

Kwalitatieve evaluatie Schoolleidersregister PO

Eindrapport

Den Haag, 14 / 02 / 2019

Auteurs: Pauline Modderman

Fritzi Reijerman

Maarten Noordink

Frank van IJzerloo

Willemien Bakker



KWINK
GROEP

Inhoud

Samenvatting	4
1. Inleiding	6
1.1. Achtergrond van het onderzoek	6
1.2. Onderzoeksvragen	6
1.3. Onderzoeksactiviteiten	7
1.4. Begrippen en leeswijzer	7
2. Het Schoolleidersregister PO	8
2.1. Oprichting en achtergrond van de stichting Schoolleidersregister PO	8
2.2. Inrichting van de stichting Schoolleidersregister PO	9
2.3. Activiteiten van de stichting Schoolleidersregister PO	10
2.4. Contextuele ontwikkelingen	11
3. Ondersteuning aan activiteiten schoolleiders	14
3.1. De registratie- en de herregistratieprocedure	14
3.2. Toegankelijkheid, duidelijkheid en redelijkheid van de procedures	15
3.3. Ondersteunende activiteiten van de stichting Schoolleidersregister PO	17
3.4. Ondersteuning door het registersysteem	17
4. Bijdrage aan professionalisering	19
4.1. Belang van professionalisering	19
4.2. De kennisbasis en de beroepsstandaard	19
4.3. Bijdrage aan de professionalisering van schoolleiders	21
4.4. Scholingsgelden en de vervangingsbeurs	26
5. Ondersteuning aan de werkprocessen	27
5.1. (Basis)registratie	27
5.2. Herregistratie	28
5.3. Certificering	29
5.4. Validering informeel leren door andere schoolleiders	30
5.5. Facturering	30
5.6. Monitoring en onderzoek	31
6. Conclusies	32

Bijlage A. Bronnen	37
Bijlage B. Respondenten	39
Bijlage C. Enquêteresultaten	41
Bijlage D. Overzicht gesprekspartners	63

Samenvatting

Achtergrond en doel van de evaluatie

De stichting Schoolleidersregister PO is in 2013 opgericht door de sociale partners in het primair onderwijs, te weten de PO-Raad en de onderwijsvakbonden (AOB, de AVS en CNV Onderwijs). Het Schoolleidersregister PO heeft als doel het beroep van schoolleider in het primair onderwijs te versterken en verder te professionaliseren.

Eind 2016 is door de stichting Schoolleidersregister Primair Onderwijs (PO), het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) en het CIBG besloten om gezamenlijk een onafhankelijke evaluatie van het Schoolleidersregister PO uit te laten voeren. Op basis van de uitkomsten van deze evaluatie zal verdere besluitvorming over (het registersysteem van) het Schoolleidersregister PO plaatsvinden. Als onderdeel van een bredere evaluatie heeft KWINK groep een kwalitatieve evaluatie uitgevoerd. Hierbij is zowel gekeken naar de activiteiten van de stichting Schoolleidersregister PO als naar het digitale registersysteem. In deze kwalitatieve evaluatie zijn drie aspecten onderzocht:

1. De ondersteuning van de stichting Schoolleidersregister PO en het registersysteem aan diverse activiteiten van schoolleiders, gericht op registratie, keuzes in professionaliseringsactiviteiten, afronden professionaliseringsthema's en herregistratie.
2. De bijdrage van het Schoolleidersregister PO aan de professionalisering van schoolleiders en de vorming van een beroepsgroep, in de waarneming van schoolleiders, schoolbesturen en diverse betrokken partijen in het primair onderwijs.
3. De ondersteuning van het registersysteem aan de werkprocessen van de stichting Schoolleidersregister PO.

Onderzoeksmethoden

Om te komen tot conclusies zijn verschillende onderzoeksmethoden ingezet. We hebben een documentenstudie uitgevoerd en een enquête uitgezet onder schoolleiders en schoolbestuurders en HRM-medewerkers. De enquête is ingevuld door 579 schoolleiders en 141 schoolbestuurders en HRM-medewerkers. Verder hebben we (groeps)gesprekken gevoerd met schoolleiders, schoolbestuurders, sociale partners, aanbieders van opleidingen, het ministerie van OCW en het Schoolleidersregister PO zelf. Tot slot hebben we een IT-onderzoek uitgevoerd. De evaluatie heeft plaatsgevonden in de periode augustus 2018 – februari 2019.

Conclusies

1. Ondersteuning door de stichting Schoolleidersregister PO en het registersysteem aan de activiteiten van schoolleiders

De stichting Schoolleidersregister PO ondersteunt de activiteiten van schoolleiders onder andere door informatie te verstrekken via de website, door vragen van schoolleiders te beantwoorden en door bijeenkomsten te organiseren. We concluderen dat de ondersteuning die de stichting Schoolleidersregister PO biedt bij de diverse activiteiten van schoolleiders gericht op registratie, keuzes in professionaliseringsactiviteiten, afronden professionaliseringsthema's en herregistratie de juiste en voldoende is. Zo worden de voorwaarden voor registratie door de meeste bevroegde schoolleiders gezien als redelijk. Ook vinden de meeste bevroegde schoolleiders de registratieprocedure toegankelijk en duidelijk. Over de herregistratieprocedure zijn de bevroegde schoolleiders iets kritischer, maar er zijn meer schoolleiders positief dan kritisch. Verder zijn de meeste bevroegde schoolleiders tevreden over de klantvriendelijkheid van het bureau van het Schoolleidersregister PO en over de gebruiksvriendelijkheid van de website.

Wat betreft de digitale ondersteuning door het registersysteem concluderen we dat deze op sommige punten zeer klantvriendelijk is. Schoolleiders moeten bijvoorbeeld een certificaat meerdere keren uploaden en het account van een schoolleider crasht als bestanden die geupload worden te groot zijn. Een relatief klein aantal schoolleiders heeft hier tot nu toe problemen mee ondervonden. Ten eerste omdat het veelal om specifieke problemen gaat (bijvoorbeeld een heel groot bestand uploaden). Ten tweede omdat de problemen zich vooral voordoen bij herregistratie en nog maar een klein gedeelte van de schoolleiders zich heeft geherregistreerd. Wanneer de komende jaren grotere groepen schoolleiders zich gaan herregistreren, is het waarschijnlijk dat veel meer schoolleiders tegen problemen bij het gebruik van het registersysteem zullen aanlopen.

2. Bijdrage van het Schoolleidersregister PO aan de professionalisering van schoolleiders in de waarneming van diverse partijen

We concluderen dat alle gesproken partijen het overwegend eens zijn over een aantal belangrijke uitgangspunten die ten grondslag liggen aan het register. Om te beginnen dat professionalisering van schoolleiders belangrijk is. Daarnaast dat het laten zien dat schoolleiders voldoen aan de beroepstandaard bijdraagt aan de kwaliteit en aanzien van het beroep, en dat het register daarvoor een middel is (maar niet het enige middel en ook geen doel op zich). Tot slot dat het Schoolleidersregister PO toegevoegde waarde heeft voor de professionalisering van de individuele schoolleider, mits er aansluiting is op zijn of haar ontwikkelbehoefte.

Veel van de bevroegde schoolleiders en schoolbestuurders en sommige sociale partners en opleiders zijn kritisch over de toegevoegde waarde van het Schoolleidersregister PO aan de professionalisering van de individuele schoolleider. Schoolleiders en schoolbestuurders zien als belangrijkste tekortkoming dat het Schoolleidersregister PO onvoldoende aansluit bij de ontwikkelbehoefte van de individuele schoolleider. Dit beeld is opvallend wanneer het wordt afgezet tegen de wegen die het Schoolleidersregister PO biedt voor maatwerk. Zo zijn de professionaliseringsthema's breed geformuleerd, waardoor veel professionaliseringsactiviteiten ergens onder zijn te scharen en is om extra ruimte te bieden voor maatwerk een *wildcard* toegevoegd aan de professionaliseringsthema's. De kritische houding van schoolleiders en schoolbestuurders lijkt deels terug te voeren op onbekendheid onder schoolleiders en schoolbestuurders met de mogelijkheden die geboden worden voor maatwerk, maar deels ook op een fundamenteel verschil van inzicht over het doel van (her)registratie. Er zijn schoolleiders en schoolbestuurders die van mening zijn dat registratie zich zou moeten beperken tot het aantonen dat schoolleiders voldoen aan de basiskwalificaties. Voor deze schoolleiders en schoolbestuurders zijn zaken als het vastleggen van professionaliseren en herregistreren dus overbodig. De tijd die de betreffende schoolleider hierin moet steken zal per definitie worden ervaren als overbodig, ongeacht hoe de procedures en het systeem zijn ingericht.

3. Ondersteuning van het registersysteem aan de werkprocessen van de stichting Schoolleidersregister PO

Uit het IT-onderzoek blijkt dat de ondersteuning van het registersysteem aan de werkprocessen van de stichting Schoolleidersregister PO op punten te wensen overlaat. Deze knelpunten zijn onder te verdelen in enkele fundamentele zaken, waarvan de belangrijkste is dat het registersysteem momenteel niet kan laten zien of een schoolleider zich al of niet heeft geherregistreerd binnen de daarvoor beschikbare periode. Hierdoor is er geen sprake van een betrouwbaar openbaar register. Daarnaast zijn uit het IT-onderzoek meer functionele beperkingen naar voren gekomen, met name waar het gaat om de ondersteuning van de werkprocessen herregistratie, certificeren en monitoring & onderzoek.

1. Inleiding

In dit hoofdstuk schetsen we eerst de achtergrond van het onderzoek. Vervolgens zetten we de onderzoeksvragen en onderzoeksactiviteiten uiteen. We sluiten af met een leeswijzer.

1.1. Achtergrond van het onderzoek

Eind 2016 is door de Stichting Schoolleidersregister Primair Onderwijs (PO), het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) en het CIBG¹ besloten om gezamenlijk een onafhankelijke evaluatie van het Schoolleidersregister PO uit te laten voeren. Op basis van de uitkomsten van deze evaluatie zal verdere besluitvorming over (het registersysteem van) het Schoolleidersregister PO plaatsvinden.² De evaluatie bestaat uit meerdere onderdelen, die door verschillende partijen zijn uitgevoerd:

- Middels een GAP-analyse nagaan of de basisfunctionaliteit voor het Schoolleidersregister PO, zoals vastgelegd in de zogenoemde IDEF0, functioneel is gerealiseerd.
- Het uitvoeren van een Privacy Impact Assessment (PIA).
- Onderzoek naar de ondersteuning van het digitale register aan de backoffice en de commissies van het Schoolleidersregister PO.
- Onderzoek naar de bijdrage van het Schoolleidersregister PO aan de professionalisering van schoolleiders.

KWINK groep heeft de laatste twee onderzoeken uitgevoerd door middel van een kwalitatieve evaluatie. Dit evaluatieonderzoek is gestart in de zomer van 2018. De eerste groep schoolleiders heeft in 2017 en 2018 een herregistratieperiode afgerond. De eerste ervaringen rondom de herregistratie zijn dus in het onderzoek meegenomen.

1.2. Onderzoeksvragen

In deze kwalitatieve evaluatie staan de volgende onderzoeksvragen centraal:

1. Bieden het registersysteem en de stichting Schoolleidersregister PO de juiste en voldoende (digitale) ondersteuning bij de diverse activiteiten van schoolleiders gericht op registratie, keuzes in professionaliseringsactiviteiten, afronden professionaliseringsthema's en herregistratie?
2. Welke bijdrage levert het Schoolleidersregister PO aan de professionalisering van schoolleiders en de vorming van een beroepsgroep, in de waarneming van schoolleiders, schoolbesturen en diverse betrokken partijen in het primair onderwijs?
3. Biedt het registersysteem voldoende ondersteuning van de werkprocessen van de Stichting Schoolleidersregister PO?

¹ Het CIBG is een uitvoeringsorganisatie en valt onder de verantwoordelijkheid van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Het CIBG beheert meerdere registers (in opdracht) van de (Rijks)overheid.

² Staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (12 april 2017), Kamerbrief betreffende het antwoord op brief van het Schoolleidersregister PO.

1.3. Onderzoeksactiviteiten

Om een antwoord te formuleren op deze onderzoeksvragen, hebben wij de volgende onderzoeksmethoden ingezet:

- **Documentanalyse.** We hebben openbare en interne documenten geraadpleegd, zoals activiteitenplannen, jaarverslagen, resultaten van eerder door het Schoolleidersregister PO uitgevoerde enquêtes, documentatie over de interne werkprocessen, kamerbrieven over het Schoolleidersregister PO en onderzoeksrapporten over de rol van schoolleiders in het onderwijs. In bijlage A vindt u een overzicht met geraadpleegde bronnen.
- **Enquête.** Vervolgens hebben we een enquête uitgezet onder schoolleiders, schoolbestuurders en HRM-medewerkers. De enquête is ingevuld door 579 schoolleiders en door 141 schoolbestuurders en HRM-medewerkers (102 schoolbestuurders en 39 HRM-medewerkers). In de rapportage spreken we over 'geënuquêteerden' als we verwijzen naar schoolleiders en schoolbestuurders die de enquête hebben ingevuld. In bijlage B is meer informatie over de (representativiteit van) respondenten opgenomen. In bijlage C vindt u de enquêteresultaten.
- **IT-onderzoek.** We hebben de technische ondersteuning van het register aan de activiteiten van de medewerkers van het bureau van het Schoolleidersregister PO onderzocht. In diverse workshops en gesprekken met medewerkers van het bureau van het Schoolleidersregister PO en leden van de commissies van het Schoolleidersregister PO hebben we de huidige werkprocessen en de technische ondersteuning daarvan in kaart gebracht.
- **(Groeps)gesprekken.** Daarnaast hebben we verdiepende gesprekken gevoerd met negen schoolleiders, vier schoolbestuurders, drie aanbieders van opleidingen, de sociale partners (te weten: de Algemene Onderwijsbond (AOB), Algemene Vereniging Schoolleiders (AVS), CNV Onderwijs, PO-Raad) het ministerie van OCW en het Schoolleidersregister PO zelf. Tijdens deze gesprekken zijn ook de enquêteresultaten besproken. In de rapportage verwijzen we naar de interviews door aan te geven welke percepties van gesprekspartners komen. In bijlage D is het overzicht van gesprekspartners opgenomen.

1.4. Begrippen en leeswijzer

We gebruiken in dit rapport de term *Schoolleidersregister PO* als overkoepelende term. Hiermee refereren we aan het digitale registersysteem, (de activiteiten van) de stichting Schoolleidersregister PO en de invulling die de stichting heeft gegeven aan registratie en herregistratie. Als we alleen de activiteiten van de stichting Schoolleidersregister PO bedoelen spreken we van de *stichting Schoolleidersregister PO*. De term *registersysteem* gebruiken we als het specifiek gaat over het IT-systeem, ontwikkeld door en in beheer van het CIBG in opdracht van het ministerie van OCW.

In hoofdstuk 2 van dit rapport leest u meer informatie over het Schoolleidersregister PO en de contextuele ontwikkelingen die van belang waren voor dit onderzoek. In de daarop volgende hoofdstukken behandelen we de drie onderzoeksvragen. In hoofdstuk 3 komt de (digitale) ondersteuning van het registersysteem en de stichting Schoolleidersregister PO aan de activiteiten van schoolleiders aan de orde. Hoofdstuk 4 behandelt de bijdrage van het Schoolleidersregister PO aan de professionalisering van schoolleiders. Hoofdstuk 5 beschrijft de ondersteuning die het registersysteem biedt van de werkprocessen van de medewerkers van de stichting Schoolleidersregister PO. Tot slot volgen in hoofdstuk 6 de conclusies van het onderzoek.

2. Het Schoolleidersregister PO

In dit hoofdstuk geven we meer informatie over de stichting Schoolleidersregister PO. We besteden aandacht aan de oprichting en achtergrond, inrichting en activiteiten van de stichting Schoolleidersregister PO. Verder beschrijven we de contextuele ontwikkelingen, waarbij we aandacht besteden aan de ontwikkelingen rondom schoolleiderschap en registers in het onderwijs.

2.1. Oprichting en achtergrond van de stichting Schoolleidersregister PO

Onderzoek naar het belang en de kwaliteit van schoolleiders

Er zijn verschillende onderzoeken gepubliceerd over de kwaliteit van schoolleiders en het belang van hun professionalisering; zowel nationaal als internationaal. Uit een onderzoek van de Inspectie van het Onderwijs uit 2014 bleek bijvoorbeeld dat de kwaliteit van de lessen op scholen sterk samenhangt met de kwaliteit van de schoolleider. Uit het onderzoek kwam verder naar voren dat hoewel schoolleiders in het primair onderwijs naar behoren functioneren, ze moeite hadden met het anticiperen op risico's en dilemma's, het oplossen van complexe problemen en het doelgericht gebruiken van gegevens om de school te verbeteren. De Inspectie kaartte het belang aan van ruimte en faciliteiten voor schoolleiders die hen in staat stellen hun leidinggevende functie goed uit te voeren en hun kwaliteit verder te ontwikkelen.³ Een ander voorbeeld van een onderzoek is dat het OECD rapporteerde dat goed schoolleiderschap het startpunt is voor de transformatie van laag presterende, kansarme scholen, maar dat Nederlandse schoolleiders regelmatig niet goed voorbereid zijn of gesteund worden voor het uitvoeren van deze rol. Om bekwame schoolleiders aan te trekken en te behouden, moeten volgens het OECD programma's voor schoolleiderschap ontwikkeld worden die algemene expertise en specialistische kennis bieden.⁴ De voorloper van het Schoolleidersregister PO, de NSA, heeft in 2012 onderzoek gedaan naar de vraag in hoeverre de professionalisering van schoolleiders onderwerp van gesprek was tussen schoolbesturen en schoolleiders. Van de geënquêteerde schoolleiders voerde een kleine twintig procent af en toe een functioneringsgesprek. Bij zes procent van de geënquêteerde schoolleiders vonden helemaal geen functioneringsgesprekken plaats. Ook andere schoolleiders, die wel functioneringsgesprekken voerden, gaven aan tijdens deze gesprekken niet altijd te spreken over hun eigen professionalisering.⁵

De oprichting van de stichting Schoolleidersregister PO

In het regeerakkoord van de VVD en PvdA uit 2012 is opgenomen dat de regering met het onderwijsveld tot afspraken wil komen over de verbetering van de kwaliteit van leraren en schoolleiders.⁶ Een concretisering hiervan is dat het ministerie van OCW hierover in 2013 afspraken heeft gemaakt met sociale partners: het ministerie van OCW stelt scholingsgelden ter beschikking, met als voorwaarden dat in de cao PO moet worden afgesproken dat de middelen worden besteed aan de professionalisering van schoolleiders en dat bekwaamheidsonderhoud en registratie van schoolleiders niet langer vrijblijvend mogen zijn.⁷

³ Inspectie van het Onderwijs (2014), De Kwaliteit van Schoolleiders.

⁴ OECD (2012), Equity and Quality in Education: Supporting Disadvantaged Students and Schools, Spotlight report: the Netherlands.

⁵ Schoolleidersregister PO (2013), In gesprek over professionalisering.

⁶ VVD en PvdA (2012), Bruggen Slaan.

⁷ Staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2013), Staatscourant 2013, nr. 9091 betreffende de wijziging van de Regeling bekostiging personeel PO 2012-2013 en aanpassing van de bedragen leerlinggebonden budget VO 2012-2013, in verband met de vaststelling van de bedragen professionalisering schoolleiders PO.

In 2013 is daarop de stichting Schoolleidersregister PO opgericht door de sociale partners in het primair onderwijs, te weten de PO-Raad en de onderwijsvakbonden (AOB, de AVS en CNV Onderwijs) met als doel het beroep van schoolleider in het primair onderwijs te versterken en verder te professionaliseren. De stichting Schoolleidersregister PO maakt gebruik van een registersysteem. Dit registersysteem is ontwikkeld en wordt beheerd door het CIBG in opdracht van het ministerie van OCW.

Daarnaast is in de CAO PO 2014–2015 voor 2016 een bedrag van € 29,4 miljoen beschikbaar gesteld voor de professionalisering van de schoolleider. In de CAO PO 2016-2017 is overeengekomen dat de professionaliseringsgelden per 1 augustus 2016 zijn verhoogd naar € 3.000 per schoolleider. Elke schoolleider mag deze professionaliseringsgelden inzetten voor zijn of haar eigen professionalisering. Naast de professionaliseringsgelden, stelt het ministerie van OCW sinds 2016 een vervangingsbeurs ter beschikking. De vervangingsbeurs is een subsidieregeling die de vervanging bekostigt van schoolleiders die een masteropleiding volgen en daarom studieverlof nodig hebben.

Registratieverplichting

In het bestuursakkoord van het ministerie van OCW en de PO-Raad is in 2014 de doelstelling opgenomen dat alle schoolleiders in 2018 werken aan het onderhoud van hun bekwaamheid en dat zij zich registreren in het Schoolleidersregister PO conform de registratie-eisen.⁸ In de CAO Primair Onderwijs is inmiddels afgesproken dat schoolleiders vanaf 1 januari 2018 verplicht in het Schoolleidersregister PO geregistreerd moeten zijn. Hiermee is de professionalisering voor schoolleiders voorwaardelijk geworden voor de aanstelling als schoolleider. Wanneer een schoolleider niet ge(her)registreerd is, vormt dit een grond voor ontslag.

Aantal geregistreerde schoolleiders

In het primair onderwijs zijn ongeveer 8500 schoolleiders werkzaam en die hebben zich (nagenoeg allemaal) ingeschreven in het Schoolleidersregister PO. Van deze schoolleiders had in januari 2019 ongeveer 85% (7174) van de schoolleiders het registratieproces doorlopen waarmee ze geregistreerd staan als RDO (Registerdirecteur Onderwijs), RADO (Register Adjunct-directeur Onderwijs), Aspirant RDO of Aspirant RADO.⁹ Schoolleiders dienen zich iedere vier jaar te herregistreren. In het voorjaar van 2018 waren de eerste schoolleiders toe aan een eerste herregistratie. In januari 2019 hadden 549 schoolleiders zich geherregistreerd.¹⁰

2.2. Inrichting van de stichting Schoolleidersregister PO

In het bestuur van de stichting Schoolleidersregister PO zitten drie schoolleiders en één schoolbestuurder die zijn afgevaardigd door één van de sociale partners. Daarnaast kent het bestuur een onafhankelijke voorzitter. Het bureau van het Schoolleidersregister PO voert de dagelijkse werkzaamheden uit, is bereikbaar voor vragen van schoolleiders en ondersteunt het bestuur en de commissies bij hun werkzaamheden. Het bureau staat onder leiding van een directeur.

Naast het bestuur en het bureau kent de stichting Schoolleidersregister PO twee commissies die ieder ongeveer tien keer per jaar bij elkaar komen. De Commissie Registratie besluit over registratie- en herregistratieaanvragen en uitstelverzoeken van schoolleiders. De Commissie Certificering besluit over certificeringsaanvragen van aanbieders van professionaliseringsaanbod. Beide commissies bestaan uit

⁸ PO-raad (2014), Bestuursakkoord voor de sector primair onderwijs, d.d. 10 juli 2014.

