht: Oberon. In opdracht van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

De VO-raad, & de AOB. (2023). *Hoofdlijnenafpraak OCW-Sectororganisaties-ouders-leerlingen*. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2023/07/04/hoofdlijnenafpraak-ocw-sectororganisaties-ouders-leerlingen>

Dialogic Innovatie & Interactie & Oberon Onderzoek en Advies. (2023). *Onderzoek teambevoegdheid 10-14-onderwijs: Eindmeting 2022-2023*. In opdracht van Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

Dienst Uitvoering Onderwijs. (2022). *Rapport Wegvallen Eindtoets*. Geraadpleegd van [https://duo.nl/open\\_onderwijsdata/primair-onderwijs/publicaties/wegvallen-eindtoets.jsp](https://duo.nl/open_onderwijsdata/primair-onderwijs/publicaties/wegvallen-eindtoets.jsp)

Dienst Uitvoering Onderwijs. (2023). *Stand van DUO 2022*. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2023/06/20/stand-van-duo-2022>

DUO Onderwijsonderzoek & Advies. (2023a). *Hoe tevreden en loyaal zijn medewerkers in het PO en het VO? En hoe professioneel vinden zij de cultuur op hun school?* Geraadpleegd van <https://www.duo-onderwijsonderzoek.nl/primair-onderwijs/rapport-ontwikkeling-aanvragen/>

DUO Onderwijsonderzoek & Advies. (2023b). *Rapportage Onderzoek LVS en eindtoets*. Geraadpleegd van <https://www.duo-onderwijsonderzoek.nl/wp-content/uploads/2023/03/Rapportage-Pointer-onderzoek-toetsen-maart-2023.pdf>

DUO Onderwijsonderzoek en Advies. (2022). *Rapportage Gezonde School – eten op school*. Geraadpleegd van <https://www.duo-onderwijsonderzoek.nl/wp-content/uploads/2023/01/Rapportage-Pointer-december-2022.pdf>

De Witte, K., De Cort, W., Gambi, L., *Evidence-based solutions to teacher shortages – EENEE-NESET analytical report 1/2023*, Publications Office of the European Union, 2023, <https://data.europa.eu/doi/10.2766/475647>

Duysak, S., van der Veen, T., & van der Wel, J. (2023). *Evaluatie projectsubsidie Onderwijsconsulenten – eindrapport*. Regioplan, Amsterdam.

EASPD (2023). *Transition from Special Education to Inclusive Education Systems*. Geraadpleegd via <https://easpd.eu/publications-detail/transition-from-special-education-to-inclusive-education-systems/>

European Commission. Directorate General for Education, Youth, Sport and Culture. *Education and Training Monitor 2023: Comparative Report*. Publications Office, 2023. DOI.org (CSL JSON), <https://data.europa.eu/doi/10.2766/810689>

European Education and Culture Executive Agency. *AI Report: By the European Digital Education Hub's Squad on Artificial Intelligence in Education*. Publications Office, 2023. DOI.org (CSL JSON), <https://data.europa.eu/doi/10.2797/828281>

Flecha, R., Puigvert, L., and Racionero-Plaza, S. (2023). *Achieving student well-being for all: Educational contexts free of violence*, NESET report, Luxembourg: Publications Office of the European Union. doi: 10.2766/463854"

Gelijke Kansen Alliantie. (2023). *Voortgangrapportage 2022 Gelijke Kansen Alliantie*. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2023/03/10/voortgangrapportage-2022-gelijke-kansen-alliantie>

Gerritsen, S., Van de Vrie, M., & Van der Ploeg, S. (2023). *Van werkdruk naar werkplezier? Onderzoek naar het Werkdrukakkoord primair onderwijs: meting 2023*. Utrecht: Oberon. In opdracht van OCW.

Grummer, M. (2023). *In dialoog over sturing op onderwijskwaliteit: De rol van boven-schoolse kwaliteitszorgmedewerkers bij meerscholenbesturen in het primair onderwijs* [Masterthesis, TIAS School for Business and Society]. Geraadpleegd van <https://www.bmc.nl/binaries/content/assets/bmcnl/pdfs/onderzoek/bmc---in-dialoog-over-sturing-op-onderwijskwaliteit---masterthesis-m.m.p.-grummer.pdf>

Haelermans, C., Van Vugt, L., Abbink, H., Baumann, S., Havermans, W., Hendrickx, S., & Smeets, C. (2023). *Ontwikkeling in de leerprofiel in het basisonderwijs - drie jaar sinds COVID-19*. NRO Beleidsrapport.

Ideate. (2023). *"Heb jij er wel eens over nagedacht om leraar te worden?"*. Ideate, in opdracht van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. <https://www.aanpaklerarentekort.nl/binaries/aanpaklerarentekort/documenten/rapporten/2023/06/22/eindrapportage-ideate/Eindadvies-Ideate.pdf>

Keese, J., Thompson, C. G., Waxman, H. C., McIntush, K., & Svajda-Hardy, M. (2023). A worthwhile endeavor? A meta-analysis of research on formalized novice teacher induction programs. *Educational Research Review*, 38, 100505.