⁹ <https://www.schoolleidersregisterpo.nl/actueel/nieuws/detail/minister-slob-zet-in-op-versterking-van-de-positie-van-schoolleiders-en-onderschrijft-daarbij-het-belang-van-het-schoolleidersregister-po>.

¹⁰ <https://www.schoolleidersregisterpo.nl/actueel/nieuws/detail/minister-slob-zet-in-op-versterking-van-de-positie-van-schoolleiders-en-onderschrijft-daarbij-het-belang-van-het-schoolleidersregister-po>.

schoolleiders. In de Commissie Certificering nemen ook enkele experts op het terrein van opleidingskunde, accreditatie en leiderschap plaats. Beide commissies adviseren de stichting Schoolleidersregister PO tevens over het beleid, de beroepsstandaard, criteria voor (her-)registratie en professionaliseringsthema's.

Tot slot adviseren een Wetenschappelijke Raad en een Adviesraad de stichting Schoolleidersregister PO over de beroepsstandaard, de criteria voor (her)registratie en de professionaliseringsthema's.

2.3. Activiteiten van de stichting Schoolleidersregister PO

De stichting Schoolleidersregister PO houdt zich bezig met de registratie en herregistratie van schoolleiders. Deze processen worden uitgevoerd op basis van de door hen zelf opgestelde kennisbasis. Daarnaast certificeert de stichting Schoolleidersregister PO professionaliseringsaanbod en informele leertrajecten. De stichting Schoolleidersregister PO maakt hierbij gebruik van een registersysteem. Dit registersysteem is ontwikkeld door en in beheer van het CIBG, in opdracht van het ministerie van OCW.

De kennisbasis

De stichting Schoolleidersregister PO heeft als doel de professionele ontwikkeling van individuele schoolleiders en van de beroepsgroep te stimuleren. Hiervoor ontwikkelt en onderhoudt de stichting Schoolleidersregister PO een kennisbasis: het geheel van beroepsstandaard, professionaliseringsthema's en geformuleerde maatschappelijke ontwikkelingen. De kennisbasis van de stichting Schoolleidersregister PO wordt ontwikkeld en bijgehouden middels monitoring en onderzoek. De stichting Schoolleidersregister PO brengt maatschappelijke en technologische ontwikkelingen in kaart die van invloed zijn op het beroep van de schoolleider en volgt nauwgezet de wetenschappelijke inzichten over schoolleiderschap.¹¹

De beroepsstandaard maakt onderdeel uit van de kennisbasis. De huidige beroepsstandaard is in 2012 ontwikkeld door de rechtsvoorganger van de stichting Schoolleidersregister PO (Stichting Nederlandse Schoolleidersacademie) samen met schoolleiders, opleiders van schoolleiders en wetenschappers. De beroepsstandaard bestaat uit een competentieprofiel en eisen aan verdere professionalisering van schoolleiders. Het competentieprofiel wordt gevormd door een beschrijving en uitwerking van vijf basiscompetenties.¹² Schoolleiders kunnen zich registreren als zij aantonen dat ze voldoen aan de basiskwalificaties uit de beroepsstandaard. Momenteel onderzoekt de stichting Schoolleidersregister PO, samen met schoolleiders en wetenschappers, of en op welke onderdelen de beroepsstandaard geactualiseerd moet worden.¹³

Ook de professionaliseringsthema's, door de stichting Schoolleidersregister PO opgesteld, maken onderdeel uit van de kennisbasis en vormen met name een ordening van de kennis. Voor de herregistratie (iedere vier jaar) kunnen schoolleiders ervoor kiezen om hun ontwikkeling op drie van de acht professionaliseringsthema's aan

¹¹ <https://www.schoolleidersregisterpo.nl/actueel/nieuws/detail/minister-slob-zet-in-op-versterking-van-de-positie-van-schoolleiders-en-onderschrijft-daarbij-het-belang-van-het-schoolleidersregister-po>.

¹² De basiscompetenties zijn:

1. Visie-gestuurd werken;
2. In relatie staan tot de omgeving;
3. Organisatiekenmerken vormgeven vanuit een onderwijskundige gerichtheid;
4. Strategieën hanteren voor samenwerking, leren en onderzoeken op alle niveaus;
5. Hogere-orde-denken.

¹³ <https://www.schoolleidersregisterpo.nl/actueel/nieuws/detail/minister-slob-zet-in-op-versterking-van-de-positie-van-schoolleiders-en-onderschrijft-daarbij-het-belang-van-het-schoolleidersregister-po>.

te tonen.¹⁴ Er zijn zeven ‘beschreven’ professionaliseringsthema’s en er is sinds 2018 een ‘vrij’ thema (de *wildcard*).

Registratie en herregistratie

De stichting Schoolleidersregister PO zorgt ervoor dat schoolleiders zich kunnen (her)registreren en houdt het professionaliseringsaanbod voor de basis- en de herregistratie gecertificeerd en inzichtelijk voor schoolleiders via www.professionaliseringsaanbod.nl. Voor de registratie en herregistratie heeft de stichting Schoolleidersregister PO (in samenspraak met de beroepsgroep en de sociale partners) gekozen voor criteria gebaseerd op inhoud en niveau en niet voor een systeem waarin het tellen van uren of punten gebruikt wordt om de professionalisering van schoolleiders te beoordelen. Daarnaast heeft de stichting Schoolleidersregister PO informeel leren mogelijk gemaakt voor de herregistratie.

De stichting Schoolleidersregister PO biedt verschillende mogelijkheden voor maatwerk. De professionaliseringsthema’s zijn breed geformuleerd, waardoor veel professionaliseringsactiviteiten onder een thema kunnen vallen. Daarnaast biedt de stichting Schoolleidersregister PO de mogelijkheid om informeel leren te laten valideren ten behoeve van de herregistratie. Ook heeft de stichting Schoolleidersregister PO met het toevoegen van een *wildcard* aan de professionaliseringsthema’s extra ruimte geboden voor de persoonlijke voorkeur voor professionaliseringsactiviteiten van schoolleiders.

Certificering

De stichting Schoolleidersregister PO houdt zich tot slot bezig met de certificering van professionaliseringsaanbod voor de basisregistratie en de herregistratie. Voor de basisregistratie neemt de stichting Schoolleidersregister PO de door de NVAO geaccrediteerde masteropleidingen die voldoen aan de beroepsstandaard op in het register. Schoolleidersopleidingen die niet door de NVAO geaccrediteerd zijn, zijn in 2014 en 2015 door de stichting Schoolleidersregister PO zelf beoordeeld op kwaliteit. In 2020 en 2021 worden deze opleidingen opnieuw door de stichting Schoolleidersregister PO op kwaliteit beoordeeld. Voor de basisregistratie zijn in januari 2019 189 opleidingen in het register opgenomen.

Voor de herregistratie certificeert de stichting Schoolleidersregister PO professionaliseringsaanbod op inhoudelijke kenmerken. De stichting Schoolleidersregister PO beoordeelt welke professionaliseringsthema’s het aanbod inhoudelijk ‘afdekken’ en of het niveau voldoende is. Ook wordt gekeken naar de kwaliteit van de docenten, begeleiders en de kwaliteit van de theoretische onderbouwing. De kwaliteit van uitvoering van het professionaliseringsaanbod wordt steekproefsgewijs geverifieerd door middel van audits. Voor de herregistratie zijn in januari 342 cursussen, opleidingen, studiereizen en andere vormen van professionaliseringsaanbod opgenomen. Voor het valideren van informeel leren is er een keuze uit 11 methoden.

2.4. Contextuele ontwikkelingen

De stichting Schoolleidersregister PO heeft zich sinds zijn oprichting steeds doorontwikkeld. De beroepsstandaard en kennisbasis worden geüpdatet, de werkprocessen worden aangescherpt, er worden

¹⁴ De professionaliseringsthema’s zijn:

1. Persoonlijk leiderschap;
2. Regie en strategie;
3. Kennis- en kwaliteitsontwikkeling;
4. In relatie staan tot de omgeving;
5. Omgaan met verschillen;
6. Leiding geven aan verandering;
7. Toekomstgericht onderwijs;
8. Wildcard (vrije invulling).

bijeenkomsten voor schoolleiders georganiseerd en er wordt gekeken hoe de werkwijze van de stichting Schoolleidersregister PO kan worden aangepast om beter aan te sluiten bij de behoefte van schoolleiders. Zo is er in 2018 een *wildcard* gekomen en is de regeling voor certificering per 1 januari 2019 veranderd, zodat certificering voor kleinere aanbieders of aanbieders die zich niet specifiek op schoolleiders richten, aantrekkelijker wordt. De stichting Schoolleidersregister PO opereert daarnaast in een omgeving die voortdurend in ontwikkeling is. Deze ontwikkelingen zijn van invloed op het beroep van de schoolleider (en daarmee op de professionalisering van schoolleiders en de vorming van de beroepsgroep) en op de manier waarop er in het onderwijs wordt gekeken naar beroepsregisters. Hieronder worden de twee belangrijkste ontwikkelingen beschreven: de ontwikkeling van de rol van schoolleiders in het onderwijs en de aandacht voor registers in het onderwijs.

De ontwikkeling van de rol van schoolleiders in het onderwijs

De rol die schoolleiders vervullen bij het verhogen van de onderwijskwaliteit heeft recent veel aandacht gekregen naar aanleiding van een rapport van de Onderwijsraad.¹⁵ In dit rapport is een aantal belangrijke zaken benoemd die van invloed zijn op de ontwikkeling van de rol van de schoolleider:

- De rol van schoolleiders is cruciaal voor de verbetering van de onderwijskwaliteit op scholen. Professionalisering van schoolleiders is daarom nodig.
- Schoolleiders staan voor nieuwe, complexe uitdagingen. Het vak van schoolleider is in de loop der jaren veranderd.
- Er dreigt een schoolleiderstekort. Het huidige schoolleidersbestand vergrijst; bijna zeventig procent van de schoolleiders was in 2013 ouder dan vijftig jaar. Bovendien blijkt het aantal vacatures voor schoolleiders in het primair onderwijs te stijgen, terwijl het aantal reacties op vacatures is gedaald.

De Onderwijsraad heeft door middel van dit rapport aandacht gevestigd op het belang van goed schoolleiderschap. In reactie op het rapport onderschrijft de minister voor Basis- en Voortgezet Onderwijs en Media de aanbeveling uit het rapport dat de schoolleider krachtiger gepositioneerd kan worden.¹⁶ De ambitie die in de kamerbrief wordt geformuleerd is de volgende: er zijn (1) voldoende schoolleiders die (2) gekwalificeerd zijn en blijven voor hun belangrijke taak en (3) voldoende in positie zijn om die taak ook uit te kunnen voeren. Momenteel wordt de uitvoering van deze ambities besproken met de onderwijssector.¹⁷

De schoolleiders zelf hebben zich ook laten horen over het belang van de erkenning van hun eigen cruciale rol. Vanaf 12 september 2018 hebben zij actie gevoerd voor een beter salaris en minder werkdruk. De acties waren daarnaast gericht op het zichtbaar maken van de uitdagende en complexe inhoud van het schoolleiderschap, de belangrijke rol en positie voor de kwaliteit en continuïteit van het onderwijs en de verbindende rol die schoolleiders hebben naar hun *shareholders* en *stakeholders*, aldus de AVS.¹⁸

Registers in het onderwijs

Naast het Schoolleidersregister PO, bestaat er ook een Schoolleidersregister Voortgezet Onderwijs (VO). Dit register verschilt van het Schoolleidersregister PO, omdat er voor schoolleiders in het VO geen verplichting bestaat om zich te registreren. Tevens zijn aan de inschrijving geen kosten verbonden. Een overeenkomst is dat ook dit register is opgezet op basis van een beroepsstandaard. Ten tijde van dit onderzoek wordt binnen de organisatie van het Schoolleidersregister VO bepaald wat de vereisten voor herregistratie zullen zijn.¹⁹ Verder is

¹⁵ Onderwijsraad (2018), 'Een krachtige rol voor schoolleiders'.

¹⁶ Ministerie van OCW (21 november 2018), Beleidsreactie advies Onderwijsraad 'Een krachtige rol voor schoolleiders'.

¹⁷ Ministerie van OCW (21 november 2018), Beleidsreactie advies Onderwijsraad 'Een krachtige rol voor schoolleiders'.

¹⁸ <https://www.avs.nl/artikelen/wijschoolleiders-slaan-alarm-op-12-september>.

¹⁹ <https://www.schoolleidersregistervo.nl/registreren/herregistratie>.

het Schoolleidersregister VO bezig een waarderingsystematiek op te zetten van het opleidingsaanbod in het VO.²⁰

Daarnaast is in 2017 de 'Wet beroep leraar' aangenomen, op basis waarvan een lerarenregister is opgezet. De Wet beroep leraar heeft tot doel de positie van de leraar te versterken en de kwaliteit van het beroep te verhogen. Het register vormt het sluitstuk van deze wet.²¹ In het Regeerakkoord was als voorwaarde voor een verplicht register opgenomen dat het register gedragen diende te worden door de leraren zelf. Er kwam vanuit de beroepsgroep echter veel verzet tegen het lerarenregister. Het systeem zou te veel van bovenaf zijn opgelegd.²² Uiteindelijk concludeerde de minister dat het register te veel een doel op zich was geworden, terwijl het bedoeld was als een middel.²³ De wettelijke verplichting voor inschrijving in het Lerarenregister is daarom uitgesteld totdat het ingezet kan worden als een register 'van, voor en door de leraar'.²⁴

²⁰ Ministerie van OCW (21 november 2018), Beleidsreactie advies Onderwijsraad 'Een krachtige rol voor schoolleiders'.

²¹ <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/werken-in-het-onderwijs/wet-beroep-leraar-en-lerarenregister/lerarenregister>

²² <https://nos.nl/artikel/2235951-omstreden-lerarenregister-voorlopig-van-de-baan.html>.

²³ <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/werken-in-het-onderwijs/nieuws/2018/06/11/ingrijpende-koerswijziging-nodig-voor-verdere-versterking-positie-leraar>.

²⁴ <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/werken-in-het-onderwijs/wet-beroep-leraar-en-lerarenregister/lerarenregister>.

3. Ondersteuning aan activiteiten schoolleiders

In dit hoofdstuk gaan we in op de (digitale) ondersteuning van het Schoolleidersregister PO (het registersysteem en de stichting Schoolleidersregister PO) bij de diverse activiteiten die schoolleiders doorlopen bij (her)registratie (onderzoeksvraag 1).

De activiteiten van schoolleiders die de stichting Schoolleidersregister PO, onder andere door het gebruik van het registersysteem, ondersteunt, zijn in grote lijnen inschrijving, het aanvragen van registratie en herregistratie, keuze in professionaliseringsactiviteiten en het afronden van professionaliseringsthema's. Onder deze activiteiten vallen specifieke acties, zoals het uploaden van documenten of het inplannen van een valideringsgesprek in het kader van informeel leren. De stichting Schoolleidersregister PO ondersteunt deze activiteiten op de volgende manieren:

- Door informatie te verstrekken via de website www.schoolleidersregisterpo.nl en via www.professionaliseringsaanbod.nl.
- Door het beantwoorden van vragen die telefonisch of via de e-mail gesteld worden.
- Door bijeenkomsten te organiseren, zowel voorlichtingsbijeenkomsten als bijeenkomsten rondom een inhoudelijk onderwerp, zoals de beroepsstandaard of rondom maatschappelijke en technologische trends.

3.1. De registratie- en de herregistratieprocedure

De belangrijkste activiteiten van schoolleiders die worden ondersteund door de stichting Schoolleidersregister PO en het registersysteem, zijn registratie en herregistratie. De criteria voor registratie en herregistratie staan beschreven in het Registerreglement.²⁵

Een schoolleider kan zich registreren als register directeur onderwijs (RDO), register adjunct-directeur onderwijs (RADO) of als aspirant-RDO of aspirant-RADO. Dit wordt de basisregistratie genoemd. Een schoolleider kan zich registreren door aan te tonen dat hij of zij beschikt over de basiskwalificaties uit de beroepsstandaard voor het primair onderwijs. Een aspirant (RDO of RADO) is reeds aangesteld als (adjunct-)directeur, maar is nog in opleiding om aan de criteria voor basisregistratie te voldoen. Een schoolleider kan op een van de volgende manieren aantonen dat hij/zij aan de criteria voldoet:

- met een afgeronde gecertificeerde schoolleidersopleiding;
- met een positief doorlopen gecertificeerd toetsingsassessment;
- met een positief doorlopen EVC-procedure (Erkennen van Verworven Competenties);
- met individuele diplomawaardering;
- met aspirant-registratie voor beginnende directeurs.

²⁵ Het Schoolleidersregister PO, Registerreglement versie 11, vastgesteld op 30 mei 2018. Het registerreglement is te raadplegen op de website van het Schoolleidersregister PO.

Na de eerste registratie RDO of RADO registreert een schoolleider zich iedere vier jaar opnieuw. Met deze herregistratie laat de schoolleider zien dat hij/zij zich blijft professionaliseren. Voor herregistratie kunnen schoolleiders verschillende routes kiezen:

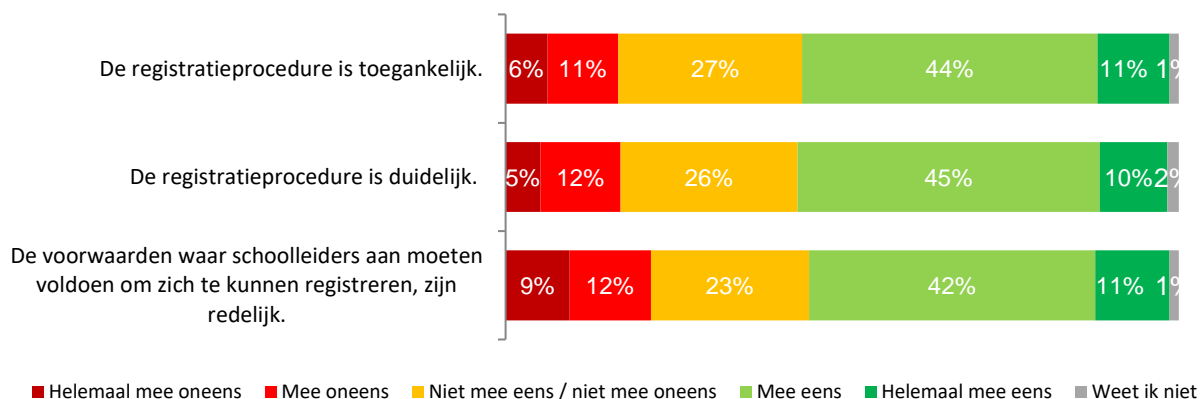
- Het afronden van een masteropleiding.
- Het afronden van de schoolleidersopleiding vakbekwaam (in het geval van adjunct-directeuren).
- Het afronden van drie van de acht professionaliseringsthema's.

Zeven professionaliseringsthema's zijn tot stand gekomen vanuit monitoring en onderzoek. Jaarlijks wordt bekeken of thema's moeten worden aangepast of dat er nieuwe professionaliseringsthema's moeten worden ontwikkeld. In 2018 heeft de stichting Schoolleidersregister PO in aanvulling op de zeven professionaliseringsthema's een *wildcard* toegevoegd. De *wildcard* kunnen schoolleiders gebruiken als ze het onderwerp waarin ze zich willen ontwikkelen niet terugvinden in de huidige professionaliseringsthema's. Wanneer schoolleiders ervoor kiezen om drie van de acht professionaliseringsthema's af te ronden, kunnen zij verschillende routes kiezen:

- Formeel leren: het volgen van gecertificeerd professionaliseringsaanbod.
- Informeel leren: het inzetten van andere leerervaringen, bijvoorbeeld uit de schoolpraktijk. Deze leerervaringen kunnen schoolleiders ofwel door collega's laten valideren ofwel door een professioneel beoordelaar.

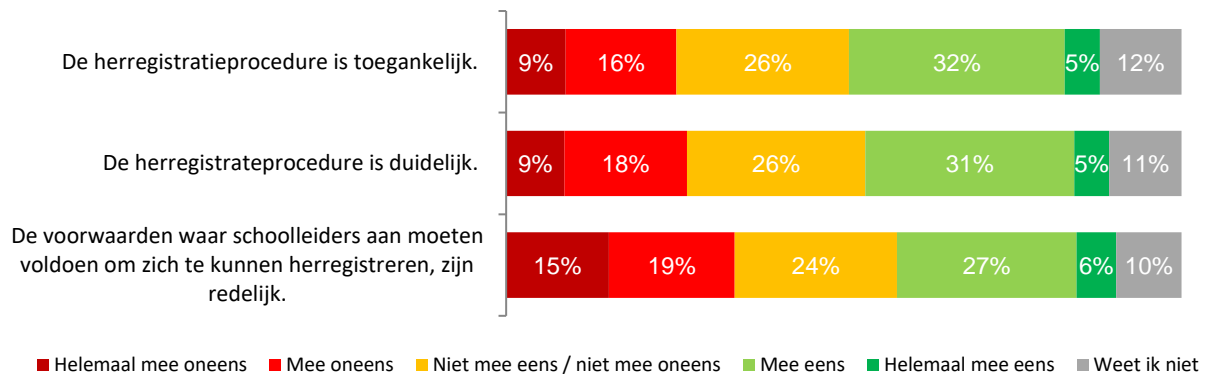
3.2. Toegankelijkheid, duidelijkheid en redelijkheid van de procedures

Meer dan de helft van de geënquêteerde schoolleiders vindt de registratieprocedure duidelijk en toegankelijk (zie figuur 1). Een aanzienlijk kleiner deel van de schoolleiders is kritisch op de toegankelijkheid en duidelijkheid van de registratieprocedure. Ook vindt meer dan de helft van de schoolleiders de voorwaarden waaraan ze moeten voldoen om te registreren redelijk. 21% van de schoolleiders vindt de voorwaarden voor registratie niet redelijk. Voor alle stellingen geldt dat ongeveer een kwart van de schoolleiders het niet eens en niet oneens is.



Figuur 1: Grafiek toegankelijkheid, duidelijkheid en redelijkheid van de registratieprocedure volgens schoolleiders.

Zoals te zien in de figuren 1 en 2 zijn de geënquêteerde schoolleiders over het algemeen kritischer over de herregistratieprocedure dan over de registratieprocedure. Iets meer dan een derde van de schoolleiders vindt de herregistratieprocedure duidelijk en meer dan een kwart van de schoolleiders vindt de herregistratieprocedure niet duidelijk. Eenzelfde soort beeld is te zien waar het gaat over de toegankelijkheid van de herregistratieprocedure. Schoolleiders zijn tevens kritischer op de voorwaarden voor herregistratie; ongeveer een derde van de schoolleiders vindt de voorwaarden redelijk en ook ongeveer een derde vindt de voorwaarden niet redelijk. Wederom geldt voor alle stellingen dat ongeveer een kwart van de schoolleiders het niet eens en niet oneens is.



Figuur 2: Grafiek toegankelijkheid, duidelijkheid en redelijkheid van de herregistratieprocedure volgens schoolleiders.

Schoolleiders die in de open antwoorden een toelichting hebben gegeven, benoemen dat de registratieprocedure voor zich spreekt en noemen soms dat de medewerkers van het Schoolleidersregister PO hen helpen als ze toch tegen iets aanlopen. Enkele schoolleiders geven daarnaast aan dat bij de start van het Schoolleidersregister PO nog veel onduidelijkheid was, maar dat dit inmiddels sterk is verbeterd.

De EVC-procedure is in de open antwoorden een aantal keer genoemd als zeer tijdrovend.²⁶ Andere redenen waarom schoolleiders kritisch zijn op de registratieprocedure zijn dat het lang duurt voordat er een formeel besluit over registratie genomen wordt, dat registreren veel tijd kost en dat het voor schoolleiders onduidelijk is waarom sommige opleidingen wel en andere niet gecertificeerd zijn.

De punten waarom schoolleiders positief of juist kritisch zijn over herregistratie komen in grote lijnen overeen met de redenen die genoemd zijn bij registratie. Enkele schoolleiders benoemen dat ze de tijd hebben genomen zich te verdiepen in de herregistratieprocedure, waardoor deze duidelijker is geworden.

Schoolleiders die de herregistratieprocedure niet redelijk vinden, benoemen in de open antwoorden in de enquête en in het groepsgesprek dat deze veel tijd kost, omdat herregistratie om veel activiteiten vraagt. Informeel leren wordt door schoolleiders als voorbeeld gegeven van een ingewikkelde en tijdrovende procedure. Ook is genoemd dat bepaalde cursussen of opleidingen die schoolleiders waardevol vinden, niet geldig zijn voor herregistratie, waardoor aanvullende professionaliseringsactiviteiten gedaan moeten worden. Over de indeling in thema's zijn schoolleiders regelmatig kritisch, omdat hiermee volgens schoolleiders te veel wordt gestandaardiseerd en te weinig ruimte is voor de individuele ontwikkeling. Schoolleiders benoemen tot slot dat zij de registratie- en de herregistratieprocedure onredelijk vinden, omdat ze richting hun bestuur al hebben moeten laten zien dat ze over de benodigde competenties beschikken en omdat hun bestuur erop

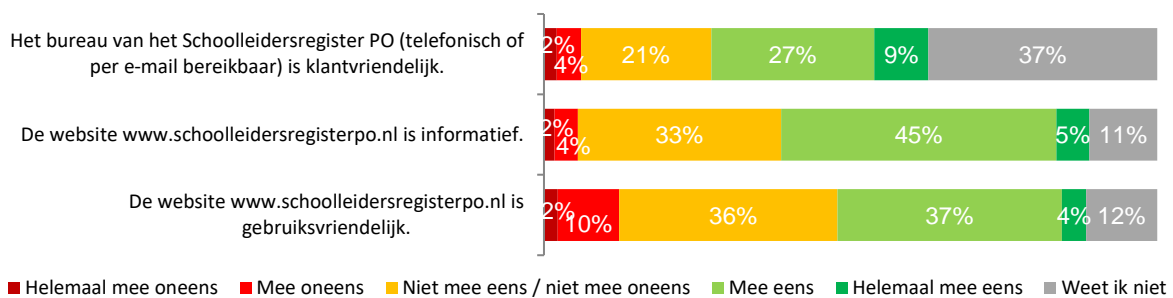
²⁶ Met een EVC-procedure (Erkenning van Verworven Competenties) wordt een formele erkenning gegeven aan kennis, vaardigheden en houding die opgedaan zijn op de school en in de vrije tijd van de schoolleider. In het register zijn de door DUO erkende aanbieders van EVC-procedures opgenomen.

toeziet dat ze blijven professionaliseren. Ze willen hun competenties en professionalisering daarom niet opnieuw aantonen voor (her)registratie.

Zoals te zien in de figuren 1 en 2 zijn de geënquêteerde schoolleiders kritischer over herregistratie dan over registratie. Een verklaring hiervoor die in het gesprek met schoolleiders en de open antwoorden in de enquête naar voren is gekomen is dat schoolleiders het waardevol vinden dat ze met registratie laten zien dat ze voldoen aan de basiskwalificaties uit de beroepsstandaard. Schoolleiders noemen echter dat ze het niet nodig vinden om met herregistratie nogmaals aan te tonen dat ze voldoen aan de basiskwalificaties uit de beroepsstandaard. Bovendien geven verschillende schoolleiders aan dat zij hun professionalisering reeds bespreken met hun schoolbestuur. Een andere verklaring voor de kritische houding tegenover herregistratie is dat deze procedure ingewikkelder is, met name wanneer schoolleiders kiezen voor de afronding van drie professionaliseringsthema's. Voor elk van de thema's kunnen schoolleiders verschillende manieren kiezen om deze af te ronden. Dit biedt ruimte voor maatwerk, maar is voor schoolleiders soms wel ingewikkeld of onduidelijk.

3.3. Ondersteunende activiteiten van de stichting Schoolleidersregister PO

De helft van de geënquêteerde schoolleiders vindt de website www.schoolleidersregisterpo.nl informatief en ook vinden veel schoolleiders de website gebruiksvriendelijk (zie figuur 3). Weinig schoolleiders zijn hierover uitgesproken kritisch. De geënquêteerde schoolleiders zijn over het algemeen tevreden over de klantvriendelijkheid van het bureau van het Schoolleidersregister PO. Meer dan een derde van de schoolleiders vindt het Schoolleidersregister PO klantvriendelijk, slechts een klein aantal schoolleiders is het hier niet mee eens. Het bureau van het Schoolleidersregister PO geeft zelf aan dat zij niet altijd in staat zijn de schoolleiders te helpen met hun vragen, omdat zij zelf geen aanpassingen kunnen maken in het account van een schoolleider. Hierdoor ervaren schoolleiders het Schoolleidersregister PO mogelijk niet altijd als klantvriendelijk.

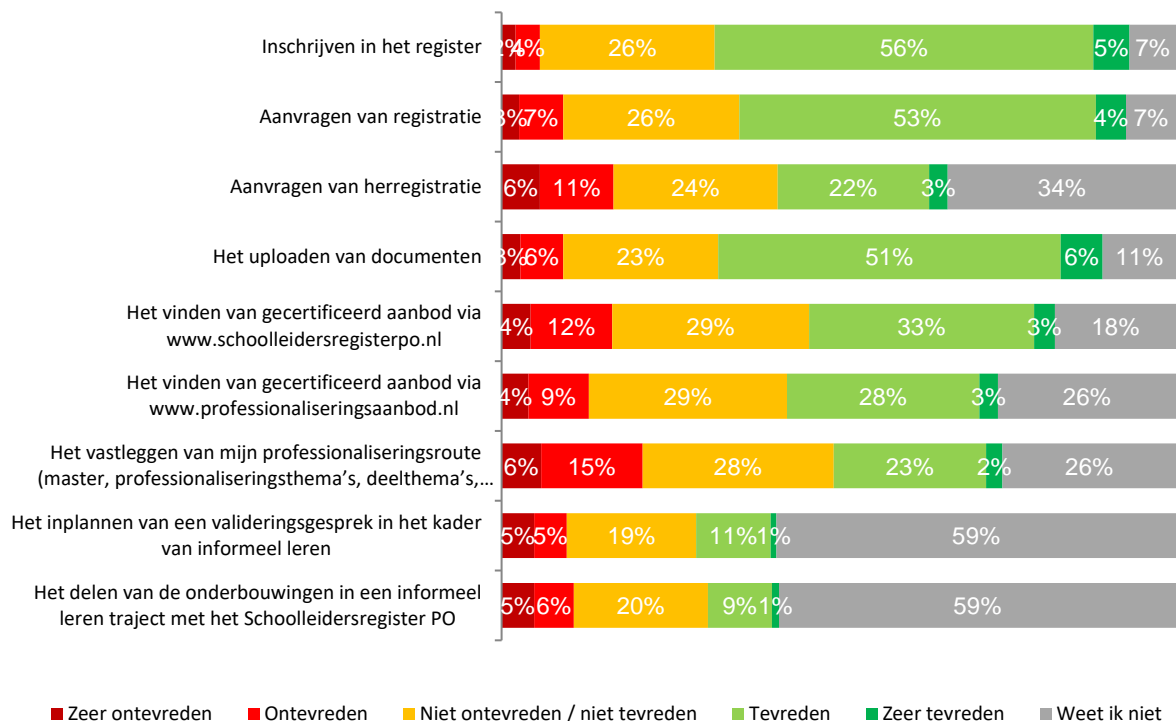


Figuur 3: Grafiek van de antwoorden van schoolleiders op stellingen over het bureau en de website van het Schoolleidersregister PO.

3.4. Ondersteuning door het registersysteem

De geënquêteerde schoolleiders hebben zich niet altijd uitgesproken over de functionaliteiten van registersysteem (deze schoolleiders hebben 'weet ik niet' ingevuld bij de vragen over de functionaliteiten, zie figuur 4). Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de meeste schoolleiders zich nog niet hebben geregistreerd, waardoor ze nog niet of niet recent gebruik hebben gemaakt van de functionaliteiten.

Tegelijkertijd blijkt uit een vergelijking van de antwoorden van schoolleiders die zich reeds geherregistreerd hebben en schoolleiders die zich nog niet geherregistreerd hebben, dat reeds geherregistreerde schoolleiders niet kritischer zijn op de functionaliteiten dan nog niet geherregistreerde schoolleiders. Een kanttekening hierbij is dat van de schoolleiders die de enquête hebben ingevuld slechts een klein deel zich reeds heeft geherregistreerd. (zie bijlage B voor een overzicht van de respondenten en hun kenmerken). De geënquêteerde schoolleiders die zich wel hebben uitgesproken over de functionaliteiten zijn over het algemeen tevreden. Een kleine groep schoolleiders is (zeer) ontevreden over de functionaliteiten. Door deze schoolleiders is genoemd dat certificaten van opleidingen of cursussen die gebruikt kunnen worden om meerdere deelthema's af te ronden, voor elk deelthema opnieuw geüpload moeten worden. Een ander kritisch punt is de digitale ondersteuning rondom informeel leren, bijvoorbeeld bij het inplannen van gesprekken. In de open antwoorden in de enquête en in het gesprek hebben schoolbestuurders wat betreft de functionaliteiten aangegeven dat ze graag wijzigingen zouden kunnen aanbrengen in het register wanneer een schoolleider niet meer bij hen in dienst is (bijvoorbeeld door pensioen of ontslag).



Figuur 4: Grafiek antwoorden van schoolleiders op stellingen over de functionaliteiten van het register.

Uit het IT-onderzoek blijkt dat sommige functionaliteiten van het registersysteem zeer klantvriendelijk zijn. Zo moeten schoolleiders hetzelfde certificaat voor elk deelthema apart uploaden en crasht het account van een schoolleider als een geüpload bestand te groot is of als er te veel documenten geüpload worden. De schoolleider moet dan een compleet nieuw account aanmaken. Een verklaring voor de relatief positieve enquêteresultaten tegenover deze bevindingen, is dat slechts een relatief klein aantal schoolleiders hier tot nu toe problemen mee heeft ondervonden. Ten eerste omdat het veelal om specifieke problemen gaat (bijvoorbeeld een heel groot bestand uploaden). Ten tweede omdat de problemen zich vooral voordoen bij herregistratie en nog maar een klein gedeelte van de schoolleiders zich heeft geherregistreerd. Wanneer de komende jaren grotere groepen schoolleiders zich gaan herregistreren is het waarschijnlijk dat veel meer schoolleiders tegen problemen bij het gebruik van het registersysteem zullen aanlopen.

4. Bijdrage aan professionalisering

In dit hoofdstuk gaan we in op de bijdrage die het Schoolleidersregister PO levert aan de professionalisering van schoolleiders en de vorming van de beroepsgroep, in de waarneming van schoolleiders, schoolbesturen en diverse betrokken partijen in het primair onderwijs (onderzoeksvraag 2). Zoals eerder beschreven refereren we met de term *Schoolleidersregister PO* aan zowel het digitale registersysteem als aan (de activiteiten van) de stichting Schoolleidersregister PO en de invulling die de stichting heeft gegeven aan registratie en herregistratie.

4.1. Belang van professionalisering

Alle gesproken partijen (het Schoolleidersregister PO, schoolleiders, schoolbestuurders, het ministerie van OCW, opleiders en de sociale partners) zijn het erover eens dat professionalisering van schoolleiders belangrijk is. Een argument dat hiervoor gebruikt wordt, is dat uit onderzoek blijkt dat de kwaliteit van schoolleiders van grote invloed is op de kwaliteit van onderwijs. Professionalisering van schoolleiders is daarom nodig.²⁷ Daarnaast wordt de professionalisering van schoolleiders door verschillende gesprekspartners benoemd als belangrijk, omdat het vak van schoolleider complex is: de veranderende maatschappij en de dynamische beleidsomgeving maken dat schoolleiders op diverse vlakken kennis moeten hebben of verkrijgen om op deze ontwikkelingen in te kunnen spelen. Dit vergt veel verschillende soorten kennis en vaardigheden van schoolleiders, die bovendien per school kunnen verschillen.

4.2. De kennisbasis en de beroepsstandaard

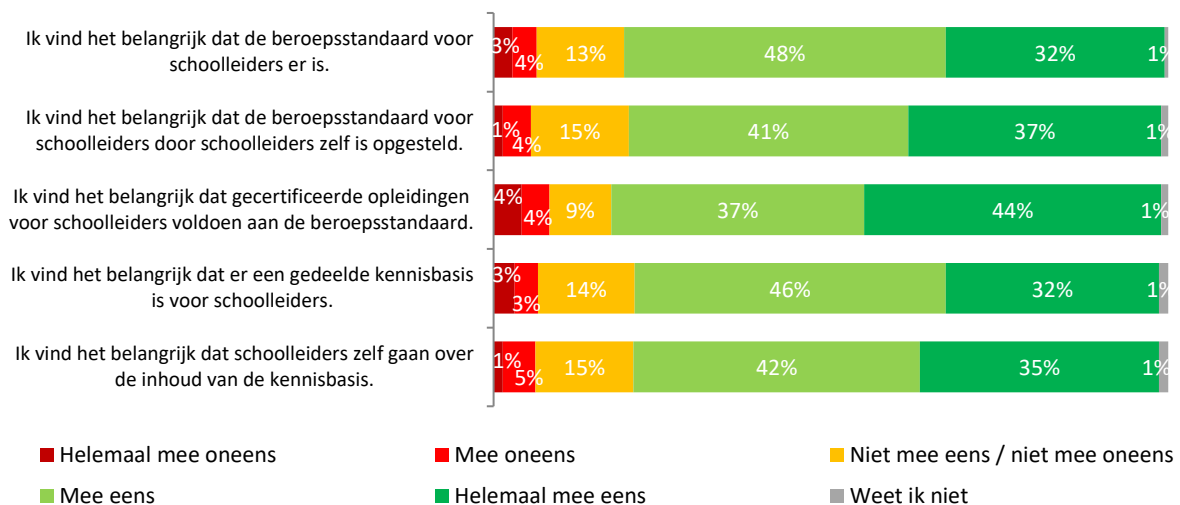
Naast het belang van professionalisering, wordt ook het belang van de kennisbasis en beroepsstandaard door alle gesproken partijen (het Schoolleidersregister PO, schoolleiders, schoolbestuurders, het ministerie van OCW, opleiders en de sociale partners) onderschreven. Zoals beschreven in hoofdstuk 2 ontwikkelt het Schoolleidersregister PO een kennisbasis. De beroepsstandaard maakt deel uit van deze kennisbasis. Wanneer een schoolleider voldoet aan de beroepsstandaard, kan deze zich registreren als RDO of RADO. Schoolleiders, schoolbestuurders en de andere betrokken partijen onderschrijven het belang van een beroepsstandaard. Ze zijn het erover eens dat het laten zien dat schoolleiders voldoen aan een beroepsstandaard aan de maatschappij als geheel, waaronder ouders en andere professionals, bijdraagt aan de kwaliteit en aanzien van het beroep. Hierna worden de percepties van de verschillende partijen over de bijdrage die het Schoolleidersregister PO levert aan de professionalisering van de schoolleiders nader beschreven.

²⁷ Onderwijsraad (2018), 'Een krachtige rol voor schoolleiders'.

Schoolleiders en schoolbestuurders

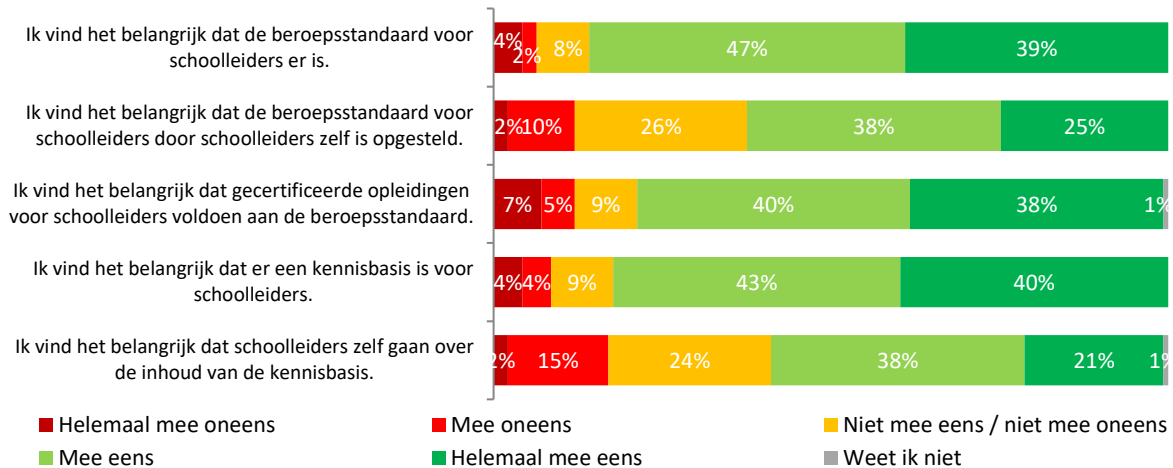
De beroepsstandaard is onder bijna alle schoolleiders en schoolbestuurders bekend.²⁸ Een grote meerderheid van de bevroegde schoolleiders is positief over de beroepsstandaard en de kennisbasis. Deze schoolleiders vinden het belangrijk dat de beroepsstandaard er is en dat deze door schoolleiders zelf wordt opgesteld (zie figuur 5). Het belang van de beroepsstandaard en kennisbasis wordt ook door bestuurders en HRM-medewerkers onderschreven: een grote meerderheid van de geënquêteerden vindt het belangrijk dat de beroepsstandaard voor schoolleiders er is. Vergeleken met de schoolleiders vinden schoolbestuurders en HRM-medewerkers het iets minder belangrijk dat de beroepsstandaard door schoolleiders zelf wordt opgesteld (zie figuur 6). De kennisbasis wordt vooral benoemd als belangrijk, omdat hiermee de beroepsstandaard actueel blijft.

In de gesprekken hebben schoolleiders en schoolbestuurders onderschreven dat de basisregistratie in het Schoolleidersregister PO een middel is om te borgen dat alle schoolleiders voldoen aan de basiskwalificaties van de beroepsstandaard. Registreren is daarmee geen doel op zich, maar een middel waarmee de beroepsgroep aan de maatschappij laat zien dat schoolleiders voldoen aan bepaalde basiskwalificaties. Dit draagt bij aan de kwaliteit en het aanzien van het (complexe) beroep van de schoolleider. Ook in de open vragen van de enquête geeft zowel bijna een kwart van de schoolleiders als ongeveer een kwart van de schoolbestuurders en HRM-medewerkers aan dat de belangrijkste toegevoegde waarde van het Schoolleidersregister PO het realiseren van een vorm van kwaliteitsborging of -verhoging is. Hierbij wordt door enkele schoolleiders direct gerefereerd aan de beroepsstandaard. Ook in het groepsgesprek hebben enkele schoolleiders aangegeven dat zij de totstandkoming van de beroepsstandaard als een waardevol proces hebben ervaren. Zij geven aan achter de inhoud van de beroepsstandaard te staan.



Figuur 5: Grafiek van de aan schoolleiders voorgelegde stellingen over de beroepsstandaard en de kennisbasis.

²⁸ Zie grafieken 12 en 33 in bijlage C.



Figuur 6: Grafiek van de aan schoolbestuurders en HRM-medewerkers voorgelegde stellingen over de beroepsstandaard en de kennisbasis.

Opleiders en sociale partners

Ook de drie gesproken opleiders die opleidingen en cursussen voor schoolleiders organiseren of EVC-trajecten begeleiden en de sociale partners zijn positief over het bestaan van een beroepsstandaard en kennisbasis. De gesproken opleiders vinden het belangrijk dat er een gedragen beroepsprofiel is, omdat schoolleiders daarmee eenduidig kunnen aangeven waarin ze gefaciliteerd en begeleid kunnen en willen worden. De sociale partners geven aan dat het waardevol is dat de beroepsgroep zelf heeft bepaald wat de kwaliteit van schoolleiders zou moeten zijn. Ook geven sociale partners aan dat het goed is dat het Schoolleidersregister PO eraan werkt dat de beroepsstandaard *up to date* blijft, middels het bijhouden van de kennisbasis.

Registratie in het Schoolleidersregister PO is ook volgens de sociale partners een middel om de beroepsstandaard te waarborgen. De meeste sociale partners geven bovendien aan dat herregistratie een noodzakelijk vervolg is op deze registratie, wanneer men aan ouders, werkgevers en andere raadplegers van het openbaar register wil laten zien dat schoolleiders blijven professionaliseren en daarmee ook blijven voldoen aan de basiskwalificaties uit de beroepsstandaard.

4.3. Bijdrage aan de professionalisering van schoolleiders

Schoolleiders, schoolbestuurders en andere betrokken partijen zijn het er in belangrijke mate over eens dat een openbaar register bijdraagt aan de kwaliteit en aanzien van het beroep schoolleider, omdat de beroepsgroep ermee laat zien aan de maatschappij, waaronder ouders en andere professionals, dat ze voldoen aan een beroepsstandaard en invulling geven aan professionalisering. Verder is een gedeeld beeld dat het Schoolleidersregister PO toegevoegde waarde heeft voor de professionalisering van de individuele schoolleider, mits het aansluit op zijn of haar ontwikkelbehoefte. Veel van de bevraagde schoolleiders en schoolbestuurders en sommige sociale partners en opleiders zijn kritisch over de toegevoegde waarde van het Schoolleidersregister PO aan de professionalisering van de individuele schoolleider in de praktijk. Hierna worden de percepties van schoolleiders, schoolbestuurders en HRM-medewerkers, sociale partners en opleiders nader uiteengezet.