Kemman, M., Kleter, S., Verhagen, P., Blom, T., Van den Hurk, A., & Carrilho, S. (2023). *Tweede tussenrapport onderzoek bestuursakkoord flexibilisering lerarenopleidingen*. Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2023/12/11/tweede-tussenrapport-onderzoek-bestuursakkoord-flexibilisering-lerarenopleidingen>

Krepel, A., van Kessel, M., Karssen, M., & Saab, N. (2023). *Flexibilisering in het onderwijs*. Amsterdam: Kohnstamm Instituut / Zoetermeer: Kennisnet.

Maastricht University, Faculty of Health, Medicine and Life Sciences, CAPHRI. (2023). *Onder welke condities doet Gezonde School ertoe?* [Eindrapport]. Geraadpleegd van <https://www.maastrichtuniversity.nl/nl/eindrapport-gezonde-school>

Meelissen, M., Maassen, N., Gubbels, J., van Langen, A., Valk, J., Dood, C., Derks, I., In 't Zandt, M., & Wolbers, M. (2023). *Resultaten PISA-2022 in vogelvlucht*. University of Twente. <https://doi.org/10.3990/1.9789036559461>

Mulder, J., Ploum, M., Janssen, L., Kortleve, D., & Gerdes, E. (2023). *Onderzoek voorwaarden duurzame verankering de Bibliotheek op school* [Eindrapport]. Den Haag: KWINKgroep. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2023/11/24/onderzoek-voorwaarden-duurzame-verankering-de-bibliotheek-op-school>

Muskens, M., van Helvoirt, D., Jenniskens, T., Leest, B., Djojosoeparto, S., van der Horst, H., & Veling, H. (2023). *Programma Schoolmaaltijden: Implementatie en ervaren effecten*. KBA Nijmegen.

Muskens, M., Wolbers, M., van Helvoirt, D., Aalders, P., Lekatompessy, S., Karssen, M., Stronkhorst, E., Vaessen, A., Ploeg, S. van der, Keijzer, A., Bulder, E., Hek, P. de, & Borggreve, S. (2023). *Monitorrapport beleidsmaatregelen voor het tegengaan van onderwijssegregatie: Een grijs gebied*. KBA Nijmegen, Kohnstamm Instituut, Oberon, SEOR, & DUO.

NVAO. (2023). Taal en rekenen in het PABO-onderwijs: *Thematische Analyse Visitaties*. Den Haag: NVAO. Geraadpleegd van <https://www.nvao.net/nl/publicaties/thematische-analyse-taal-en-rekenen-in-het-pabo-onderwijs>

OECD (2023). *Netherlands: Diagram of education system*, OECD Education GPS, [http://gpseducation.oecd.org/Content/MapOfEducationSystem/NLD/NLD\\_2011\\_EN](http://gpseducation.oecd.org/Content/MapOfEducationSystem/NLD/NLD_2011_EN)

OECD (2023), *Education at a Glance 2023*: OECD Indicators, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/e13bef63-en>

Onderwijsraad. (2023). *Briefadvies over voorzieningen voor jonge kind*. Geraadpleegd van <https://www.onderwijsraad.nl/publicaties/adviezen/2023/09/21/briefadvies-jonge-kind>

Onderwijsraad. (2023). *Een duidelijke positie voor schoolbesturen*. Geraadpleegd van <https://www.onderwijsraad.nl/publicaties/adviezen/2023/09/28/schoolbesturen>

Onderwijsraad. (2023). *Schaarste schuurt*. Geraadpleegd van <https://www.onderwijsraad.nl/publicaties/adviezen/2023/06/29/schaarste-schuurt>

Onderwijsraad. (2023). *Werkprogramma 2024-2025*. Geraadpleegd van <https://www.onderwijsraad.nl/publicaties/publicaties/2023/09/12/werkprogramma-2024-2025>

Pijpers, R., Dondorp, L., & Kleisterlee, M. (Red.). (2023). *Schoolbeleid voor smartphones (Versie 2.0)*. Zoetermeer: Kennisnet.

Regioplan & ECBO. (2023). *Succesvol innoveren in het primair onderwijs*. Geraadpleegd van <https://ecbo.nl/nieuws/succesvol-innoveren-in-het-primair-onderwijs-magazine-vol-inspiratie-tips-trucs/>

Rijckaert, H. & L. Wulftange (2023). *OKAN/ISK en daarna. Aanbevelingen voor de doorstroom van nieuwkomersleerlingen naar het vervolgonderwijs in Nederland en Vlaanderen*. Den Haag: Nederlandse Taalunie.