Schoolleiders

Toegevoegde waarde voor de professionalisering van de individuele schoolleiders

Bevraagde schoolleiders zijn kritisch op de toegevoegde waarde van het Schoolleidersregister PO voor de professionalisering van de individuele schoolleider. Ruim de helft van de geënquêteerde schoolleiders geeft aan dat het Schoolleidersregister PO hen niet stimuleert te professionaliseren (zie figuur 7). Een grote meerderheid van de geënquêteerde schoolleiders ervaart het (her)registreren vooral als een verplichting (zie figuur 7). In de open antwoorden in de enquête en in het groepsgesprek benoemen schoolleiders dat het Schoolleidersregister PO hen niet stimuleert te professionaliseren, omdat ze daarvoor intrinsiek gemotiveerd zijn. Ook benoemen schoolleiders dat hun schoolbestuur hen stimuleert om te blijven professionaliseren. Omdat ze zowel intrinsiek gemotiveerd zijn en door hun bestuur gemotiveerd worden, zien bevraagde schoolleiders de verplichting om hun professionalisering aan te tonen ten behoeve van (her)registratie als overbodig.

Daarnaast benoemen schoolleiders in de open antwoorden en in de gesprekken dat het Schoolleidersregister PO hen niet stimuleert te professionaliseren, omdat er onvoldoende aansluiting is bij hun individuele ontwikkelbehoefte. Aansluiting bij de individuele ontwikkelbehoefte is belangrijk, omdat schoolleiders onderling verschillen. Daarnaast verschillen scholen en de omgeving waarin scholen opereren. Het profiel van de schoolleider wordt gekleurd en bepaald door persoonlijke voorkeuren, achtergrond, ervaring, werkcontext, ambitie en kennis. Het is essentieel dat het Schoolleidersregister PO ruimte biedt voor deze variëteit. Hoewel het Schoolleidersregister PO verschillende mogelijkheden voor maatwerk biedt (zoals de mogelijkheid om informeel leren te laten valideren en de *wildcard*), geven schoolleiders in het groepsgesprek en in de open antwoorden aan dat de wegen voor maatwerk veel extra inspanning vergen. Ook benoemen schoolleiders dat ze hun professionaliseringsactiviteiten moeten scharen onder één van de professionaliseringsthema's, waardoor ze het beeld hebben dat de professionaliseringsthema's leidend zijn, in plaats van de ontwikkeling van de schoolleider zelf. Schoolleiders geven verder aan dat zijzelf of schoolleiders in hun omgeving soms cursussen volgen die ze niet kunnen 'inzetten' voor herregistratie. Hierdoor moeten ze voor hun herregistratie extra cursussen volgen die ze niet altijd van toegevoegde waarde vinden of die een herhaling zijn van eerder gevolgd scholingsaanbod.

Ongeveer een derde van de geënquêteerde schoolleiders ervaart het Schoolleidersregister PO juist wel als een stimulans voor professionalisering. Eénpitters (schoolleiders die onder een bestuur vallen waar alleen hun eigen school onder valt) zijn iets positiever over de stimulans van het Schoolleidersregister PO voor de eigen professionalisering. Ook schoolleiders die naar een bijeenkomst van het Schoolleidersregister PO zijn geweest, zijn iets positiever over de bijdrage van het Schoolleidersregister PO aan hun professionalisering. Schoolleiders die toegevoegde waarde ervaren, noemen het vaakst de 'stok achter de deur' om te blijven ontwikkelen. Andere manieren waarop het Schoolleidersregister PO volgens schoolleiders toegevoegde waarde heeft voor de individuele ontwikkeling, zijn door het bieden van informatie over en een overzicht van professionaliseringsaanbod, erkenning van het vak en het zichtbaar maken van de professionalisering (bijvoorbeeld richting werkgevers of ouders) (zie tabel 1).



Figuur 7: Grafiek van de aan schoolleiders voorgelegde stellingen over de toegevoegde waarde van het Schoolleidersregister PO voor de eigen professionalisering.

Antwoordcategorie	Aantal schoolleiders
<i>Het Schoolleidersregister PO...</i>	<i>N = 579</i>
... heeft geen toegevoegde waarde	287
... biedt een stok achter de deur	118
... brengt professionaliseringsaanbod bij elkaar	25
... levert een bijdrage aan de erkenning van het vak	55
... maakt de eigen professionalisering inzichtelijk	19

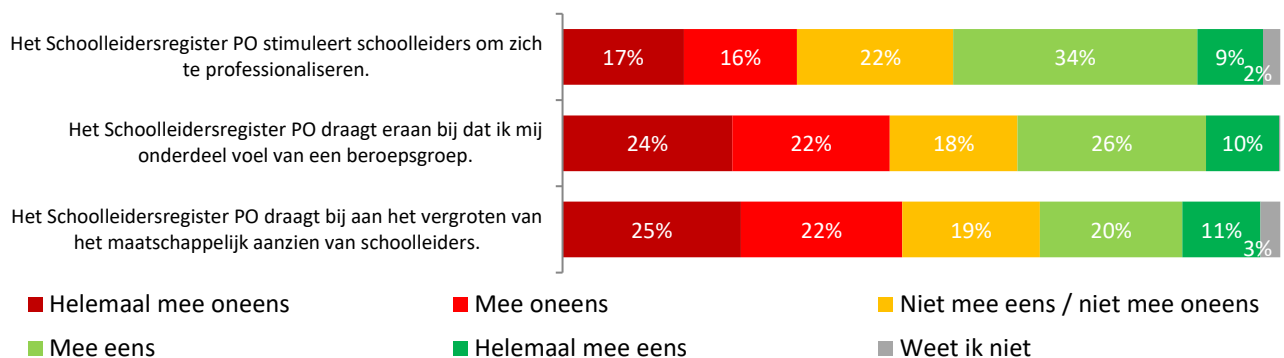
Tabel 1: Gecategoriseerde antwoorden van schoolleiders op de vraag 'Wat is de toegevoegde waarde van het Schoolleidersregister PO voor uw eigen professionalisering?'

Toegevoegde waarde voor de professionalisering van de beroepsgroep als geheel

De bevroegde schoolleiders zijn iets positiever over de toegevoegde waarde van het Schoolleidersregister PO voor de professionalisering van de beroepsgroep als geheel dan over de toegevoegde waarde voor de individuele professionalisering. Opvallend is dat 31% van de geënquêteerden aangeeft aan dat het Schoolleidersregister PO hen zelf stimuleert te professionaliseren (zie figuur 7), terwijl 43% van de schoolleiders antwoordde dat het Schoolleidersregister PO schoolleiders in het algemeen kan stimuleren te professionaliseren (zie figuur 8). Een verklaring voor dit verschil die in de gesprekken naar voren is gekomen, is dat schoolleiders van mening zijn dat zijzelf vanuit intrinsieke motivatie blijven professionaliseren, maar dat het Schoolleidersregister PO mogelijk wel collega-schoolleiders kan stimuleren om te professionaliseren. Schoolleiders geven in de open antwoorden aan dat de toegevoegde waarde van het Schoolleidersregister PO voor de beroepsgroep als geheel met name in de kwaliteitsborging of -verhoging zit die het register realiseert. Daarnaast wordt het verhogen van de erkenning of de status van het vak regelmatig genoemd. Ook zien

schoolleiders toegevoegde waarde in het inzichtelijk maken van of het aandacht vragen voor het belang van professionalisering (zie tabel 2).

Iets minder dan de helft van de geënquêteerde schoolleiders geeft aan dat het Schoolleidersregister PO in hun ogen geen bijdrage levert aan de vorming van een beroepsgroep. Tevens vindt ongeveer de helft van de schoolleiders dat het Schoolleidersregister PO niet bijdraagt aan het vergroten van het maatschappelijk aanzien van schoolleiders. Bijna een derde van de schoolleiders vindt juist wel dat het Schoolleidersregister PO hieraan bijdraagt (zie figuur 8). Sommige schoolleiders refereren in de open antwoorden aan de ontwikkelingen rondom het lerarenregister om zo aan te geven dat ook het Schoolleidersregister PO geen verplichting meer zou moeten zijn (zie paragraaf 2.4, contextuele ontwikkelingen). Verder zijn veel schoolleiders positiever over de registratie en zijn ze met name kritisch over de herregistratie. Veel van de gesproken schoolleiders begrijpen de verplichting tot registratie, omdat schoolleiders hiermee laten zien dat ze voldoen aan de basiskwalificaties uit de beroepsstandaard. Zij vinden echter dat zij dit bij herregistratie niet opnieuw hoeven te bewijzen.



Figuur 8: Grafiek van de aan schoolleiders voorgelegde stellingen over de toegevoegde waarde van het Schoolleidersregister PO voor de beroepsgroep als geheel.

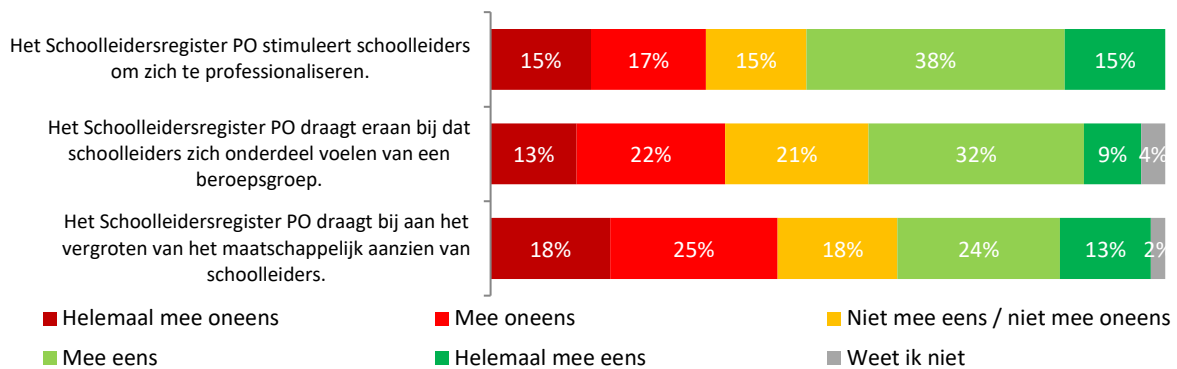
Antwoordcategorie	Aantal schoolleiders
<i>Het Schoolleidersregister PO...</i>	<i>N = 579</i>
... heeft geen toegevoegde waarde	211
... zorgt voor kwaliteitsborging of -verhoging	124
... verhoogt de status of erkenning van het vak	87
... maakt het belang van professionalisering inzichtelijk/vraagt aandacht voor het belang van professionalisering	24

Tabel 2: Gecategoriseerde antwoorden van schoolleiders op de vraag 'Wat is de toegevoegde waarde van het Schoolleidersregister PO voor de beroepsgroep als geheel?'

Schoolbestuurders en HRM-medewerkers

De geënquêteerde schoolbestuurders en HRM-medewerkers zijn iets positiever over de toegevoegde waarde van het Schoolleidersregister PO voor de beroepsgroep als geheel dan schoolleiders. Ongeveer de helft van de geënquêteerde schoolbestuurders en HRM-medewerkers is het (helemaal) eens met de stelling dat het Schoolleidersregister PO schoolleiders stimuleert om zich te professionaliseren. Over de bijdrage van het Schoolleidersregister PO aan de het maatschappelijk aanzien van schoolleiders denken de geënquêteerde schoolbestuurders en HRM-medewerkers ongeveer hetzelfde als de schoolleiders (zie figuur 9).

In het groepsgesprek en in de open antwoorden in de enquête hebben schoolbestuurders en HRM-medewerkers aangegeven dat de professionalisering van schoolleiders de verantwoordelijkheid is van het bestuur en dat het Schoolleidersregister PO daarop geen toegevoegde waarde heeft. Andere schoolbestuurders benoemen juist dat het bestaan van het Schoolleidersregister PO een waardevolle aanvulling vormt op het gesprek tussen werkgever en werknemer. Eén van de onderdelen in het gesprek tussen schoolbestuur en schoolleider is kan zijn hoe het staat met de herregistratie en hoe de professionaliseringsactiviteiten van de schoolleider hierin passen. Ook benoemen sommige bestuurders dat ze het waardevol vinden dat ze de basiskwalificaties kunnen gebruiken als standaard waar schoolleiders aan dienen te voldoen.



Figuur 9: Grafiek van de aan schoolbestuurders en HRM-medewerkers voorgelegde stellingen over de toegevoegde waarde van het Schoolleidersregister PO voor de beroepsgroep van schoolleiders als geheel.

Sociale partners

De sociale partners zijn over het algemeen positief over de bijdrage die het Schoolleidersregister PO levert aan de professionalisering van schoolleiders. De sociale partners benoemen hierbij vooral de bijdrage van het Schoolleidersregister PO aan de professionalisering van de beroepsgroep als geheel. Het register wordt door sociale partners gezien als bevorderend voor de professionalisering van de beroepsgroep, omdat alle schoolleiders moeten laten zien dat ze voldoen aan bepaalde basiskwalificaties. Dit verhoogt het niveau van schoolleiders en draagt bij aan erkenning van het beroep. Sociale partners noemen ook het certificeren van opleidingen, en daarmee het stellen van een kwaliteitsstandaard of -keurmerk voor opleidingen, als een belangrijke bijdrage van het Schoolleidersregister PO aan de professionalisering van de schoolleiders.

De sociale partners herkennen dat veel schoolleiders en schoolbestuurders kritisch zijn op aspecten van het Schoolleidersregister PO. Zij lichten hierbij toe dat het tijd kost om draagvlak te creëren voor een register, zeker in de onderwijssector. Zij vinden het bewonderingswaardig dat na vier jaar bijna alle schoolleiders in het register geregistreerd staan.

De sociale partners erkennen het belang van maatwerk in de herregistratieprocedure voor de individuele schoolleider. Aansluiten op de persoonlijke behoefte van schoolleiders moet wat hen betreft mogelijk zijn. Daarbij wordt opgemerkt dat het soms lastig is om een balans te vinden tussen de behoefte van de individuele schoolleider en het laten zien dat alle schoolleiders aan dezelfde kwalificaties voldoen, waar een bepaalde mate van standaardisatie voor nodig is. Enkele sociale partners zijn van mening dat het Schoolleidersregister PO in deze balans meer ruimte voor de ontwikkeling van de individuele schoolleider zou moeten bieden.

Enkele sociale partners geven aan dat een verklaring voor de ontevredenheid van schoolleiders ligt in de inrichting van het register. Schoolleiders moeten hun professionalisering volgens deze sociale partners te veel bewijzen, waaruit te weinig vertrouwen in schoolleiders spreekt. Ook wordt aangegeven dat de

professionaliseringsthema's te veel leidend zijn. Een professionaliseringsroute zou volgens hen meer een dialoog kunnen zijn tussen de schoolleider en medewerkers van het Schoolleidersregister PO.

Opleiders

De drie gesproken opleiders noemen dat schoolleiders door het bestaan van het Schoolleidersregister PO meer professionaliseringsactiviteiten ondernemen. Twee van de drie gesproken opleiders zijn van mening dat het Schoolleidersregister PO bijdraagt aan de professionalisering van schoolleiders. Door de verplichting om zich te (her)registreren zijn schoolleiders bewuster bezig met hun ontwikkeling. Daarnaast draagt het bestaan van het Schoolleidersregister PO eraan bij dat schoolleiders zich erkend en gewaardeerd voelen. Ook draagt het Schoolleidersregister PO volgens een opleider bij aan professionalisering van de beroepsgroep, doordat alle schoolleiders moeten voldoen aan de basiskwalificaties uit de beroepsstandaard. Een van de gesproken opleiders is van mening dat het Schoolleidersregister PO niet bijdraagt aan de professionalisering van schoolleiders, omdat schoolleiders voor hun (her)registratie allerlei cursussen en andere professionaliseringsactiviteiten ondernemen die niet per se bijdragen aan de deskundigheidsbevordering van schoolleiders.

4.4. Scholingsgelden en de vervangingsbeurs

Met betrekking tot de scholingsgelden en de vervangingsbeurs (zie paragraaf 3.1 voor een toelichting), zijn in de enquête alleen schoolleiders bevroegd. 80% van de geënquêteerde schoolleiders heeft (deels) gebruik maakt van de beschikbaar gestelde professionaliseringsgelden.²⁹ De vervangingsbeurs wordt minder vaak ingezet: 20% van de respondenten maakt gebruik van de vervangingsbeurs, heeft hier gebruik van gemaakt of is voornemens dit te doen.³⁰ In de evaluatie zijn hiervoor geen verklaringen naar voren gekomen. Tot slot is het nog relevant om op te merken dat de opleiders in de gesprekken hebben aangegeven dat zij merken dat de afgelopen jaren meer schoolleiders hun opleidingen of cursussen hebben gevolgd.

²⁹ Zie grafiek 16 in bijlage C.

³⁰ Zie grafiek 17 in bijlage C.

5. Ondersteuning aan de werkprocessen

De vraag in hoeverre het registersysteem de werkprocessen voldoende ondersteunt wordt in dit hoofdstuk beantwoord (onderzoeksvraag 3). Hiervoor hebben wij in verschillende workshops de processen (basis)registratie, herregistratie, certificering (voor basis- en herregistratie) inclusief verificatieaudits, validering informeel leren, facturering en monitoring en onderzoek met medewerkers van de stichting Schoolleidersregister PO doorgelopen. Eventuele knelpunten zijn verder uitgediept in een serie gesprekken met medewerkers de stichting Schoolleidersregister PO en leden van het bestuur, de commissies certificatie en registratie, de wetenschappelijke raad en de adviesraad. Hierbij is gebruik gemaakt van het interne kwaliteitshandboek van de stichting Schoolleidersregister PO, dat onder meer een beschrijving van alle werkprocessen bevat.³¹

Voordat we ingaan op de ondersteuning aan de verschillende werkprocessen is het relevant om de rolverdeling tussen de betrokken partijen te benoemen. Het registersysteem is ontwikkeld door en in beheer van het CIBG, in opdracht van het ministerie van OCW. Het registersysteem is eigendom van het ministerie van OCW en de stichting Schoolleidersregister PO maakt gebruik van het registersysteem. Om wijzigingen en verbeteringen door te voeren in het registersysteem stemmen de stichting Schoolleidersregister PO en het ministerie van OCW daarom af (mede vanwege het financiële aspect) en krijgt het CIBG vervolgens opdracht om wijzigingen door te voeren. De stichting Schoolleidersregister PO maakt gebruik van andere ICT-oplossingen voor die punten waar het registersysteem de werkprocessen het proces niet of onvoldoende ondersteunt. Daarnaast is recent een Privacy Impact Assessment (PIA) uitgevoerd. Opvallend is dat de conclusies uit deze PIA (nog) niet allemaal zijn opgevolgd.

5.1. (Basis)registratie

Het door het CIBG ontwikkelde en beheerde registersysteem heeft een belangrijk deel van het registratieproces geautomatiseerd. Dit is echter niet op alle vlakken het geval. Een belangrijk knelpunt is bijvoorbeeld dat directeurs van samenwerkingsverbanden momenteel niet kunnen worden opgenomen in het register (terwijl er wel een verplichting is) en ook aspirant-RDO's en –RADO's zijn niet op de juiste manier zichtbaar in het register. Het systeem voorziet hier gewoonweg niet in. Ook verloopt veel communicatie rondom de processtappen per e-mail.

De stichting Schoolleidersregister PO heeft daarnaast nog een grote lijst met wensen, die misschien niet allemaal even noodzakelijk zijn, maar waarvan het aannemelijk is dat het vervullen van enkele van die wensen de efficiency, de effectiviteit en de klantvriendelijkheid richting de schoolleiders ten goede zouden komen.³² Een goed voorbeeld is wel dat er nu maar één naam kan worden ingevuld bij de registratie. Trouwnamen komen daarbij niet altijd overeen met de naam op een diploma, waardoor het nu de praktijk is om een ID-bewijs op te sturen. Deze bewijzen worden z.s.m. vernietigd, waarna hetzelfde probleem vier jaar later bij de

³² De omvang en scope van dit onderzoek was echter te beperkt om al deze wensen op hun precieze merites te onderzoeken.

herregistratie opnieuw ontstaat. Een verbetering in de klantvriendelijkheid zou in dit geval dus ook een werkdrukverlaging voor de medewerkers van de stichting Schoolleidersregister PO betekenen.

Tussenconclusie (basis)registratie

Kortom: het registersysteem ondersteunt het registratieproces in belangrijke mate, maar een verdere doorontwikkeling om belangrijke omissies (zoals het feit dat bepaalde groepen niet in het register kunnen worden opgenomen) en andere knelpunten op te lossen en/of te verbeteren lijkt zeer verstandig.

5.2. Herregistratie

De technische ondersteuning van het registersysteem voor het herregistratieproces is onvoldoende. Het belangrijkste punt is dat het registersysteem niet kan aangeven of schoolleiders hun herregistratieperiode hebben laten verlopen zonder daarvoor de noodzakelijke professionaliseringsactiviteiten te ondernemen. Een schoolleider die geregistreerd is, blijft als geregistreerd staan in het register, ook als hij of zij zich niet tijdig herregistreert. Op termijn bedreigt dit functionele gebrek de legitimiteit van het Schoolleidersregister PO, doordat er geen sprake is van een betrouwbaar openbaar register.

In het herregistratieproces moet verder heel veel handmatig worden afgehandeld. Zo moeten alle goedkeuringen één voor één worden ingetikt, moeten lijsten voor reminders vanuit Excel worden opgebouwd en geschiedt de verzending handmatig per e-mail. Ook het selecteren van steekproeven geschiedt handmatig. Dit doen de betrokken adviseurs op een professionele manier, maar 'aselect' valt dit niet te noemen. Het hoeft geen betoog dat dit de waarde van de steekproef niet ten goede komt.

Vanuit de stichting Schoolleidersregister PO wordt daarnaast het ontbreken van een portfoliofunctie in het registersysteem als knellend ervaren. Het zou graag namelijk zien dat schoolleiders één plek hebben om hun professionaliseringsdocumenten te uploaden en te bewaren/beheren. De stichting Schoolleidersregister PO heeft getracht dit gat op te vullen met het zelf aangeschafte systeem Birdy. Hoewel het systeem zelf goed functioneert, bleek het toch niet goed te passen bij de wensen van de organisatie. Het gebruik van Birdy is dan ook per 1 januari 2019 beëindigd. Ook komt het voor dat een account crasht als er te grote bestanden worden geüpload (er moet dan een nieuwe account worden aangevraagd). Verder is het weinig klantvriendelijk dat een certificaat van een professionaliseringsactiviteit die gebruikt wordt om meerdere (deel)thema's af te ronden voor elk van de (deel)thema's opnieuw geüpload moet worden.

Qua ondersteuning richting de Commissie Registratie blijkt dat de ondersteuning vanuit de stichting Schoolleidersregister PO wordt gewaardeerd, maar dat de commissieleden de huidige werkwijze als tijdrovend ervaart. Dit heeft bijvoorbeeld te maken met het telkens moeten openen en sluiten van tabbladen tijdens een vergadering. Dit haalt de dynamiek uit een vergadering, kost de commissieleden en de medewerkers tijd maar vormt geen acuut probleem. Een iets serieuzer punt is de jurisprudentie: worden gelijke gevallen altijd gelijk behandeld? Er is geen technische ondersteuning op dit gebied, waardoor de Commissie Registratie afhankelijk is van de ondersteuning vanuit de stichting. Dat zorgt ervoor dat alle jurisprudentie wordt vastgelegd en bij iedere vergadering opnieuw wordt uitgereikt. Deze werkwijze is kwetsbaar, omdat het aantal casussen alleen maar toeneemt en de te lezen stapel casussen dus ook.

Tussenconclusie herregistratie

Om de herregistratie met alles daaromheen goed te laten verlopen zijn dringend enkele aanpassingen in het systeem nodig, waarbij het voorkomen van handmatig werk en het zichtbaar krijgen van het verlopen van een herregistratieperiode de hoogste prioriteit lijken te hebben. Daarnaast is het verstandig om te gaan zoeken

naar een oplossing voor het ‘jurisprudentieprobleem’ van de Commissie Registratie, omdat de huidige werkwijze niet lang houdbaar is.

5.3. Certificering

De huidige werkwijze voor certificering is op punten tamelijk bewerkelijk. Als een schoolleider bijvoorbeeld niet-gecertificeerd opleidingsaanbod, waarvan hij of zij gebruik wil maken voor herregistratie, doorgeeft aan de stichting Schoolleidersregister PO, neemt het secretariaat per e-mail contact op met de aanbieder. Na interesse volgt een proces met een informatiepakket, vastlegging in Excel en het CRM-systeem en veel mailverkeer. Ook alle statusupdates en terugkoppelingen verlopen per e-mail en worden handmatig bijgehouden in Excel. Deze procedure is foutgevoelig, waardoor medewerkers niet met zekerheid durven zeggen of opleiders en schoolleiders altijd netjes een terugkoppeling krijgen.

Het huidige systeem kent ook vervelende omissies en/of onmogelijkheden, zoals het ontbreken van een optie om de ingangsdatum van een NVAO-accreditatie of certificering in te voeren. Het is daardoor niet duidelijk of een certificering nog geldig is, waardoor een schaduwadministratie noodzakelijk is of telkens ad hoc onderzoek moet worden gedaan. Het probleem van het niet duidelijk hebben wanneer een certificering precies afloopt speelt overigens veel breder dan alleen bij de NVAO-geaccrediteerde opleidingen. Ook bij EVC-procedures, assessments en andere opleidingen komt dit naar voren. Medewerkers waarschuwen dat vanaf 2020 de certificeringen aflopen en dit voor veel extra werk zal gaan zorgen. Meer in het algemeen ontbreekt het de medewerkers aan overzicht en moeten ze regelmatig ad hoc ‘ergens induiken’.

De ondersteuning van de Commissie Certificering kent een niet al te grote technische component. Met de hulp van Datumprikkers.nl, Excel en agendatool iBabs zijn er vergaderingen met een duidelijke agenda, voorleggers en bijbehorende stukken. Deze manier van werken is, hoewel succesvol, erg tijdrovend voor de medewerkers die de voorbereiding verzorgen.

De verificatieaudits zijn niet gekoppeld aan het registersysteem. De commissie mag zelf bepalen om ergens te auditen (bijvoorbeeld op basis van signalen), maar het registersysteem biedt geen mogelijkheid om hiervoor een lijst bij te houden. Het registersysteem biedt ook geen overzicht van organisaties die al een audit hebben ondergaan of de mogelijkheid tot het op enige wijze publiceren van de uitkomsten van een audit. Hiervoor wordt nu een apart gedeelte van de website www.schoolleidersregisterpo.nl gebruikt.

Het hele proces van het selecteren van te auditen organisaties, het inplannen van de audits, het documentonderzoek en de audit kent geen ondersteuning vanuit het registersysteem. De stichting Schoolleidersregister PO heeft een werkwijze die is gebaseerd op o.a. diverse sjablonen, Excel, het CRM-systeem, Adobe Reader en Outlook. Dit proces is nog niet vaak uitgevoerd en mede daarom voor verbetering vatbaar. De ervaring leert dat het verstandig is om eerst de gewenste werkwijze uit te laten kristalliseren alvorens over te gaan tot verdere automatisering, maar het lijkt reëel om te verwachten dat een verbetering van de technische ondersteuning de effectiviteit en efficiëntie zal bevorderen.

Tussenconclusie certificering

Het huidige registersysteem ondersteunt het certificeringsproces op verschillende punten onvoldoende. Zo zorgt het moeten bijhouden van een schaduwadministratie voor onnodig extra werk en dit zou, met een goedwerkend systeem, niet nodig moeten zijn. Het verdient ook aanbeveling om te onderzoeken of de huidige gang van zaken m.b.t. de communicatie rondom de rondom verificatie-audits verbeterd kan worden.

5.4. Validering informeel leren door andere schoolleiders

Het proces rondom de validering van informeel leren door andere schoolleiders kent verschillende vormen van technische ondersteuning. Zo 'boekt' een schoolleider een plek voor een valideringsgesprek via de boekingstool op de website van het Schoolleidersregister PO en gebruikt de stichting Schoolleidersregister PO 'Datumprikker' om de geboekte data te matchen met procesbegeleiders. Schoolleiders moesten tot 1 januari 2019 gebruik maken van het 'interactief portfolio' in Birdy, dat bereikbaar is via de website van het Schoolleidersregister PO maar er dus geen deel van uitmaakt, om daar hun reflectiedocument en ondersteunende documenten in te plaatsen. Op die manier konden de schoolleiders die deelnemen aan het valideringsgesprek het reflectiedocument en de ondersteunende documenten van de andere schoolleiders van tevoren inzien en zich voorbereiden op het valideringsgesprek. Inmiddels gebeurt dit allemaal via e-mail. De beoordelingsformulieren worden door de schoolleiders binnen een dag na afloop van het gesprek ingevuld en per e-mail verzonden aan de stichting Schoolleidersregister PO.

De vele handelingen en ondersteunende 'tools' naast het register maken het proces bewerkelijk. Daarbij maakten de nadelen van Birdy, waarbij de traagheid van het systeem het meest pregnant naar voren kwamen, dat sowieso al regelmatig e-mail gebruikt wordt om gegevens (documenten) te delen. Voor de stichting Schoolleidersregister PO is het ook regelmatig nodig om de telefoon te gebruiken als er verschuivingen optreden in de planning, bijvoorbeeld door afzeggingen. Daarnaast wordt er een Excelbestand gebruikt om de voortgang te monitoren en persoonsgegevens bij te houden t.b.v. van het verzenden van de certificaten in het geval de validering positief uitpakt.

Tussenconclusie certificering

Al met al is er voor dit proces weinig ondersteuning vanuit het registersysteem waardoor er veel pleisters zijn geplakt in de vorm van andere tools/programma's/systemen als Excel, Outlook, Datumprikker en, tot eind 2018, Birdy. Het verdient aanbeveling om er i.i.g. voor te zorgen dat er niet langer heen en weer gemaild hoeft te worden rondom valideringsgesprekken. Een goede cloudoplossing (beveiligde opslag in de cloud), portfolioachtige tool of aanpassing in het registersysteem zou daarbij moeten kunnen helpen.

5.5. Facturering

De facturering wordt grotendeels ondersteund door Microsoft Office-programma's Exact en Outlook. Er worden brieven verzonden als mails, door veranderde e-mailadressen of instellingen van spamfilters, niet aankomen bij de betreffende schoolleider. Hoewel Excel en Outlook erg bekend en klantvriendelijk zijn betekent dit dat er relatief veel handmatige handelingen moeten worden verricht. Een programma of pakket dat meer op facturering is gericht had hier voor meer efficiency en minder (kansen op) fouten kunnen zorgen, al had een andere werkwijze op punten misschien ook voor verlichting gezorgd. Dit laatste is echter niet onderzocht en niet meer relevant aangezien de stichting Schoolleidersregister PO de facturering inmiddels heeft uitbesteed.

Tussenconclusie facturering

De facturering is inmiddels uitbesteed.

5.6. Monitoring en onderzoek

Op dit moment is het voor de stichting Schoolleidersregister PO lastig om de doelen die het zichzelf met dit werkproces heeft gesteld te behalen. Een belangrijke oorzaak hiervoor is dat de gegevens uit het registersysteem slechts in de vorm van enkele standaardrapportages beschikbaar zijn. Deze rapportages sluiten echter niet goed aan op de wensen voor dit werkproces³³ en zijn niet gelijksoortig, waardoor er geen 'automatische' analyses kunnen worden uitgevoerd op de data. Hiervoor zijn tijdrovende handmatige bewerkingen nodig, waarbij het ook dan nog de vraag blijft of de aanwezige kennis en data optimaal benut kan worden.

Tussenconclusie monitoring en onderzoek

Voor monitoring en onderzoek is het belangrijk dat het registersysteem meer dan alleen de huidige standaardrapportages op kan leveren. Dit is direct ook prettig voor de interne bestuurscyclus van de stichting Schoolleidersregister PO, omdat dan veel beter sturingsinformatie kan worden verkregen.

³³ De rapportages zijn ook niet ontworpen t.b.v. dit werkproces. Het is momenteel echter de enige manier om data uit het register te kunnen halen.

6. Conclusies

In dit hoofdstuk vindt u de conclusies van de kwalitatieve evaluatie van het Schoolleidersregister PO. In de kwalitatieve evaluatie stonden de volgende onderzoeksvragen centraal:

1. Bieden het registersysteem en de stichting Schoolleidersregister PO de juiste en voldoende (digitale) ondersteuning bij de diverse activiteiten van schoolleiders gericht op registratie, keuzes in professionaliseringsactiviteiten, afronden professionaliseringsthema's en herregistratie?
2. Welke bijdrage levert het Schoolleidersregister PO aan de professionalisering van schoolleiders en de vorming van een beroepsgroep, in de waarneming van schoolleiders, schoolbesturen en diverse betrokken partijen in het primair onderwijs?
3. Biedt het registersysteem voldoende ondersteuning van de werkprocessen van de Stichting Schoolleidersregister PO?

We gebruiken in dit rapport de term *Schoolleidersregister PO* als overkoepelende term. Hiermee refereren we aan het digitale registersysteem, (de activiteiten van) de stichting Schoolleidersregister PO en de invulling die de stichting heeft gegeven aan registratie en herregistratie. Als we alleen de activiteiten van de stichting Schoolleidersregister PO bedoelen spreken we van de *stichting Schoolleidersregister PO*. De term *registersysteem* gebruiken we als het specifiek gaat over het IT-systeem, ontwikkeld door en in beheer van het CIBG in opdracht van het ministerie van OCW.

Onderzoeksvraag 1: Bieden het registersysteem en de stichting Schoolleidersregister PO de juiste en voldoende (digitale) ondersteuning bij de diverse activiteiten van schoolleiders gericht op registratie, keuzes in professionaliseringsactiviteiten, afronden professionaliseringsthema's en herregistratie?

Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden hebben we gekeken naar zowel de ondersteuning door de stichting Schoolleidersregister PO als de digitale ondersteuning door het registersysteem. We concluderen ten eerste dat de ondersteuning door de stichting Schoolleidersregister PO in grote lijnen de juiste en voldoende is.

- Meer dan de helft van de bevroegde schoolleiders vindt de voorwaarden voor registratie redelijk. Ook vindt meer dan de helft van de bevroegde schoolleiders de registratieprocedure toegankelijk en duidelijk. Een aanzienlijk kleiner deel van de bevroegde schoolleiders is kritisch op de toegankelijkheid, duidelijkheid en redelijkheid van de registratieprocedure. Over de herregistratieprocedure zijn de bevroegde schoolleiders iets kritischer, maar het aantal schoolleiders dat positief is, is hoger dan het aantal schoolleiders dat negatief is. Een verklaring voor de kritischere opvatting over herregistratie is dat bevroegde schoolleiders aangeven dat ze meerwaarde zien in registratie (door te laten zien dat alle schoolleiders voldoen aan bepaalde basiskwalificaties), maar veel minder achter de doelen van herregistratie staan.
- De meeste bevroegde schoolleiders zijn tevreden over de klantvriendelijkheid van het bureau van het Schoolleidersregister PO. Het Schoolleidersregister PO zelf merkt op dat zij schoolleiders niet altijd kunnen helpen met hun vragen, omdat alleen schoolleiders zelf wijzigingen kunnen aanbrengen in hun account (omwille van de bescherming van de persoonsgegevens van de schoolleiders). Hierdoor voelen schoolleiders zich soms niet optimaal geholpen als ze het Schoolleidersregister PO bellen of mailen met een vraag.
- De meeste bevroegde schoolleiders zijn tevreden over de gebruiksvriendelijkheid van de website.

Wat betreft de digitale ondersteuning door het registersysteem concluderen we dat deze op sommige punten zeer klantvriendelijk is. Een relatief klein aantal schoolleiders heeft hier tot nu toe problemen mee ondervonden. Wanneer de komende jaren grotere groepen schoolleiders zich gaan herregistreren, is het waarschijnlijk dat veel meer schoolleiders tegen problemen bij het gebruik van het registersysteem zullen aanlopen.

- Uit het IT-onderzoek blijkt dat sommige functionaliteiten van het Schoolleidersregister PO klantvriendelijk zijn. De belangrijkste tekortkomingen zijn dat schoolleiders dezelfde certificaten/documenten voor elk deelthema apart moeten uploaden, dat het account van schoolleiders crasht als een geupload bestand te groot is of als er te veel documenten geupload worden (de schoolleider moet een nieuw account aanvragen en de procedure opnieuw doorlopen) en dat informeel leren niet tot nauwelijks wordt ondersteund.
- De enquête onder schoolleiders laat op dit punt desalniettemin een positief beeld zien. Schoolleiders zijn vaker positief over de functionaliteiten van het registersysteem dan negatief. Reeds geherregistreerde schoolleiders zijn niet kritischer over de functionaliteiten dan schoolleiders die nog niet geherregistreerd zijn. Ook sociale partners en opleiders horen weinig kritische geluiden over de functionaliteiten van het register. Schoolbestuurders geven wat betreft de functionaliteiten vaak aan dat ze graag wijzigingen zouden kunnen aanbrengen in het register wanneer een schoolleider niet meer bij hen in dienst is (bijvoorbeeld door pensioen of ontslag).
- Een verklaring voor de relatief positieve enquêteresultaten tegenover de uitkomsten van het IT-onderzoek is dat een relatief klein aantal schoolleiders op dit moment te maken krijgt met de tekortkomingen van het registersysteem. Ten eerste omdat het veelal om specifieke problemen gaat (bijvoorbeeld een heel groot bestand uploaden). Ten tweede omdat de problemen zich vooral voordoen bij herregistratie en nog maar een klein gedeelte van de schoolleiders zich heeft geherregistreerd.

Onderzoeksvraag 2: Welke bijdrage levert het Schoolleidersregister PO aan de professionalisering van schoolleiders en de vorming van een beroepsgroep, in de waarneming van schoolleiders, schoolbesturen en diverse betrokken partijen in het primair onderwijs?

Het belang van professionalisering en (her)registratie

We concluderen dat alle gesproken partijen, te weten de schoolleiders, schoolbesturen, de sociale partners in het bestuur van het Schoolleidersregister PO, opleiders, het ministerie van OCW en het Schoolleidersregister PO, het overwegend eens zijn over een aantal belangrijke uitgangspunten die ten grondslag liggen aan het register. Om te beginnen dat professionalisering van schoolleiders belangrijk is. Daarnaast dat een openbaar register bijdraagt aan de kwaliteit en aanzien van het beroep schoolleider, en dat het register daarvoor een middel is (maar niet het enige middel en ook geen doel op zich). Tot slot dat het Schoolleidersregister PO toegevoegde waarde heeft voor de professionalisering van de individuele schoolleider mits het aansluit op zijn of haar ontwikkelbehoefte.

- Het Schoolleidersregister PO, schoolleiders, schoolbestuurders en de andere betrokken partijen zijn het erover eens dat professionalisering van schoolleiders belangrijk is. Ze verwijzen naar eerder onderzoek waaruit blijkt dat eerder onderzoek blijkt dat de kwaliteit van schoolleiders van grote invloed is op de kwaliteit van onderwijs. Daarnaast geven ze aan dat het vak van schoolleider complex is: de veranderende maatschappij en de dynamische beleidsomgeving maken dat schoolleiders op diverse vlakken kennis moeten hebben of verkrijgen om op deze ontwikkelingen in te kunnen spelen. Dit vergt

veel verschillende soorten kennis en vaardigheden van schoolleiders, die bovendien per school kunnen verschillen.

- Schoolleiders, schoolbestuurders en andere betrokken partijen zijn het er in belangrijke mate over eens dat een openbaar register bijdraagt aan de kwaliteit en aanzien van het beroep schoolleider, omdat de beroepsgroep ermee laat zien aan de maatschappij, waaronder ouders en andere professionals, dat ze voldoen aan een beroepsstandaard en invulling geven aan professionalisering.
- Schoolleiders, schoolbesturen, de sociale partners in het bestuur van het Schoolleidersregister PO, opleiders, het ministerie van OCW en het Schoolleidersregister PO benadrukken dat het register geen doel op zich is, maar het sluitstuk moet vormen van de professionalisering van schoolleiders. Schoolleiders geven in gesprekken aan dat zij vooral vanuit intrinsieke motivatie blijven professionaliseren. Registratie is in dit kader een middel om te laten zien dat alle schoolleiders voldoen aan bepaalde kwaliteitseisen. Sociale partners benoemen dat registratie één van de middelen is voor de professionalisering van schoolleiders en dat daarnaast veel andere factoren invloed hebben op de professionalisering van de beroepsgroep, zoals de erkenning van de beroepsgroep via de beloning van schoolleiders of de aandacht van schoolbestuurders voor professionalisering.
- Het Schoolleidersregister PO heeft toegevoegde waarde voor de professionalisering van de individuele schoolleider mits het aansluit op zijn of haar ontwikkelbehoefte. Schoolleiders verschillen onderling, evenals scholen en de omgeving waarin scholen opereren. Het profiel van de schoolleider wordt gekleurd en bepaald door persoonlijke voorkeuren, achtergrond, ervaring, werkcontext, ambitie en kennis. Het is essentieel dat het Schoolleidersregister PO ruimte biedt voor deze variëteit.

De toegevoegde waarde van het Schoolleidersregister PO in de praktijk

Veel van de bevroegde schoolleiders en schoolbestuurders en sommige sociale partners en opleiders zijn kritisch over de toegevoegde waarde van het Schoolleidersregister PO aan de professionalisering van de individuele schoolleider. Schoolleiders en schoolbestuurders zien als belangrijkste tekortkoming dat het Schoolleidersregister PO onvoldoende aansluit bij de ontwikkelbehoefte van de individuele schoolleider. Dit beeld is opvallend wanneer het wordt afgezet tegen de wegen die het Schoolleidersregister PO biedt voor maatwerk. De kritische houding van schoolleiders en schoolbestuurders lijkt deels terug te voeren op onbekendheid met de mogelijkheden die geboden worden voor maatwerk, maar deels ook op een fundamenteel verschil van inzicht over het doel van (her)registratie. Hierna gaan we verder in op deze punten.

- Veel van de bevroegde schoolleiders ervaren geen toegevoegde waarde van het Schoolleidersregister PO voor hun eigen professionalisering. Ze geven aan intrinsiek gemotiveerd zijn om zich te blijven professionaliseren. De verplichting om hun professionalisering vervolgens aan te tonen ten behoeve van (her)registratie, zien zij als overbodig. Schoolleiders die wel toegevoegde waarde ervaren, noemen het vaakst dat het register een 'stok achter de deur' is om te blijven ontwikkelen. Ook is genoemd dat het Schoolleidersregister PO informatie biedt over en een overzicht van professionaliseringsaanbod, bijdraagt aan erkenning van het vak en bijdraagt aan het zichtbaar maken van de professionalisering (bijvoorbeeld aan werkgevers of aan ouders).
- De belangrijkste reden dat het Schoolleidersregister PO volgens de bevroegde schoolleiders geen toegevoegde waarde heeft voor hun professionalisering, is dat de vereisten van het Schoolleidersregister PO voor registratie en herregistratie onvoldoende aansluiten bij hun individuele ontwikkelbehoefte. De wegen die het Schoolleidersregister PO biedt voor maatwerk vergen in de perceptie van schoolleiders te veel extra inspanningen. Ook hebben veel schoolleiders, ondanks mogelijkheden voor maatwerk, het idee dat de professionaliseringsthema's leidend zijn, in plaats van de ontwikkeling van de schoolleider zelf. Schoolleiders, schoolbestuurders en sommige sociale partners zijn

bijvoorbeeld kritisch op het feit dat een schoolleider die een opleiding of cursus wil inzetten voor herregistratie, moet bepalen onder welk thema deze activiteit valt, in plaats van dat de professionaliseringsactiviteit zelf leidend is. Daarnaast kunnen schoolleiders naar eigen zeggen niet al hun professionaliseringsactiviteiten 'kwijt' in het register, waardoor ze extra cursussen volgen puur ten behoeve van de herregistratie en niet vanuit hun intrinsieke motivatie tot professionalisering.

- Het beeld onder schoolleiders dat de vereisten voor registratie en herregistratie te veel inkaderen is opvallend als het wordt afgezet tegen de mogelijkheden die er binnen het Schoolleidersregister PO zijn voor maatwerk. De professionaliseringsthema's zijn in de eerste plaats breed geformuleerd, waardoor veel professionaliseringsactiviteiten ergens onder zijn te scharen. Daarnaast wordt bijvoorbeeld met de mogelijkheden van het laten valideren van informeel leren en de toevoeging van de *wildcard* aan de professionaliseringsthema's nog extra ruime geboden voor maatwerk. Het valt niet uit te sluiten dat kritische schoolleiders niet volledig op de hoogte zijn van de mogelijkheden voor maatwerk die het register biedt. Mogelijk zou het Schoolleidersregister PO met communicatie duidelijker kunnen maken welke wegen voor maatwerk er bestaan. Een andere mogelijkheid is dat het Schoolleidersregister door (kleine) aanpassingen in de opzet en opmaak van het register minder de indruk wekt bij schoolleiders dat de ontwikkelingsruimte wordt ingekaderd.
- De kritische houding van een deel van de bevroegde schoolleiders lijkt deels ook terug te voeren op een fundamenteel verschil van inzicht over het doel van (her)registratie. Het Schoolleidersregister PO wil bijdragen aan professionalisering van schoolleiders en versterking van de beroepsgroep, door te laten zien dat schoolleiders voldoen aan de basiskwalificaties én door de ontwikkeling van de professionalisering van de individuele schoolleider te borgen. Er zijn echter schoolleiders en schoolbestuurders die van mening zijn dat registratie zich zou moeten beperken tot het aantonen dat schoolleiders voldoen aan de basiskwalificaties. Voor deze schoolleiders en schoolbestuurders zijn zaken als het vastleggen van professionaliseren en herregistreren dus overbodig. De tijd die de betreffende schoolleider hierin moet steken, zal per definitie worden ervaren als overbodig, ongeacht hoe de procedures en het systeem zijn ingericht.