Rijksoverheid. (2022). *Koersen op kwaliteit en kansengelijkheid: IBO Sturing op kwaliteit van onderwijs*. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2022/12/12/bijlage-rapport-koersen-op-kwaliteit-en-kansengelijkheid-ibo-sturing-op-kwaliteit-van-onderwijs>

Roelofs, M., Eimers, T., Van Eck, P., Weijers, S., Karssen, M., Groff, C., Lourens, J. (2023). *Schoolbeleid en registratie aanwezigheid en afwezigheid. Onderzoek gericht op po, vo, (v)so en mbo*. KBA Nijmegen.

Roode, J., & Walraven, M. (2023, april). *Wachtlijsten binnen het Gespecialiseerd Onderwijs*. Sectorraad Gespecialiseerd Onderwijs. Utrecht: Oberon.

Schoevers, E., de Roode, J., Bomhof, M., Wester, A., Vleeskens, M., Lockhorst, D., Vaessen, A. & 't Gilde, J. (2023). *IMAGE-deelstudie naar samenwerking rondom (hoog)begaafdheid*. Meting 2022. Utrecht: Oberon

Schoevers, E., Kamphuis, E., Walraven, M., Leferink, J., & Suijkerbuijk, A. (2022, 23 december). *Optimale ontwikkelingskansen, ook voor (hoog)begaafde leerlingen. Een integrale samenvatting van de sessies (hoog)begaafdheid en passend onderwijs*. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2022/12/23/bijlage-1-oberon-een-integrale-samenvatting-sessies-hoog-begaafdheid-en-passend-onderwijs>

Schoolleidersregister PO. (2023). *Ontwikkelingen en spanningsvelden 2022*. Geraadpleegd van <https://www.schoolleidersregisterpo.nl/documenten/publicaties/2023/06/15/ontwikkelingen-en-spanningsvelden-2022>

SLO. (2023). *Conceptkerndoelen Nederlands en rekenen en wiskunde*. Geraadpleegd van: <https://www.actualisatiekerndoelen.nl/updates/slo-levert-samen-met-onderwijsveld-conceptkerndoelen-nederlands-en-rekenen-en-wiskunde-op>

Smeets, E., Suijkerbuijk, A., Van Binsbergen, M., Krepel, A., (2023). *Digitaal afstandsonderwijs in het primair onderwijs*. Ervaringen en mogelijkheden. Nijmegen: KBA Nijmegen.

Sociaal-Economische Raad. (2023). *Waardevol werk, publieke dienstverlening onder druk*. Geraadpleegd van <https://www.ser.nl/nl/Publicaties/arbeidsmarktcrapte>

Soeterik, I.M., Boogaerdt, S., Yassine, D.M.M.A., & Winter-Koçak, S. de. (2023). *Kansen voor jonge nieuwkomers in Haarlemmermeer: Onderzoek naar een passend onderwijs-, opvang- en zorgaanbod*. Gemeente Haarlemmermeer. Verwey-Jonker Instituut. Geraadpleegd van <https://www.verwey-jonker.nl/publicatie/kansen-voor-jonge-nieuwkomers-in-haarlemmermeer/>

Swart, N. M., Gubbels, J., in 't Zandt, M., Wolbers, M. H. J., & Segers, E. (2023). PI-RLS-2021: *Trends in leesprestaties, leesattitude en leesgedrag van tienjarigen uit Nederland*. Expertisecentrum Nederlands University Repository

Van Binsbergen, M.H., Walraven, M., & Van Eck, P. (2023). *Activiteiten jeugdcoaches in beeld: Inventarisatie in het kader van het onderwijs-jeugdhulp-arrangement*. *Jeugdcoaches in Den Haag, Leidschendam-Voorburg en Rijswijk*. Amsterdam: Kohnstamm Instituut / Utrecht: Oberon Onderzoek en Advies.

Van Casteren, W., Lodewick, J., Lommertzen, J., Luyten, E., & Van Mensvoort, C. (2023). *Vertrekredenen leraren en docenten in het po, vo en mbo*. ResearchNed. Geraadpleegd van <https://www.aanpaklerarentekort.nl/documenten/rapporten/2023/12/14/vertrekredenen-leraren-en-docenten-in-het-po-vo-en-mbo---researchned>

Van de Hulst, W. (2023). *Overwegingen rond het onderwijsbeleidsoverleg: Een analyse en concrete voorstellen voor een aanzet tot een fundamentele ingreep in de overleg- en beleidsstructuur rond het (funderend) onderwijs*. (26 maart 2023).

Van den Berg, E., Prins, H., Jepma, I., Waaijer, C., & Haagsma, A. (2023). *Trends in aanvullend onderwijs: Monitor aanvullend onderwijs 2023*. Amsterdam: SEO. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2023/12/22/bijlage-v-2023-monitor-aanvullend-onderwijs>

Van der Grinten, M., van der Ploeg, S., Steerneman, L., van Druten, L., Jenniskens, T., van Helvoirt, D., Boogaard, M., & Veen, A. (2023). *Inventarisatie verrijkte schooldag*. Utrecht, Nederland: Oberon; KBA Nijmegen; Kohnstamm Instituut. In opdracht van Ministerie van OCW.

Van Gerven, E. (2023). *Rapportage kwalitatieve verkenning met betrekking tot de motie Van Meenen en Paul*. Kenniscentrum Hoogbegaafdheid. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2023/12/22/bijlage-i-rapportage-kchb-kwalitatieve-verkenning-motie-van-meenen-en-paul>

Van Hassel, D., & Van Zijtveld, S. (2023). *Aantrekkelijk schooldirecteurenchap: wat zijn aandachtspunten?* CAOP, in opdracht van Voion. Geraadpleegd van <https://www.voion.nl/media/tr0d4xjh/onderzoeksrapport-loopbanen-van-schooldirecteuren.pdf>

Van Tartwijk, J., Beijaard, D., & Rijswijk, M. (2023). *Whitepaper Lerarentekorten*. Utrecht University Repository

Van Vugt, L., Haelermans, C., Abbink, H., Baumann, S., Havermans, W., Hendrikse, A., Meijer, R., & Smeets, C. (2023, november). *1ste meting Masterplan basisvaardigheden t/m schooljaar 2022/2023*. Geraadpleegd van [https://www.eerstekamer.nl/overig/20231128/beleidsrapport\\_eerste\\_meting/meta](https://www.eerstekamer.nl/overig/20231128/beleidsrapport_eerste_meting/meta)

Vrielink, S., Janssen, T., van den Berg, D., van Miltenburg, N., Cornel, S., van der Aa, R. (2023). *Strategisch personeelsbeleid in het primair onderwijs*. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2023/04/03/strategisch-personeelsbeleid-in-het-primair-onderwijs>



## Discours

36ste HSN-conferentie. Academia Press, 2023.

Arbeidsmarktplatform PO. (2023). Hoe brengen we de (onderwijs)arbeidsmarkt in beweging? Geraadpleegd van <https://arbeidsmarktplatformpo.nl/nieuws/>

Arbeidsmarktplatform PO. (2023). Op weg naar een diverse en inclusieve schoolorganisatie: ontdek onze toolbox Diversiteit en Inclusie. Geraadpleegd van <https://arbeidsmarktplatformpo.nl/nieuws/>

Arbeidsmarktplatform PO. (2023). Arbeidsmarkttoelage onder de loep: gemengde reacties en belang van financiële prikkels in het onderwijs. Geraadpleegd van <https://arbeidsmarktplatformpo.nl/nieuws/>

Arbeidsmarktplatform PO. (2023). Strategische personeelsplanning (SPP): meer grip op je bezetting vandaag, morgen en in de toekomst. Geraadpleegd van <https://arbeidsmarktplatformpo.nl/nieuws/>

Arbeidsmarktplatform PO. (2023). Het probleem én de oplossing van het lerarentekort ligt niet alleen bij de school. Geraadpleegd van <https://arbeidsmarktplatformpo.nl/nieuws/>

Arbeidsmarktplatform PO. (2023). Regionale arbeidsmarktanalyses primair onderwijs. Geraadpleegd van <https://arbeidsmarktplatformpo.nl/wp-content/uploads/2023/12/Arbeidsmarktanalyse-primair-onderwijs-2023.pdf>

Arbeidsmarktplatform PO. (2023). Gewoon, met zij-instroom! Naar een succesvolle implementatie van het zij-instroomtraject in het primair onderwijs. Geraadpleegd van <https://arbeidsmarktplatformpo.nl/wp-content/uploads/2023/12/Gewoon-met-zij-instroom-Arbeidsmarktplatform-PO.pdf>

Arbeidsmarktplatform PO. (2023). *Jaarplan 2023 in een oogopslag*. Geraadpleegd van <https://arbeidsmarktplatformpo.nl/wp-content/uploads/2023/12/Jaarplan-2023-In-een-oogopslag-Arbeidsmarktplatform-PO-1.pdf>

Basisschoolmanagement: magazine voor effectief schooldirecteurenschap, 37(1), februari 2023. Alphen aan den Rijn, Nederland: Kluwer. ISSN 0922-0402

Basisschoolmanagement: magazine voor effectief schooldirecteurenschap, 37(2), maart 2023. Alphen aan den Rijn, Nederland: Kluwer. ISSN 0922-0402

Basisschoolmanagement: magazine voor effectief schooldirecteurenschap, 37(3), april 2023. Alphen aan den Rijn, Nederland: Kluwer. ISSN 0922-0402

Basisschoolmanagement: magazine voor effectief schooldirecteurenschap, 37(4), mei 2023. Alphen aan den Rijn, Nederland: Kluwer. ISSN 0922-0402

Basisschoolmanagement: magazine voor effectief schooldirecteurenschap, 37(5), juni 2023. Alphen aan den Rijn, Nederland: Kluwer. ISSN 0922-0402

Basisschoolmanagement: magazine voor effectief schooldirecteurenschap, 37(6), september 2023. Alphen aan den Rijn, Nederland: Kluwer. ISSN 0922-0402