Onderzoeksvraag 3: Biedt het registersysteem voldoende ondersteuning van de werkprocessen van de Stichting Schoolleidersregister PO?

Uit het IT-onderzoek blijkt dat de ondersteuning van de werkprocessen van de stichting Schoolleidersregister PO door het registersysteem op punten te wensen overlaat. Deze knelpunten zijn onder te verdelen in enkele fundamentele zaken en in meer functionele beperkingen.

Fundamentele beperkingen van het IT-systeem

Uit het IT-onderzoek is een aantal fundamentele beperkingen van het registersysteem naar voren gekomen. De belangrijkste is dat het systeem momenteel niet kan laten zien of een schoolleider zich al of niet heeft geherregistreerd binnen de daarvoor beschikbare periode. Een schoolleider die geregistreerd is, blijft als geregistreerd staan in het register, ook als hij of zij zich niet tijdig herregistreert. Dit is een fundamenteel punt, omdat het in strijd is met een van de doelen van het register, namelijk de beroepsgroep versterken door te borgen dat alle schoolleiders voldoen aan basiskwalificaties en zich blijven professionaliseren. Deze borging zou met name gerealiseerd moeten worden door een betrouwbaar openbaar register, waar nu geen sprake van is. Op termijn bedreigt dit functionele gebrek de legitimiteit van het Schoolleidersregister PO. Andere fundamentele beperkingen zijn dat de conclusies uit de uitgevoerde PIA (Privacy Impact Assessment) nog moeten worden ingevuld en dat enkele groepen schoolleiders zich niet kunnen registreren, namelijk aspiranten en directeurs van samenwerkingsverbanden. Dergelijke '*must haves*' zouden op korte termijn aangepakt moeten worden.

De technische ondersteuning aan activiteiten van medewerkers van het Schoolleidersregister PO

Naast de fundamentele beperkingen blijkt uit het IT-onderzoek dat de technische ondersteuning van het registersysteem aan de activiteiten van de medewerkers van het Schoolleidersregister PO op punten ondermaats is. Medewerkers zijn hierdoor veel tijd kwijt aan het goed laten verlopen van de procedures (zoals de registratie, herregistratie en certificering). Deze tijd kunnen medewerkers niet besteden aan andere activiteiten gericht op het versterken van de beroepsgroep, zoals monitoring en onderzoek en het organiseren van ontmoetingen tussen schoolleiders. Het registratieproces ('basisregistratie') wordt in grote mate door het registersysteem ondersteund, hoewel ook hier verschillende zaken beter kunnen. Het herregistratieproces wordt veel minder ondersteund door het registersysteem, waardoor deze ondersteuning op punten onvoldoende is. Overige processen worden niet ondersteund door het registratiesysteem (met name Certificeren en Monitoring & Onderzoek) en dit levert knelpunten op in de uitvoering. Het verdient aanbeveling om de in hoofdstuk 5 genoemde verbeteringsuggesties op korte termijn ter hand te nemen.

Bijlage A. Bronnen

Documenten
Arbiedsplatform Primair Onderwijs (2012), Werven en behouden van schoolleiders.
PO-Raad (2018), Collectieve Arbeidsovereenkomst 2018-2019 voor het primair onderwijs.
Inspectie van het Onderwijs (2014), De Kwaliteit van Schoolleiders.
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (21 november 2018), Beleidsreactie advies Onderwijsraad 'Een krachtige rol voor schoolleiders'.
OECD (2012), Equity and Quality in Education: Supporting Disadvantaged Students and Schools, Spotlight report: the Netherlands.
PO-raad (2014), Bestuursakkoord voor de sector primair onderwijs, d.d. 10 juli 2014.
Schoolleidersregister PO (2013), In gesprek over professionalisering.
Schoolleidersregister PO (2013-2018), diverse Tweejaarenplannen (intern).
Schoolleidersregister PO (2014), De Herregistratie, beschrijving van het herregistratiesysteem (intern).
Schoolleidersregister PO (2014-2017), diverse Jaarverslagen van de Commissie Registratie en de Commissie Certificering.
Schoolleidersregister PO (2015), Schoolleider tussen functie en beroep.
Schoolleidersregister PO (2015-2017), diverse Activiteitenverslagen.
Schoolleidersregister PO (2017), Schoolleider tussen functie en beroep.
Schoolleidersregister PO (2018), Registerreglement versie 11.
Schoolleidersregister PO (2018), Kwaliteitshandboek (intern).

Staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2013), Staatscourant 2013, nr. 9091 betreffende de wijziging van de Regeling bekostiging personeel PO 2012-2013 en aanpassing van de bedragen leerlinggebonden budget VO 2012-2013, in verband met de vaststelling van de bedragen professionalisering schoolleiders PO.

Staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (12 april 2017), Kamerbrief betreffende het antwoord op brief van het Schoolleidersregister PO.

VVD en PvdA (2012), Regeerakkoord 'Bruggen Slaan'.

Websiteberichten

<https://www.av5.nl/artikelen/wijschoolleiders-slaan-alarm-op-12-september>

<https://nos.nl/artikel/2235951-omstreden-lerarenregister-voorlopig-van-de-baan.html>

<https://www.poraad.nl/nieuws-achtergronden/het-primair-onderwijs-in-cijfers>.

<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/werken-in-het-onderwijs/nieuws/2018/06/11/ingrijpende-koerswijziging-nodig-voor-verdere-versterking-positie-leraar>

<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/werken-in-het-onderwijs/wet-beroep-leraar-en-lerarenregister/lerarenregister>

<https://www.schoolleidersregisterpo.nl/actueel/nieuws/detail/minister-slob-zet-in-op-versterking-van-de-positie-van-schoolleiders-en-onderschrijft-daarbij-het-belang-van-het-schoolleidersregister-po>

<https://www.schoolleidersregistervo.nl/registreren/herregistratie>

Bijlage B. Respondenten

De enquête voor schoolleiders, schoolbestuurders en HRM-medewerkers is uitgezet via twee wegen:

- Er is via het Schoolleidersregister PO een mailing verstuurd naar:
 - 2042 schoolleiders die hebben aangegeven mee te willen werken aan onderzoek;
 - 992 schoolbesturen die een bestuursaccount hebben in het Schoolleidersregister PO.
- Verschillende sociale partners (AVS, AOb, CNV Schoolleiders en de PO-Raad) en het Schoolleidersregister PO zelf hebben aandacht besteed aan de enquête op hun website, sociale media kanalen of in hun nieuwsbrieven.

B.1. Schoolleiders

In het primair onderwijs zijn momenteel zo'n 8.500 schoolleiders werkzaam en nagenoeg alle schoolleiders zijn inmiddels ingeschreven in het Schoolleidersregister PO. Voor een representatieve steekproef zijn in ieder geval 368 respondenten (4,3% van de populatie van 8.500 schoolleiders) vereist.³⁴ Op onze enquête hebben 579 schoolleiders gereageerd, waarmee 6,8% van het totaal aantal schoolleiders een reactie heeft gegeven. We hebben bekeken of de kenmerken van de populatie van de ingeschreven schoolleiders in het Schoolleidersregister PO verschilt van de kenmerken van de respondenten, zie daarvoor onderstaande tabel. Er zijn geen opvallende afwijkingen waar te nemen. We hebben dan ook geen reden om aan te nemen dat de respondenten geen representatieve groep schoolleiders zouden vormen. Op het moment dat we subgroepen gaan onderscheiden (bijvoorbeeld de geregistreerde schoolleiders), worden uitspraken minder betrouwbaar, omdat dit kleinere groepen betreft.

	Respondenten enquête	Schoolleiders ingeschreven in het Schoolleidersregister PO
Leeftijd		
- Onder 35	2%	4%
- 35 t/m 54	44%	52%
- 55 - ouder	44%	44%
- Onbekend	10%	
Geslacht		
- Man	48%	44%
- Vrouw	45%	56%
- Onbekend	7%	
Functie		
- Adjunct	7%	15%
- Directeur	77%	85%
- Anders	15%	

Tabel 3: Kenmerken van de respondenten van de enquête en de ingeschreven schoolleiders in het Schoolleidersregister PO.

³⁴ Uitgaande van een betrouwbaarheidsniveau van 95% en een foutmarge van 5%.

In de volgende tabel zijn een aantal kenmerken van de respondenten zijnde schoolleiders opgenomen die uit de enquête naar voren zijn gekomen. De volledige enquêteresultaten zijn opgenomen in bijlage C.

Schoolleiders	
Aantal respondenten	579
Aantal respondenten die zich geregistreerd hebben	535 (92% van de respondenten)
- Voor 2015	204
- Vanaf 2015	331
Aantal respondenten die zich geherregistreerd hebben	68
Overig	
- Ingeschreven, maar niet geregistreerd	31
- Nooit ingeschreven	8
- Uitgeschreven	5

Tabel 4: Informatie over de respondenten (schoolleiders).

B.2. Schoolbestuurders en HRM-medewerkers

In het primair onderwijs waren in 2017 1.039 schoolbesturen werkzaam.³⁵ Op de enquête hebben 141 schoolbestuurders en HRM-medewerkers gereageerd. Het is niet bekend of meerdere schoolleiders uit hetzelfde bestuur op de enquête gereageerd hebben. In het Schoolleidersregister PO staan schoolbesturen als bestuur geregistreerd (en niet als persoon), waardoor de kenmerken van de respondenten niet vergeleken kunnen worden met kenmerken van geregistreerde schoolbestuurders. Wij geven daarom geen oordeel over de representativiteit van de enquête onder schoolbestuurders en HRM-medewerkers. In de tabel hieronder is meer informatie opgenomen over de respondenten. De volledige enquêteresultaten zijn opgenomen in bijlage C.

	Aantallen
Aantal respondenten	141
- Waarvan bestuurders	102
- Waarvan HRM-medewerkers	39
Bestuurders en HRM-medewerkers met een account in het register	121 (85% van de respondenten)
Bestuurders en HRM-medewerkers die gebruik maken van de mogelijkheid om informatie te bekijken in het register	87 (72% van de accounthouders)

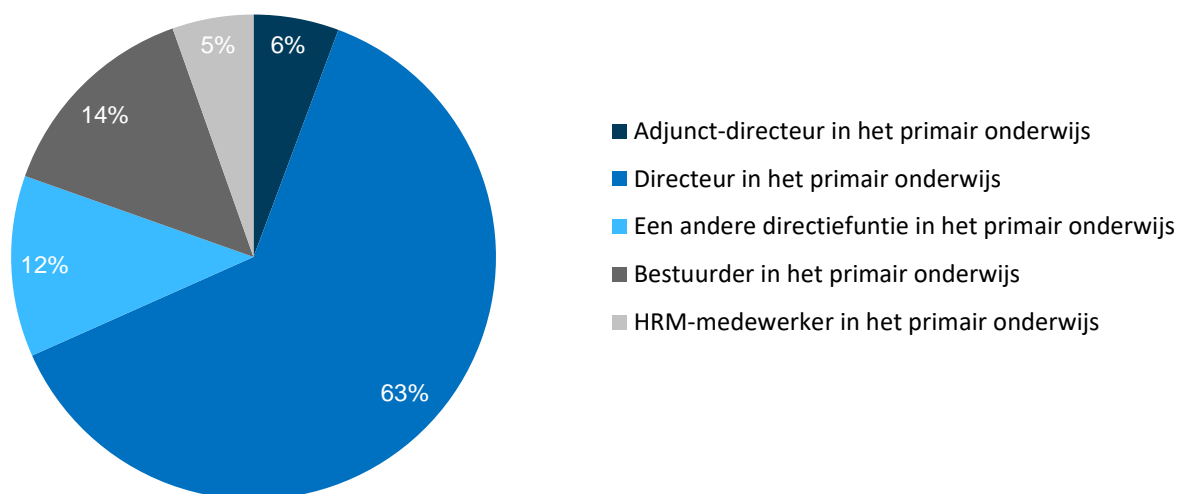
Tabel 5: Informatie over de respondenten (schoolbestuurders en HRM-medewerkers).

³⁵ <https://www.poraad.nl/nieuws-achtergronden/het-primair-onderwijs-in-cijfers>.

Bijlage C. Enquêteresultaten

C.1. Algemeen

1. Wat is uw functie? (N=720)



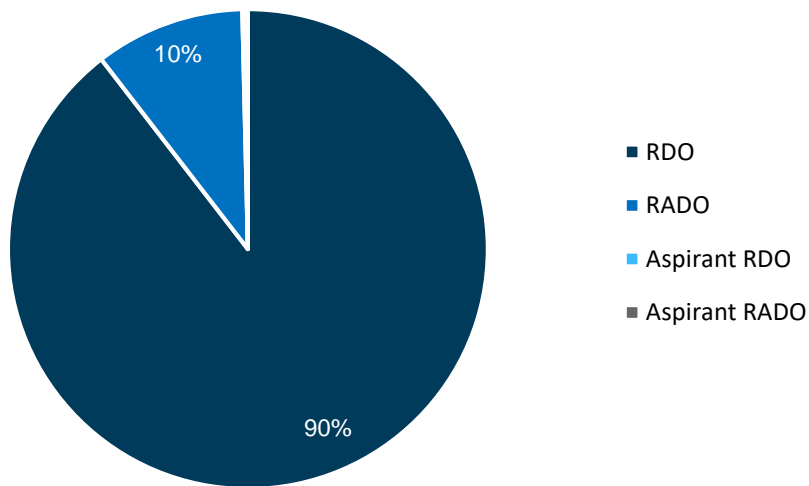
C.2. Vragen voor schoolleiders

C.2.1. Vragen over registratie en herregistratie

2. Welke van onderstaande opties is voor u van toepassing? (N=579)

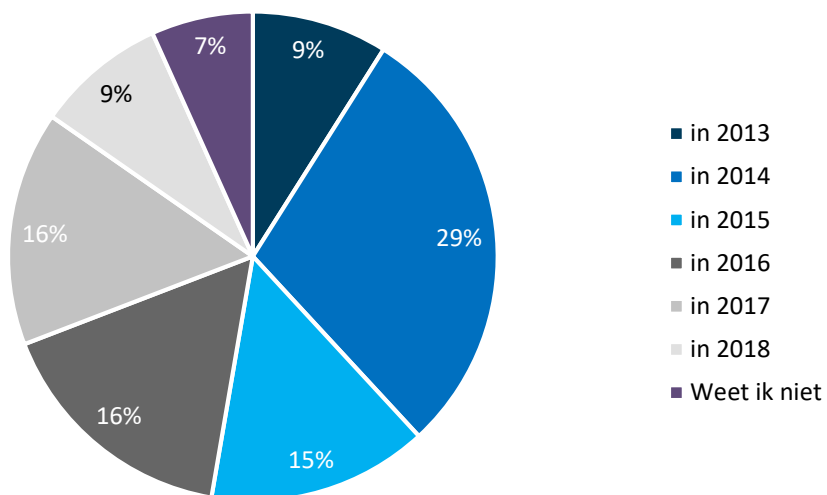


3. Hoe staat u geregistreerd in het register? (N=535)

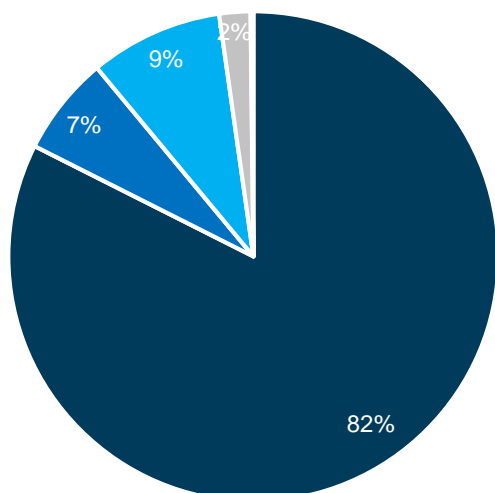


**Aspirant RDO: 1 respondent, aspirant RADO: 1 respondent*

4. Wanneer bent u geregistreerd? (N=535)



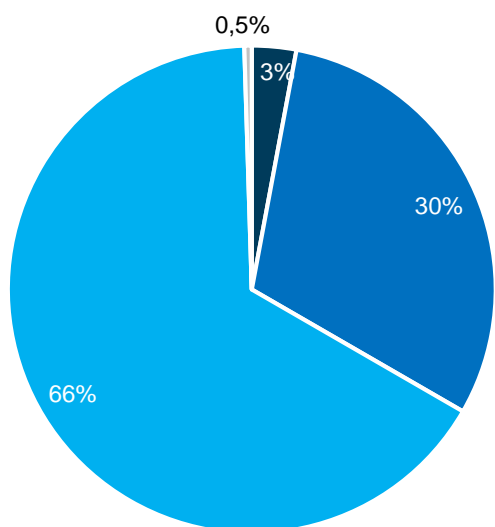
5. Op welke wijze heeft u aangetoond dat u beschikt over de basiskwalificaties, waardoor u zich kon registreren?



- met een afgeronde gecertificeerde (schoolleiders)opleiding
- met een positief doorlopen gecertificeerd toetsingsassessment
- met een positief doorlopen EVC-procedure
- met een individuele diplomawaardering
- met een aspirant-registratie voor beginnende directeuren

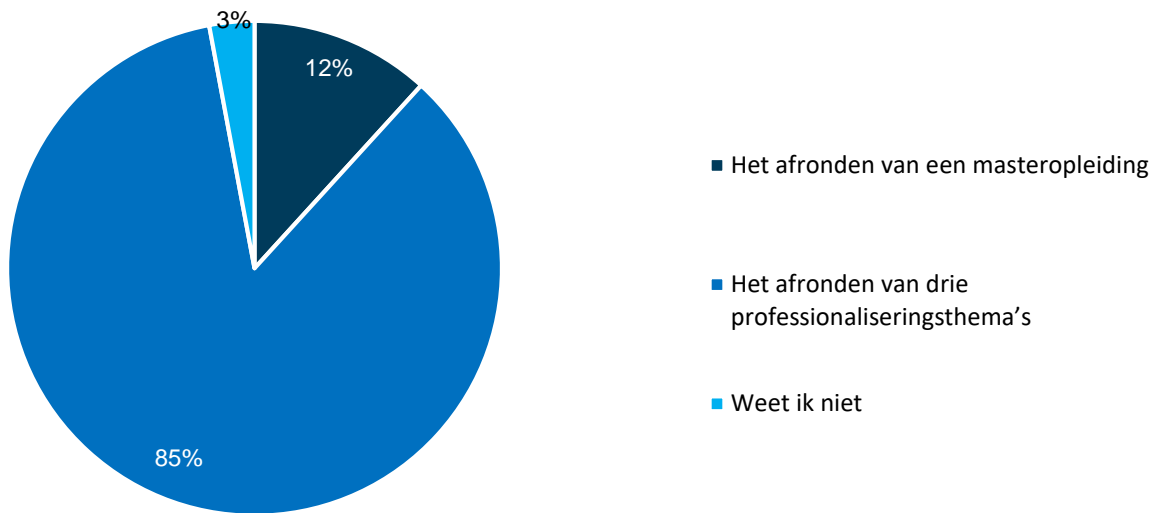
N=535 (schoolleiders die geregistreerd zijn)

6. Bent u na uw registratie reeds geherregistreerd? (N=204)

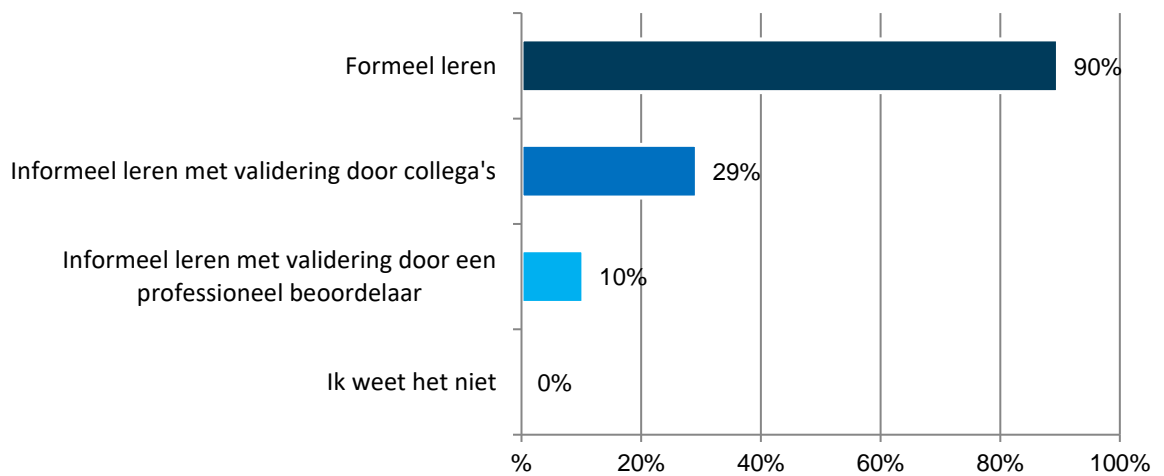


- Ja, in 2017
- Ja, in 2018
- Nee, nog niet
- Weet ik niet

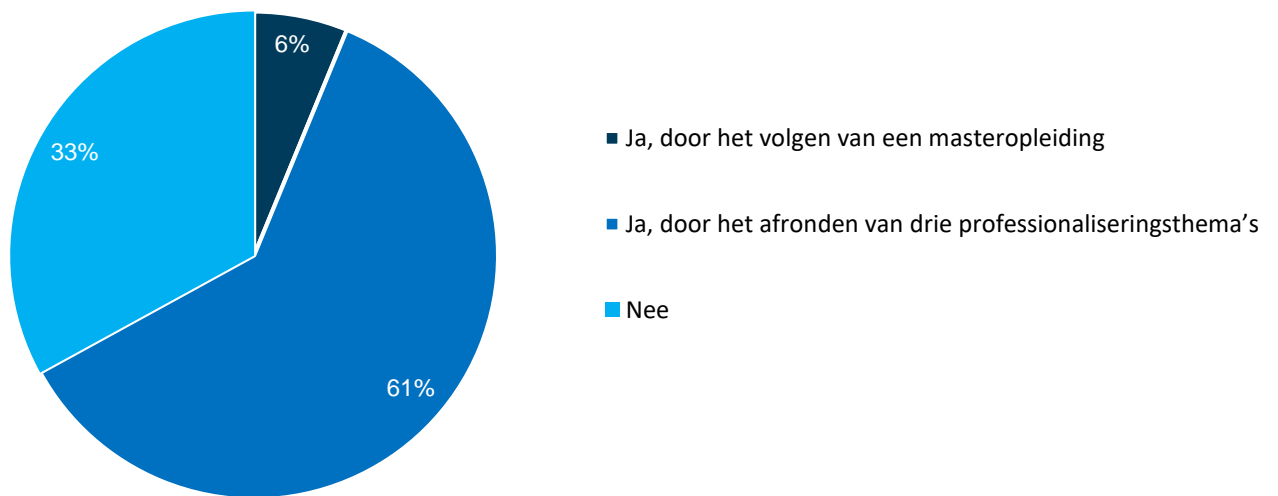
7. Welk van onderstaande professionaliseringsactiviteiten heeft u uitgevoerd om u te kunnen herregistreren? (N=68)