Basisschoolmanagement: magazine voor effectief schooldirecteurenschap, 37(7), oktober 2023. Alphen aan den Rijn, Nederland: Kluwer. ISSN 0922-0402

Basisschoolmanagement: magazine voor effectief schooldirecteurenschap, 37(8), november 2023. Alphen aan den Rijn, Nederland: Kluwer. ISSN 0922-0402

Booij, E., & Van Bruggen, W. (17 februari 2023). *Belangrijkste technologische trends voor het onderwijs*. Geraadpleegd van <https://www.kennisnet.nl/technologische-innovatie/belangrijkste-technologische-trends-voor-het-onderwijs/>

Boonstra, J. (2023). Bijzondere kwaliteiten van leiders in maatschappelijke organisaties: Omgaan met dynamiek en onzekerheid. In *M&O (Red.)*, *M&O 2023*, 4/5. p 45-60.

CAOP (2023). *Leidend Europees rechtskader voor AI-gebruik moet houvast bieden*. Geraadpleegd van: <https://www.caop.nl/artikelen/2023/leidendeuropeesrechtskader-voorai/>

CAOP (2023). *Onderwijsministers presenteren nieuwe plannen om lerarentekort tegen te gaan*. Geraadpleegd van: <https://www.caop.nl/artikelen/2023/onderwijsministers-presenteren-nieuwe-plannen-om-lerarentekort-tegen-te-gaan/>

CAOP (2023). *Speel in op het gebruik van AI-taalmodellen en pas de gedragscode aan*. Geraadpleegd van: <https://www.caop.nl/artikelen/2023/speel-in-op-het-gebruik-van-ai-taalmodellen-en-pas-de-gedragscode-aan/>

Didactief: opinie en onderzoek voor de schoolpraktijk, 52(1/2), januari 2023. Meppel, Nederland: Uitgeverij School. ISSN 0929-9143

Didactief: opinie en onderzoek voor de schoolpraktijk, 52(3), maart 2023. Meppel, Nederland: Uitgeverij School. ISSN 0929-9143

Didactief: opinie en onderzoek voor de schoolpraktijk, 52(4), april 2023. Meppel, Nederland: Uitgeverij School. ISSN 0929-9143

Didactief: opinie en onderzoek voor de schoolpraktijk, 52(5), mei 2023. Meppel, Nederland: Uitgeverij School. ISSN 0929-9143

Didactief: opinie en onderzoek voor de schoolpraktijk, 52(6), juni 2023. Meppel, Nederland: Uitgeverij School. ISSN 0929-9143

Didactief: opinie en onderzoek voor de schoolpraktijk, 52(7), september 2023. Meppel, Nederland: Uitgeverij School. ISSN 0929-9143

Didactief: opinie en onderzoek voor de schoolpraktijk, 52(8), oktober 2023. Meppel, Nederland: Uitgeverij School. ISSN 0929-9143

Didactief: opinie en onderzoek voor de schoolpraktijk, 52(9), november 2023. Meppel, Nederland: Uitgeverij School. ISSN 0929-9143

Didactief: opinie en onderzoek voor de schoolpraktijk, 52(10), december 2023. Meppel, Nederland: Uitgeverij School. ISSN 0929-9143

Didactief: opinie en onderzoek voor de schoolpraktijk, speciale editie "Welbevinden". (2023). Meppel, Nederland: Uitgeverij School. ISSN 0929-9143

Didactief: opinie en onderzoek voor de schoolpraktijk, speciale editie "Digitale geletterdheid". (2023). Meppel, Nederland: Uitgeverij School. ISSN 0929-9143

Didactief: opinie en onderzoek voor de schoolpraktijk, speciale editie "Burgerschap". (2023). Meppel, Nederland: Uitgeverij School. ISSN 0929-9143

Kader: thema sturen op kwaliteit, 30 (5), januari 2023. Algemene Vereniging Schooldirecteuren (AVS). Veldhuis Media B.V. ISSN 13841165

Kader: thema samen maken we school, 30 (6), februari 2023. Algemene Vereniging Schooldirecteuren (AVS). Veldhuis Media B.V. ISSN 13841165

Kader: thema gezondheid en welzijn, 30 (7), maart 2023. Algemene Vereniging Schooldirecteuren (AVS). Veldhuis Media B.V. ISSN 13841165

Kader: thema de toekomst begint nu, 30 (8), april 2023. Algemene Vereniging Schooldirecteuren (AVS). Veldhuis Media B.V. ISSN 13841165

Kader: thema blijf vernieuwen, 30 (9), mei 2023. Algemene Vereniging Schooldirecteuren (AVS). Veldhuis Media B.V. ISSN 13841165

Kader: thema personeel en tekort, 30 (10), zomer 2023. Algemene Vereniging Schooldirecteuren (AVS). Veldhuis Media B.V. ISSN 13841165

Kader: thema helden, 31 (1), september 2023. Algemene Vereniging Schooldirecteuren (AVS). Veldhuis Media B.V. ISSN 13841165

Kader: thema kansengelijkheid, 31 (2), november 2023. Algemene Vereniging Schooldirecteuren (AVS). Veldhuis Media B.V. ISSN 13841165

NJI (2023). Nieuwsbrief Jeugd. Nummers 34 - 45. Verkregen via <https://www.nji.nl/>

Onderwijsblad, 23(1), januari 2023. Algemene Onderwijsbond (AOB). ISSN 1386-3827.