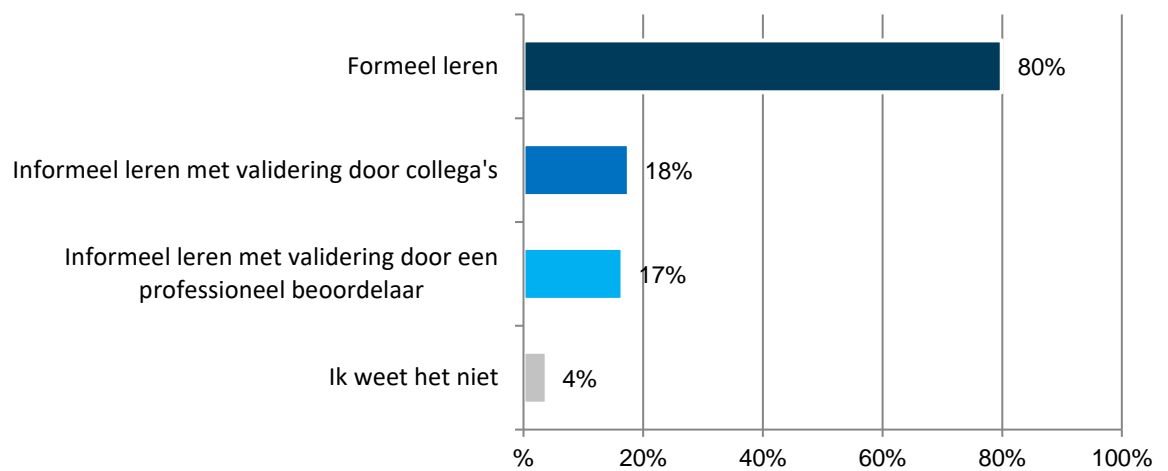
8. U heeft aangegeven dat u zich heeft gherregistreerd door het afronden van professionaliseringsthema's. Op welke wijze heeft u de professionaliseringsthema's afgerond? (meerdere antwoorden mogelijk) (N=58)



9. Bent u op één van onderstaande manieren bezig met uw professionalisering, zodat u zich op termijn kunt herregistreren? (N=467)

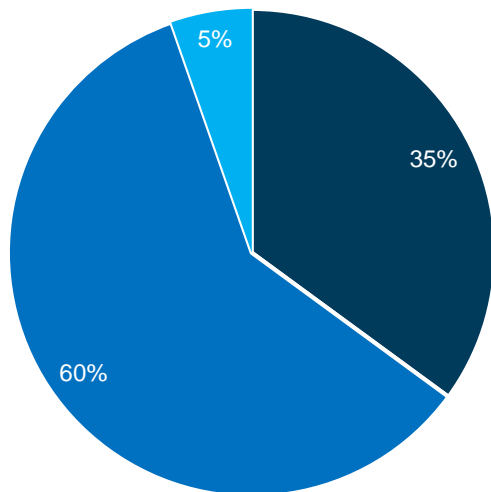


10. U heeft aangegeven dat u bezig bent met het afronden van professionaliseringsthema's. Op welke wijze bent u van plan de professionaliseringsthema's af te ronden? (meerdere antwoorden mogelijk) (N=284)



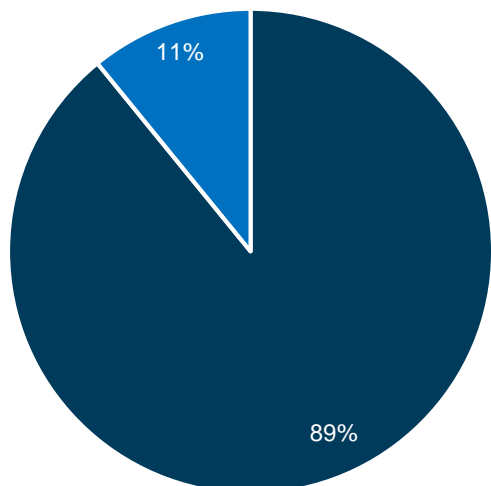
C.2.2. Vragen aan schoolleiders over de bijdrage van het Schoolleidersregister PO aan de professionalisering van individuele schoolleiders en de beroepsgroep

11. Vindt u dat schoolleider op dit moment een beroep is of een functie? (N=579)



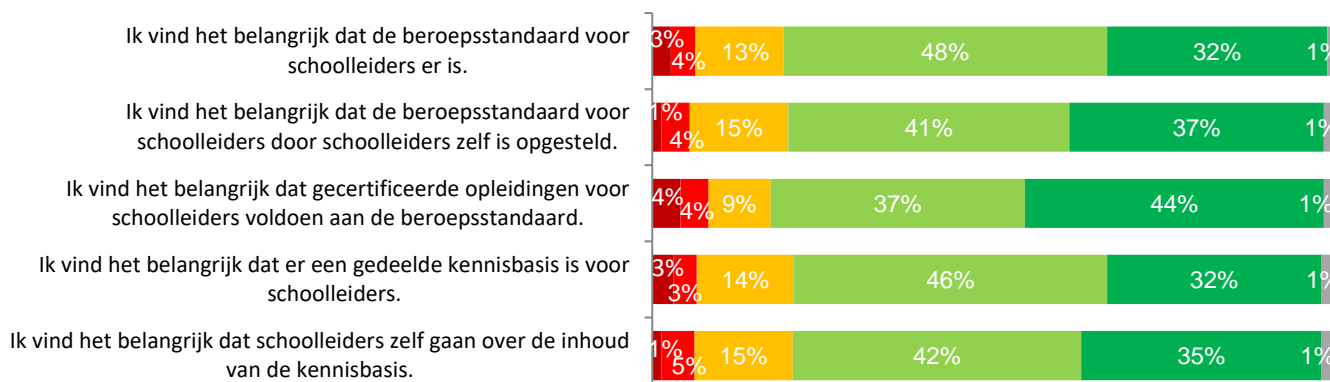
- Vooraf een functie (waarvan de inhoud door de organisatie wordt bepaald)
- Vooraf een beroep (waarvan de inhoud maatschappelijk wordt bepaald door opleidingen, beroepsorganisaties, et cetera)
- Weet ik niet

12. Kent u de beroepsstandaard voor schoolleiders? (N=579)



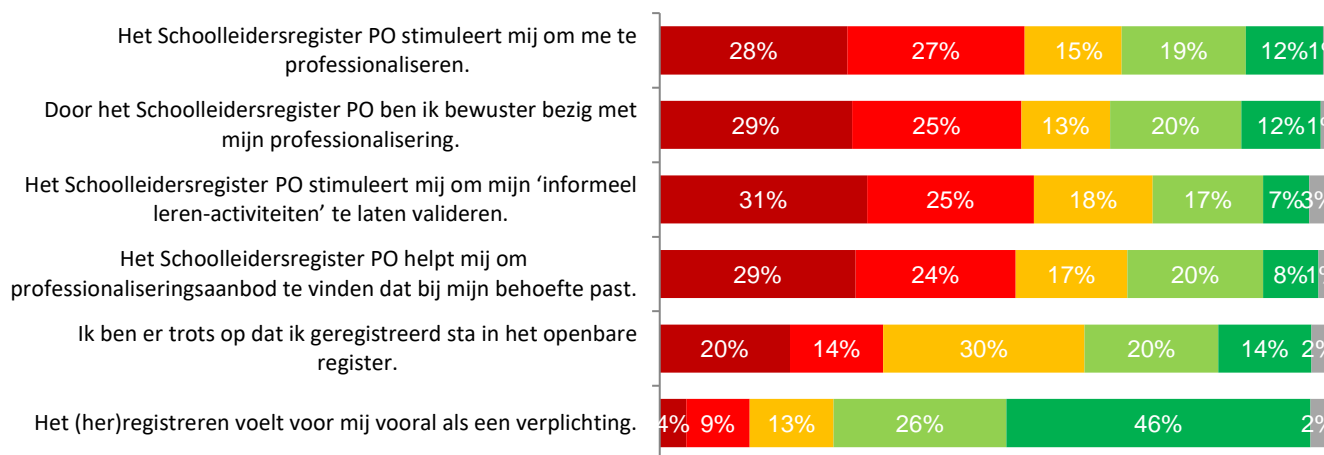
- Ja
- Nee

13. Hierna volgt een aantal stellingen over de beroepsstandaard. U kunt per uitspraak aangeven in hoeverre u het hiermee eens bent. (N=579)



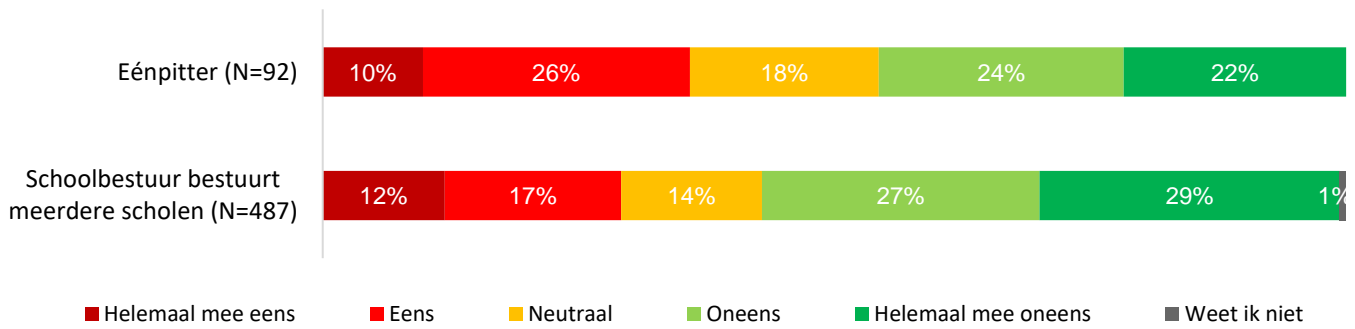
■ Helemaal mee oneens ■ Mee oneens ■ Niet mee eens / niet mee oneens ■ Mee eens ■ Helemaal mee eens ■ Weet ik niet

14. Hierna volgt een aantal uitspraken over de toegevoegde waarde van het Schoolleidersregister PO voor uw eigen professionalisering. U kunt per uitspraak aangeven in hoeverre u het hiermee eens bent. (N=579)

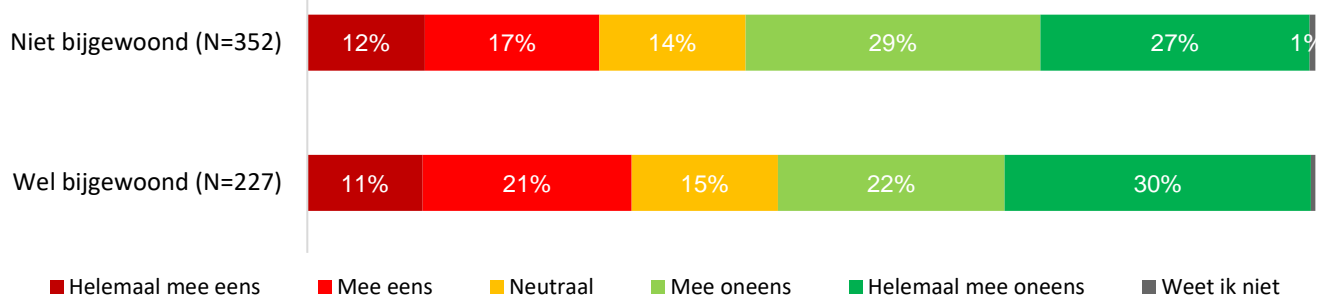


■ Helemaal mee oneens ■ Mee oneens ■ Niet mee eens / niet mee oneens ■ Mee eens ■ Helemaal mee eens ■ Weet ik niet

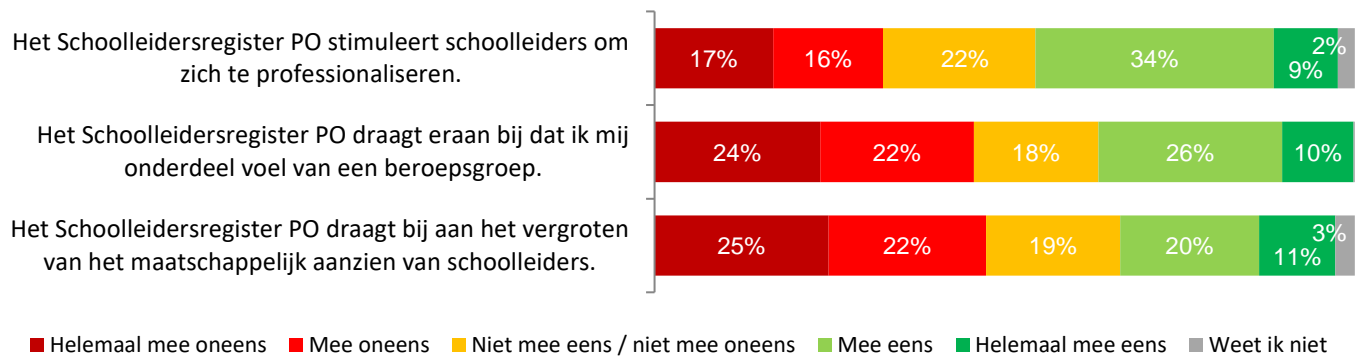
Het Schoolleidersregister PO stimuleert mij om me te professionaliseren



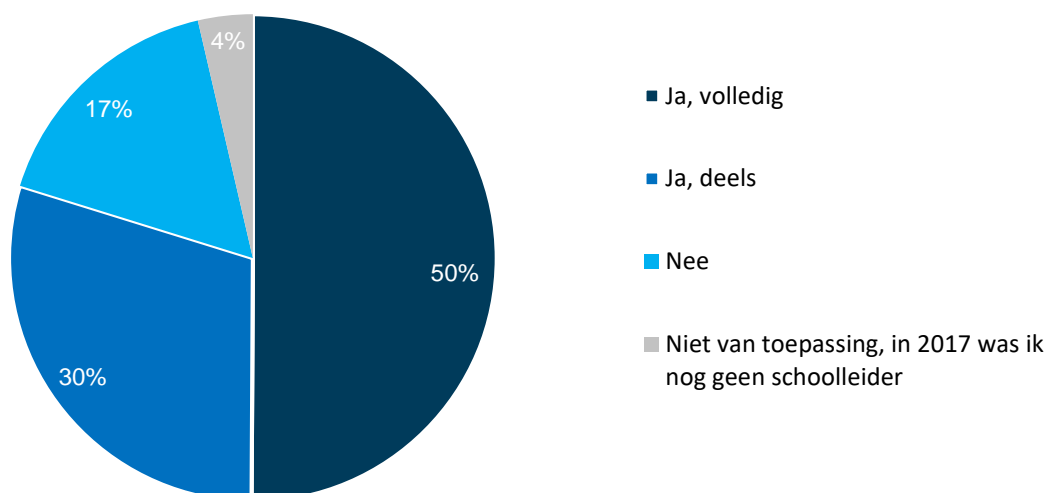
Het Schoolleidersregister PO stimuleert mij om me te professionaliseren



15. Hierna volgt een aantal uitspraken over de toegevoegde waarde van het Schoolleidersregister PO voor *de beroepsgroep*. U kunt per uitspraak aangeven in hoeverre u het hiermee eens bent. (N=579)



16. Het ministerie van OCW stelt jaarlijks professionalisingsgelden voor schoolleiders ter beschikking (€3000,- per schoolleider per jaar). Heeft u de professionalisingsgelden in 2017 ingezet voor uw ontwikkeling? (N=579)

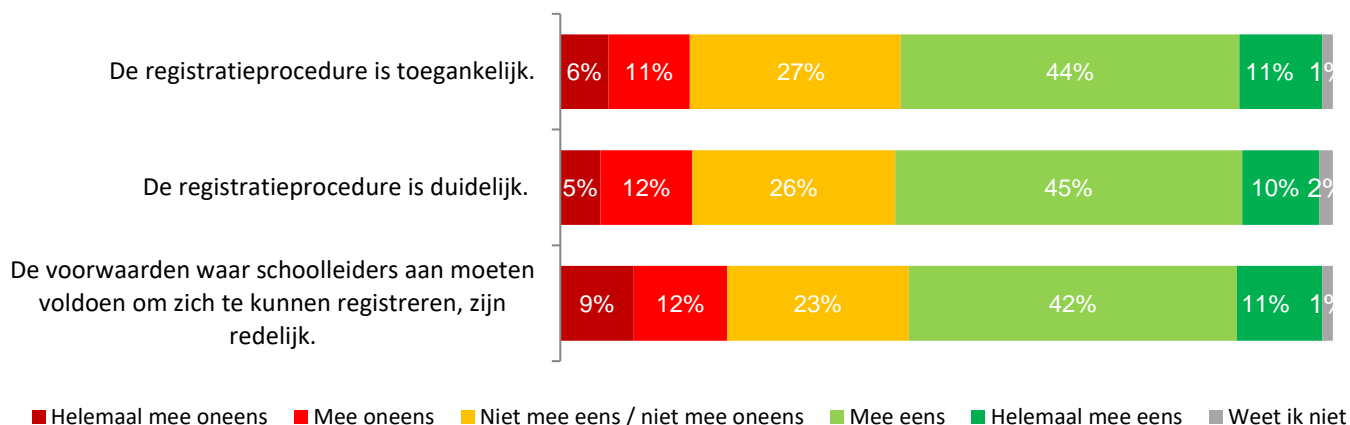


17. Sinds 2016 stelt het ministerie van OCW een vervangingsbeurs ter beschikking voor schoolleiders die een master volgen. Welke van onderstaande antwoordopties is voor u van toepassing? (N=579)

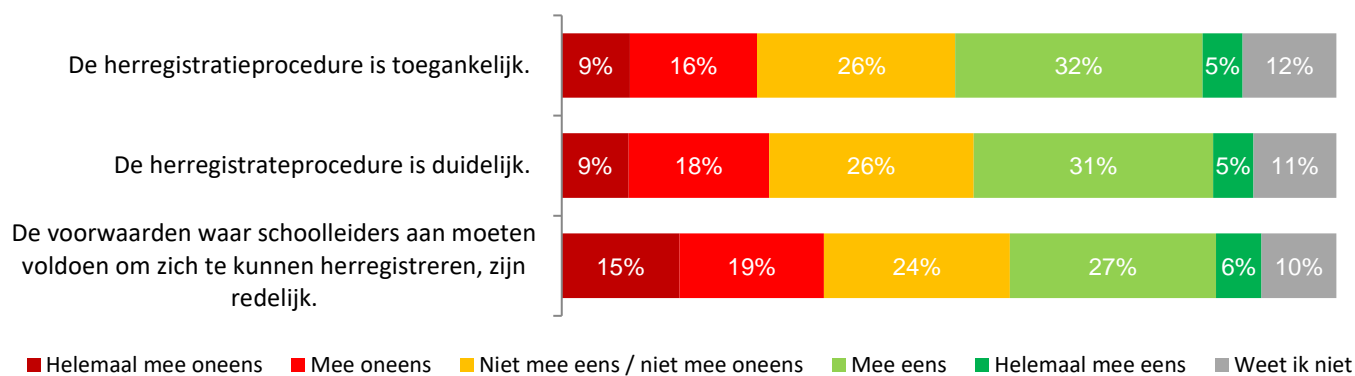


C.2.3. Vragen over procedures en regelingen

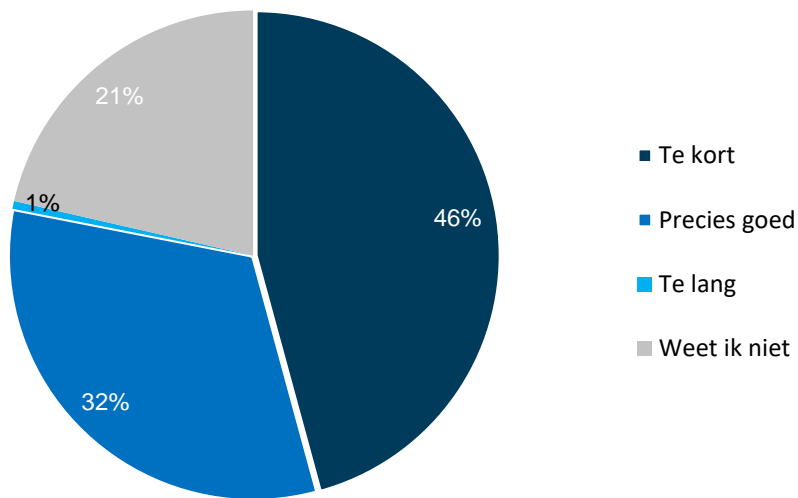
18. Het register kent een registratieprocedure. Door te registreren als Registerdirecteur Onderwijs (RDO) of Registeradjunct-directeur Onderwijs (RADO) toont de schoolleider aan dat hij of zij beschikt over de basiskwalificaties uit de beroepsstandaard voor schoolleiders in het PO. Bent u het eens met de volgende stellingen? (N=579)



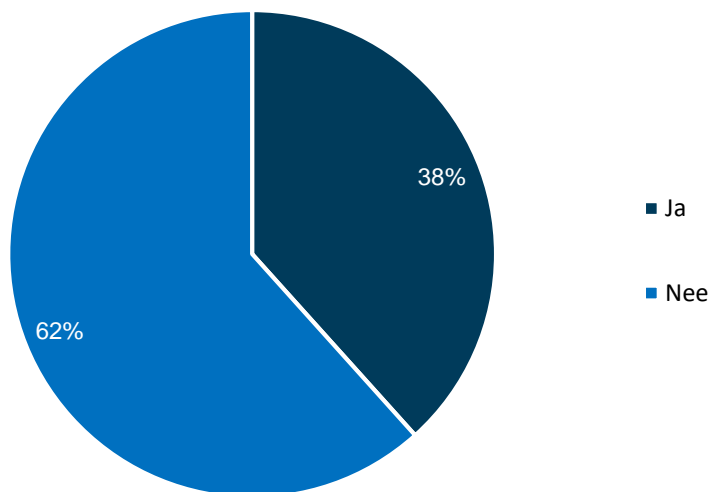
19. Het register kent een procedure voor herregistratie. Na de eerste registratie als Registerdirecteur Onderwijs (RDO) of Registeradjunct-directeur Onderwijs (RADO) registreert een schoolleider zich iedere vier jaar opnieuw. Met deze herregistratie laat de schoolleider zien dat hij/zij zich blijft professionaliseren. Bent u het eens met de volgende stellingen? (N=579)