Onderwijsblad, 23(2), februari 2023. Algemene Onderwijsbond (AOB). ISSN 1386-3827.

Onderwijsblad, 23(3), maart 2023. Algemene Onderwijsbond (AOB). ISSN 1386-3827.

Onderwijsblad, 23(4), april 2023. Algemene Onderwijsbond (AOB). ISSN 1386-3827.

Onderwijsblad, 23(5), mei 2023. Algemene Onderwijsbond (AOB). ISSN 1386-3827.

Onderwijsblad, 23(6), juni 2023. Algemene Onderwijsbond (AOB). ISSN 1386-3827.

Onderwijsblad, 23(7), september 2023. Algemene Onderwijsbond (AOB). ISSN 1386-3827.

Onderwijsblad, 23(8), oktober 2023. Algemene Onderwijsbond (AOB). ISSN 1386-3827.

Onderwijsblad, 23(9), november 2023. Algemene Onderwijsbond (AOB). ISSN 1386-3827.

Onderwijsblad, 23(10), december 2023. Algemene Onderwijsbond (AOB). ISSN 1386-3827

PO Management nr. 20, April 2023

PO Management nr. 21, november 2023

Stijn Vos (2023). Rigide leerlingenvervoer transformeert. 'Helemaal gelukkig naar School'. *Binnenlands Bestuur*, 49, 16-17.

Van der Aa, R., Wisse, R., van Rijn, M., & Schwartz, H. (2023). *Gelijke monniken, ongelijke kappen? Ervaringen met de arbeidsmarkttoelage Nationaal Programma Onderwijs voor het primair onderwijs*. Arbeidsmarktplatform PO.

Van Miltenburg, N., Van Zijtveld, S., Wisse, R., & Van den Berg, D. (2023). *De inzet en loopbaanpaden van onderwijsassistenten en lerarenondersteuners: Een verkenning van het Arbeidsmarktplatform PO*. Arbeidsmarktplatform PO.

Van den Berg, D., & Van Miltenburg, N. (2023). *Anders organiseren: drie benaderingen. Een literatuurverkenning naar het anders organiseren van het primair onderwijs*. Arbeidsmarktplatform PO.

Van den Berg, D., Van Zijtveld, S., & Van der Putten, R. (2023). *De school als aantrekkelijke werkomgeving: 6 praktijkverhalen en theorie*. Arbeidsmarktplatform PO.

Van den Berg, D., Wisse, R., & Van Miltenburg, N. (2023). *Samenwerken is vermenigvuldigen: Een literatuurstudie naar de samenwerking tussen het primair onderwijs en de kinderopvang, jeugdhulp en het voortgezet onderwijs*. Arbeidsmarktplatform PO.

Waslander, S. (2023). *Besturen in een diffuus bestel. Vertogen over schoolbesturen in media, politiek en beleid*. Groningen: SW.

## Bijlage 2: Gesprekken met een of enkele schooldirecteuren

De individuele- en groeps gesprekken met schooldirecteuren op locatie hebben plaatsgevonden met schooldirecteuren van de volgende scholen:

- **Kindontwikkelcentrum de Rank**
- **Stichting GOO opvang en onderwijs**
  - KC Berglaren
- **Stichting SAAM scholen**
  - OBS Uilenspiegel
- **Stichting SCOH**
  - DS DJ Karreschool
  - PC Oranjeschool
  - De Elout
- **Stichting Auro**
  - OBS De Pijlstaart Vinkeveen
- **Stichting Katholiek Onderwijs Aalsmeer (SKOA)**
  - RKBS De Oosteinder
- **Stichting Op Kop**
  - OBS de Punter
  - OBS de Samensprong
- **Stichting Vechtstreek en Venen**
  - De bijenschans
  - CBS De Verbinding en Podium Loenen
- **Stichting Delta de Bilt**
  - Teresiaschool 2x (Delta de bilt)
- **Stichting Prodas**
  - Mariaschool
- **Stichting Eenbes**
  - De Rots

## Bijlage 3: Citaten van schooldirecteuren per spanningsveld

Ter illustratie van de opbrengsten van reflectiegesprekken zijn hieronder een aantal citaten van schooldirecteuren bijgevoegd.

### Citaten bij spanningsveld 1: Basisvaardigheden versus brede ontwikkeling

Categorie	Citaat
Basisvaardigheden	"We moeten wel grenzen geven aan het onderwijs in het kader van het tekort. We kunnen gewoon niet méér doen met minder mensen."
Basisvaardigheden	"Voor de leerkrachten en voor de rust hebben we gekozen voor focus op de basisvaardigheden voor enkele jaren, maar dat voelt niet goed."
Evenwichtige Benadering	"Als je niet naar onderwijs maar naar de ontwikkeling van het kind kijkt, zie je dat er meer is dan rekenen en taal... Als je goede leerkrachten hebt, is rekenen en taal de basis maar dat sluit niet uit dat het breder kan."
Evenwichtige Benadering	"Wetenschap en techniek, drama, koken... dit valt wel het eerste weg als er aan de referentieniveaus voor rekenen en taal niet meer wordt voldaan."
Evenwichtige Benadering	"Je moet streven naar een optimaal pakket voor de kinderen. Dat betekent voor de ene school meer tijd voor rekenen en taal en voor de andere school een diverser aanbod."
Brede Ontwikkeling	"Hier extreem naar brede ontwikkeling. Je gaat uit van welbevinden en betrokkenheid. Lekker in je vel zitten. Sociale ontwikkeling is heel belangrijk. Dat vraagt ook van leraren dat ze een betrokken en rijke leeromgeving inzetten. Uiteindelijk is leren het einddoel, maar de manier om daar te komen is anders."
Discussie	"Brede ontwikkeling van leerlingen is ook belangrijk maar moet niet bedoeld worden als vervanging van opvoeding die door ouders zou moeten plaatsvinden."
Discussie	"Het is een onmogelijke uitdaging om binnen de onderwijstijd die we vastgelegd hebben te ervaren dat je telkens uitgebreid wordt in je taken en verantwoordelijkheden."
Discussie	"Toch mogen we daar wel een visie op hebben. Als we naar de brede maatschappelijke opdracht kijken dan doen we daar toch al wat in. Vraagt lef om daar keuzes in te maken of te zeggen: we doen het niet."

## Citaten bij spanningsveld 2: Marktwerving versus Samenwerking

Categorie	Citaat
Marktwerving	"We doen alles wat we kunnen om ons eigen team sterk te houden, ook al betekent dit soms minder ruimte voor samenwerking."
Marktwerving	"Als directeur moet je, als niemand zich aanmeldt op jouw school, je afvragen: Wat doen we verkeerd? Waarom wil niemand hier werken?"
Evenwichtige benadering	"Ik zou heel graag meer samenwerken maar ik neig toch nog meer naar: eigen huisje in orde."
Evenwichtige benadering	"Samenwerking is goed, maar niet als het ten koste gaat van onze eigen leerlingen en leraren."
Evenwichtige benadering	"Samenwerking met de scholen in de buurt gaat beter. We zien ze meer. We lopen letterlijk en figuurlijk bij elkaar binnen en hebben vaak overleg... We weten te weinig van de scholen binnen onze stichting om dit te kunnen doen."
Discussie	"Wij stimuleren beide kanten op, dus ook goede leerkrachten aanbevelen naar andere scholen te gaan in de stichting. Dit is goed voor de persoon en professionele ontwikkeling... Bij de zieken geef ik aan dat ze op een andere plek misschien beter tot hun recht komen."
Discussie	"Scholen worden in stand gehouden vanwege het BRIN-nummer... bekostigings-overwegingen... dit zijn keuzes van een bestuur"
Discussie	"Pabostudenten kiezen voor scholen die ze met het ov eenvoudig kunnen bereiken... De samenwerking [met hogeschool] is nu stopgezet want de afstand was niet te doen voor de studenten."
Onderwijsregio's	"Dit is verzonnen door iemand die niet in de onderwijspraktijk werkt" "Onderwijsmensen zijn graag betrokken, maar als je deels op een andere school moet werken raak je de binding met de stamschool kwijt."
Onderwijsregio's	"Op papier is dit leuk bedacht, maar met de tekorten is dit een dilemma. Als je leerkrachten tegen hun wil in dwingt om naar een andere school te gaan, dan ben je ze in het huidige klimaat kwijt."
Interprofessioneel samenwerken	"De onderwijsassistenten zijn allemaal gedetacheerd vanuit de kinderopvang. Er moeten er dadelijk een deel terug naar de opvang, maar ze willen eigenlijk niet meer terug. Moet je ze gaan dwingen, dan krijg je geen gemotiveerde mensen."
Detachering en ZZP'ers	"Invallers zeggen dat ze bepaalde dingen niet doen, wat weerslag heeft op de werkdruk van vaste mensen."

### Citaten bij spanningsveld 3: Voldoende personeel versus onderwijskwaliteit

Categorie	Citaat
Voldoende personeel	"De uitdagingen ontstaan wanneer klassen niet volledig zijn bezet, wat leidt tot het zoeken naar alternatieve oplossingen zoals het inzetten van zzp'ers en onderwijsassistenten."
Voldoende personeel	"Dit is het grootste spanningsveld der spanningsvelden. We zeggen: 'we gaan voor kwaliteit', maar als je twee klassen niet bemenst hebt, ga je toch alternatieven zoeken."
Voldoende personeel	"Ik moest mijn principes loslaten en een zij-instromer voor de klas zetten...Ik werd gedwongen door het tekort. De zij-instromer stond wel in een klas met maar zeven leerlingen, maar ik had het liever niet gedaan."
Evenwichtige benadering	"Af en toe een dagdeel voor de klas staan maakt dat collega's zien dat je het begrijpt. Je bent een van de rest. Je staat niet boven de rest."
Evenwichtige benadering	"Leerkrachten vinden het fijn dat er nog steeds vervanging geregeld kan worden. Ik probeer wel het team te laten realiseren dat die krimp er is en dat dat gevolgen voor de budgetten gaat hebben."
Kwaliteit	"Kwaliteit begint met anders organiseren. Ik zou niet snel kiezen voor onbevoegden, maar wel in combinatie met anders organiseren van de klassen zodat je minder leerkrachten nodig hebt. Er is dan wel voldoende ondersteuning nodig om dat bol te werken."
Kwaliteit	"Tot op heden hebben we nog niet te maken met dit dilemma. In deze regio is het vooralsnog minder nijpend. [Naam andere school binnen de stichting] heeft wel al combinatiebanen met andersbevoegden. Het onderwijsconcept speelt dus ook wel een rol in het hebben van voldoende mensen."
Discussie	"Zzp'ers zijn niet bevorderend voor de kwaliteit. Ze zijn vaak kort betrokken bij de school... Je wilt de basis en de afspraken die je hebt gemaakt in een doorgaande lijn doorzetten. Je kan geen kwaliteit bieden met mensen die maar even komen. Kinderen hebben continuïteit nodig en een vertrouwd gezicht."
Discussie	"We hebben toch gekozen om leerkrachten die niet voldoende functioneren een coaching traject met resultaatverplichting aan te bieden. Eentje doet dat maar de ander heeft een andere baan gevonden. Dit is lastig... je wil geen gaten in de formatie maar er zijn grenzen."
Discussie	"We willen met z'n allen kwaliteit leveren in het onderwijs maar als je kijkt naar waar het inhoudelijk gedaan moet worden... in die opleiding vooraf wordt er drie uur lang op een krijtbord geschreven."
Discussie	"We moeten laten zien hoe mooi ons beroep is. We moeten trots zijn op ons beroep. Inmiddels worden we ook niet meer onderbetaald. We laten niet hard genoeg zien wat het wel is. We zijn misschien te bescheiden."

#### Citaten bij spanningsveld 4: Thuisnabij onderwijs versus gespecialiseerd onderwijs

Categorie	Citaat
Thuisnabij onderwijs	"Alle sbo voorzieningen worden in stand gehouden, maar we kunnen het hier op school prima aan."
Thuisnabij onderwijs	"We willen er voor alle kinderen zijn. Zien een verantwoordelijkheid. Wij zijn voor inclusief tenzij... Het moet binnen de best ruime grenzen die we hebben kunnen."
Thuisnabij onderwijs	"Draai hem om: er hoeft helemaal niemand naar het gespecialiseerd onderwijs. Het komt op deze school niet veel voor, maar leerlingen mogen gewoon meedoen."
Thuisnabij onderwijs	"Samenwerkingsverband heeft duidelijke visie richting inclusief. Zelf heb ik ook een meer inclusieve visie. Maar, naar de leerkrachten toe ervaar ik het als een spanningsveld."
Gemengde benadering	"Liefst zo thuisnabij mogelijk. Maar als een groep kinderen onder een leerling lijdt... het is ook wel eens lastig als leerlingen andere behoefte hebben dan die wij kunnen bieden."
Gemengde benadering	"Heel veel kinderen passen in een gewone reguliere basisschool waar 25 leerlingen zitten – daar ondermijn je de ontwikkeling. Je moet samen kijken waar een andere setting toch nog hard nodig is."
Gemengde benadering	"We onderzoeken een school in school constructie met so en regulier. Dit scheelt ook weer een directeur.... Ik ben voorstander van inclusie maar we krijgen dat op deze manier niet voor elkaar."
Gespecialiseerd onderwijs	"Van mij hoeft het niet inclusief. De sbo school waar ik werkte was een fantastische school. Ouders kwamen huilend binnen omdat ze het niet wilden, maar drie weken later waren ze zielsgelukkig."
Gespecialiseerd onderwijs	"Thuisnabij onderwijs: Ja, tenzij... áls het kan is het prima, maar er zijn te veel kinderen waarvan ik denk dat ze op een andere plek beter tot hun recht komen en de kinderen in de klas en de leerkrachten ook."
Gespecialiseerd onderwijs	"De kinderen met speciale behoeften, die doen we te kort als we die niet opvangen in een kleinere groep met de ondersteuning die ze nodig hebben."





 Schoolleidersregister PO