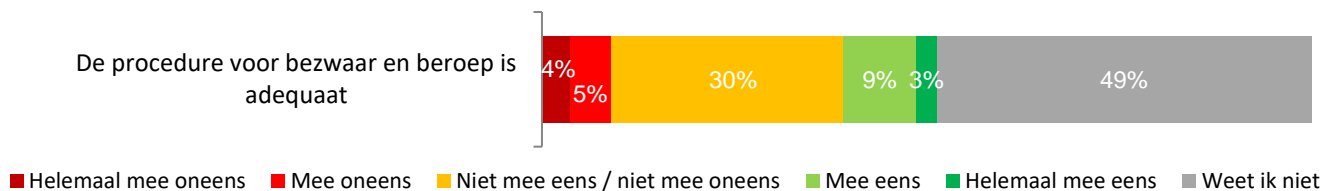
20. De termijn van vier jaar tussen twee registraties vind ik... (N=579)



21. Schoolleiders hebben de mogelijkheid bezwaar en beroep aan te tekenen tegen een besluit van het schoolleidersregister PO betreffende registratie- en certificeringsbesluiten. Bent u bekend met de mogelijkheid bezwaar en beroep aan te tekenen tegen een besluit van het Schoolleidersregister PO? (N=579)

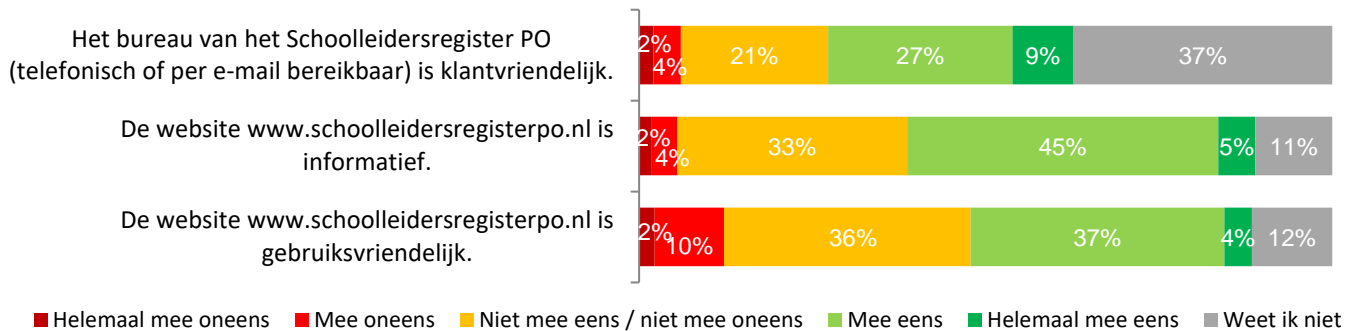


22. Bent u het eens met de volgende stelling? De procedure voor bezwaar en beroep is adequaat. (N=222)

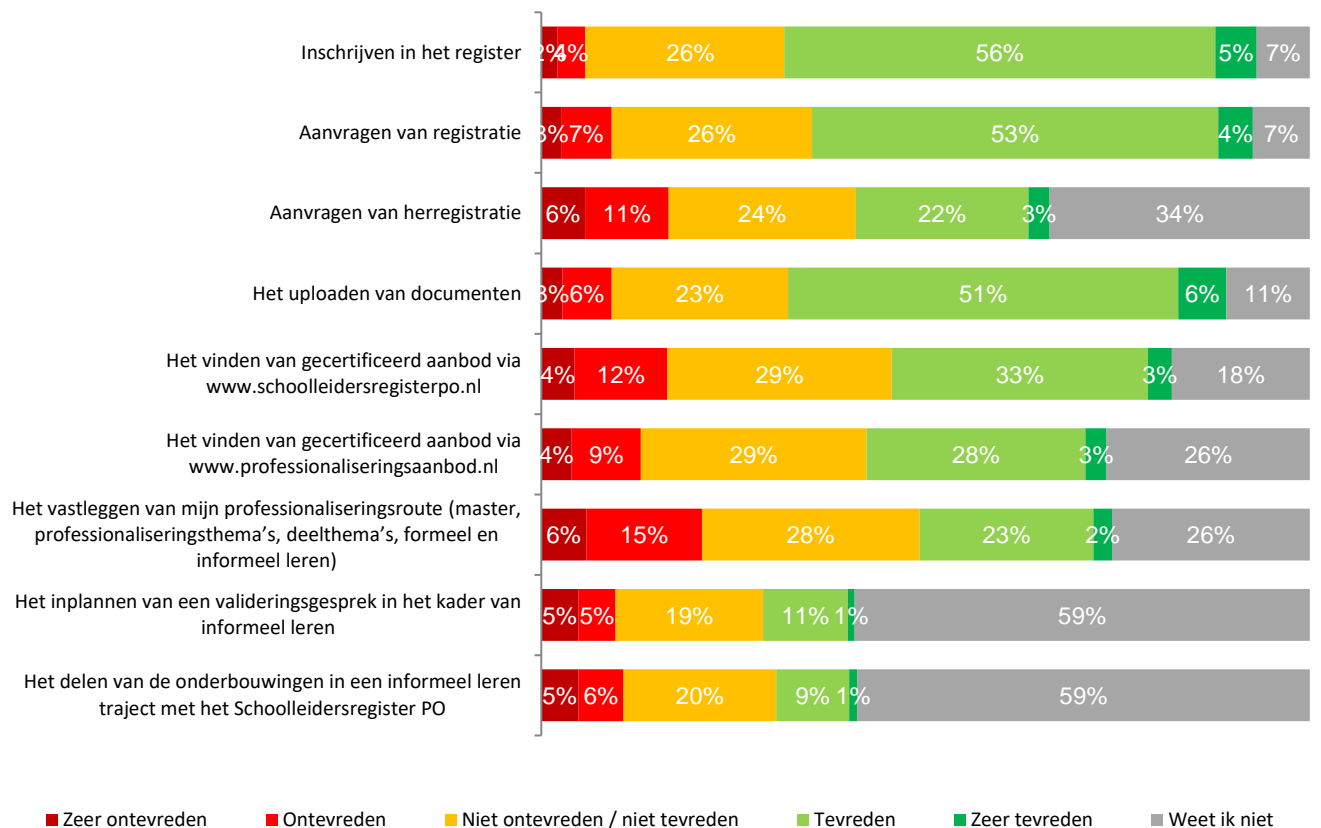


C.2.4. Vragen over het Schoolleidersregister PO en de website

23. Het register wordt beheerd door het bureau van het Schoolleidersregister PO. Hierna volgt een aantal uitspraken over het bureau van het Schoolleidersregister PO en over de website: www.schoolleidersregisterpo.nl. U kunt per uitspraak aangeven in hoeverre u het hiermee eens bent. (N=579)

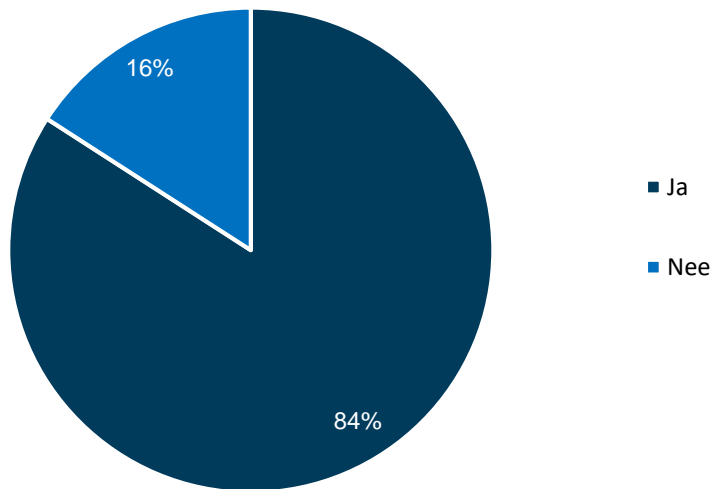


24. Hierna volgt een aantal vragen over de online functionaliteiten van het register. U kunt per functionaliteit aangeven in hoeverre u tevreden bent over de wijze waarop het online register u ondersteunt om deze activiteit uit te voeren. (N=579)

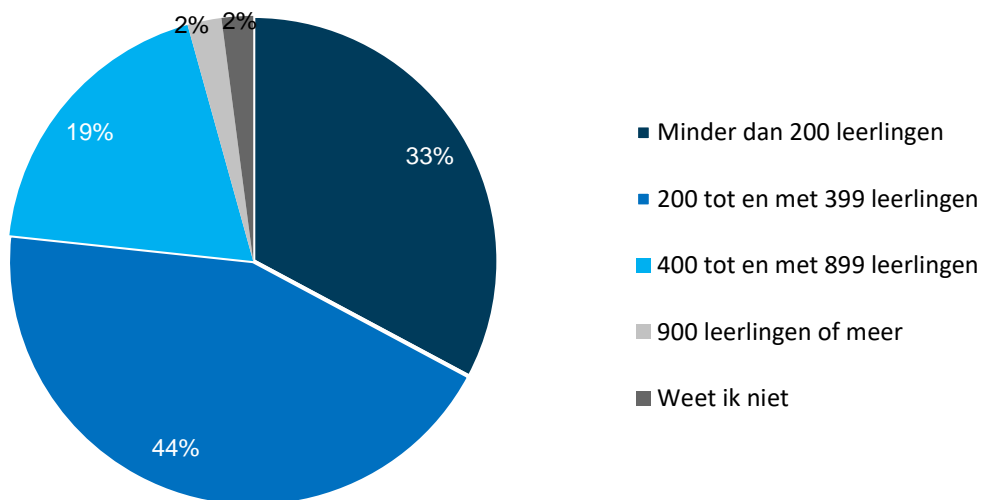


C.2.5. Achtergrondinformatie schoolleiders

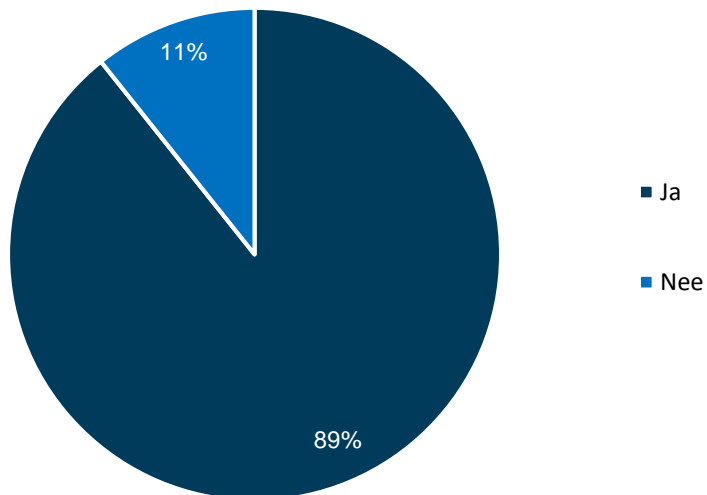
25. Bestuurt uw schoolbestuur meerdere scholen? (N=579)



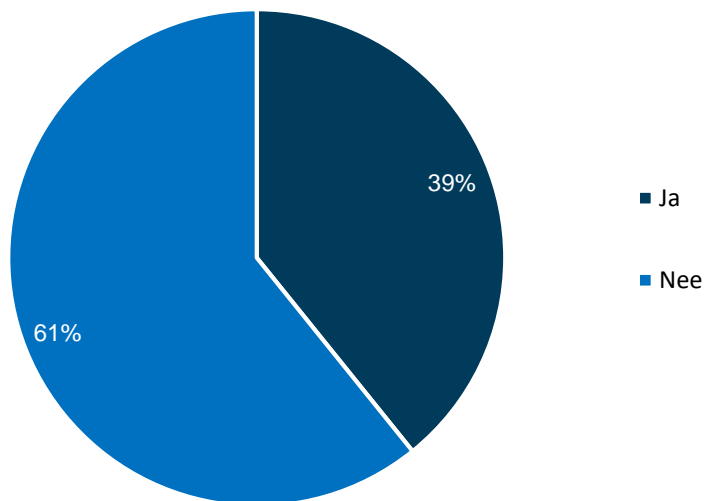
26. Hoeveel leerlingen zitten er op de school waar u schoolleider van bent? (als u schoolleider bent van meerdere vestigingen of scholen, dan de leerlingenaantallen optellen) (N=579)



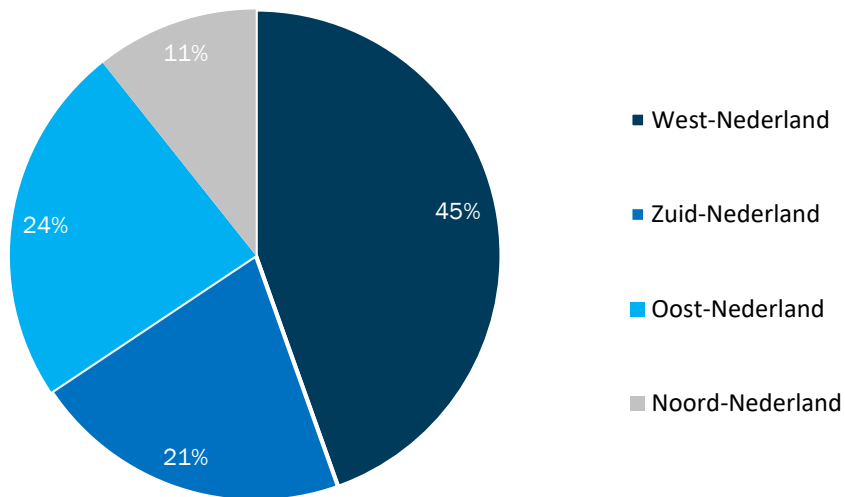
27. Was u voordat u directielid werd leraar/lerares? (N=579)



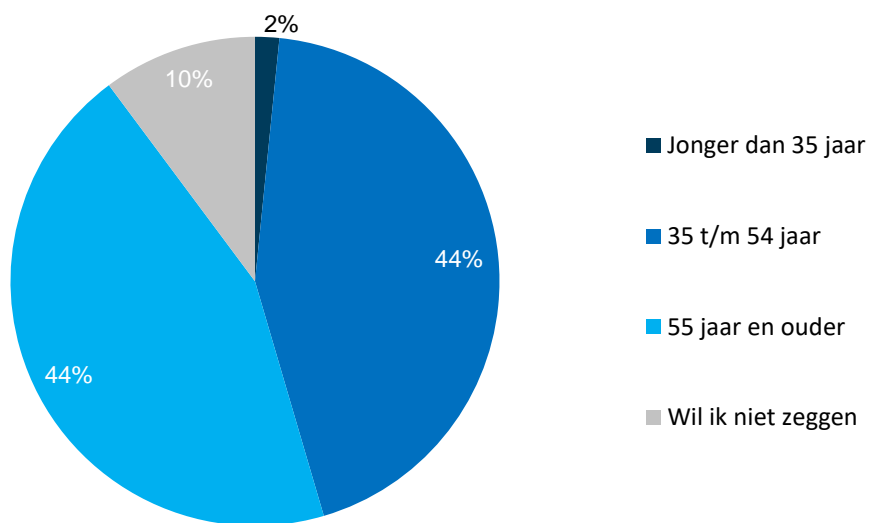
28. Bent u wel eens op een (voorlichtings)bijeenkomst van het Schoolleidersregister PO geweest? (N=579)



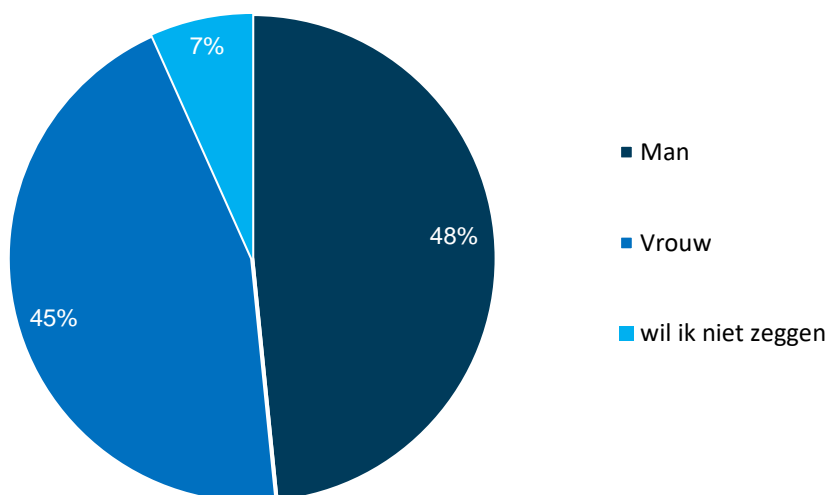
29. Wat zijn de cijfers van de postcode van uw school? (N=579)



30. Wat is uw leeftijd? (N=579)



31. Wat is uw geslacht? (N=579)



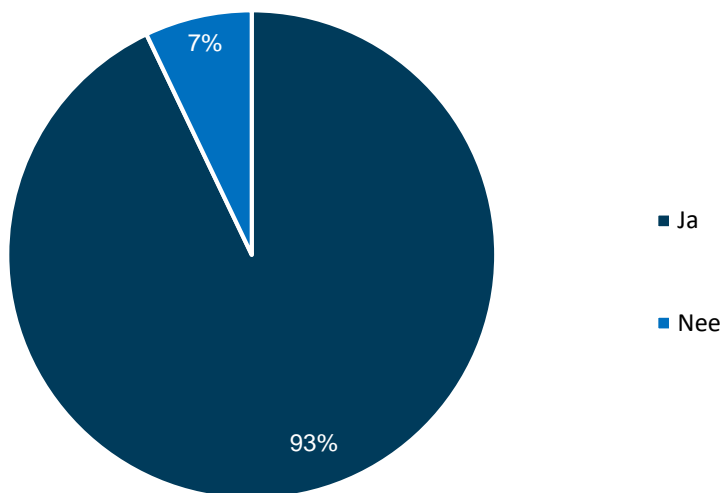
C.3. Vragen voor schoolbestuurders en HRM medewerkers

C.3.1. Bijdrage van het register aan de professionalisering van individuele schoolleiders en de beroepsgroep

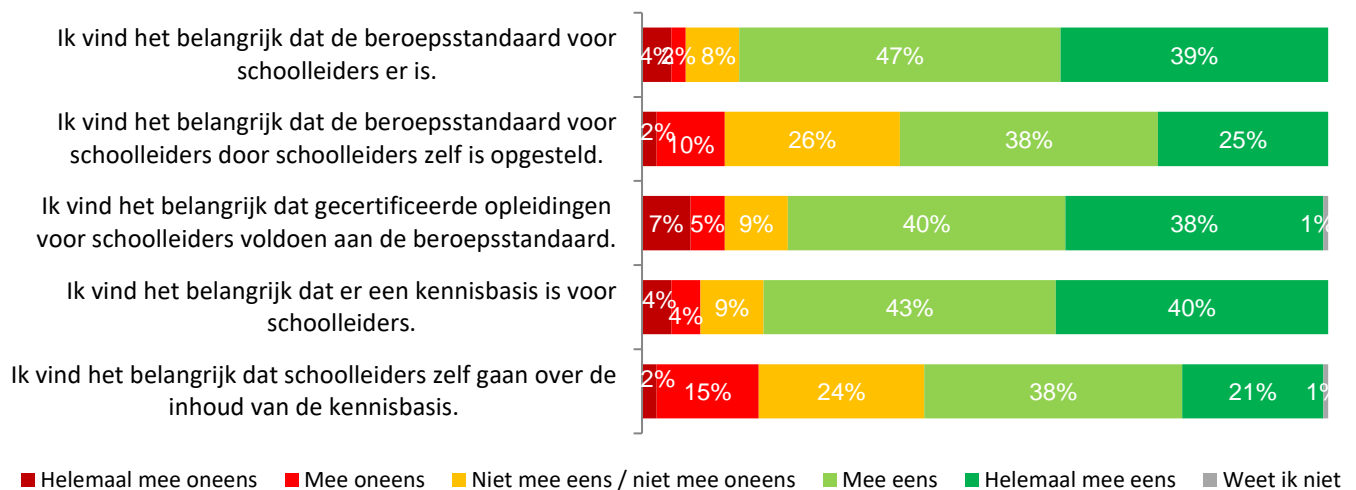
32. Vindt u dat schoolleider op dit moment een beroep is of een functie? (N=141)



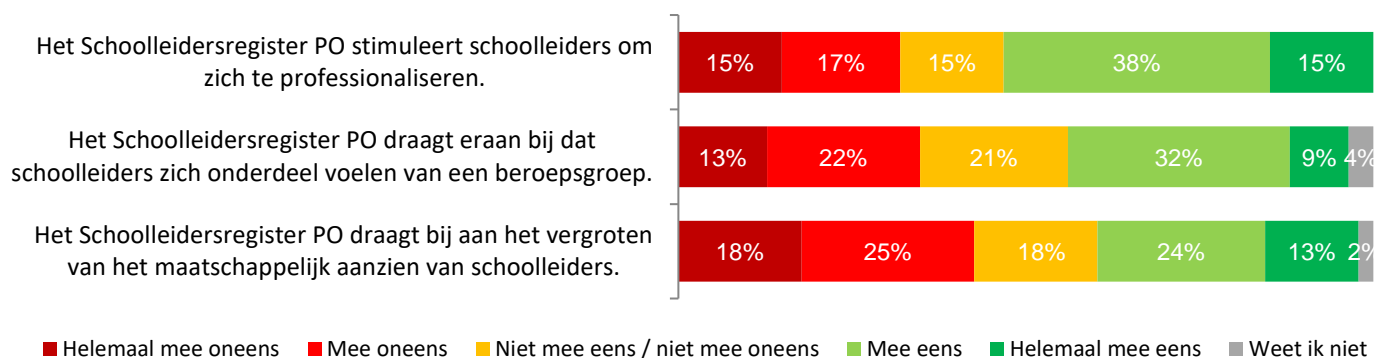
33. Kent u de beroepsstandaard? (N=141)



34. Hierna volgt een aantal stellingen over de beroepsstandaard. U kunt per uitspraak aangeven in hoeverre u het hiermee eens bent. (N=141)

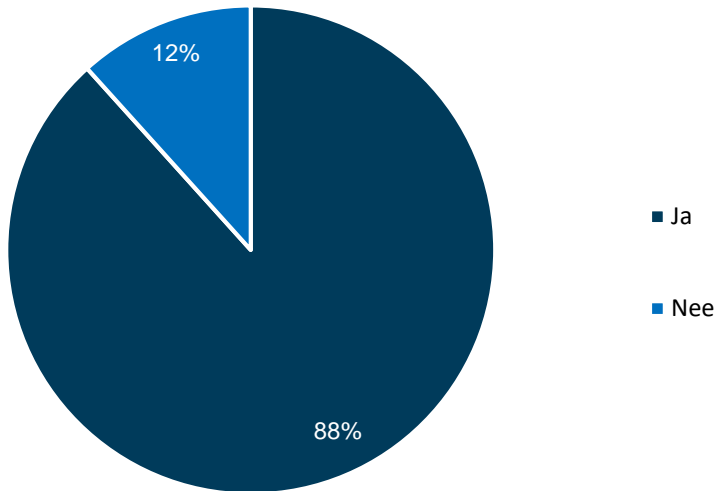


35. Hierna volgt een aantal uitspraken over de toegevoegde waarde van het Schoolleidersregister PO voor de beroepsgroep als geheel. U kunt per uitspraak aangeven in hoeverre u het hiermee eens bent. (N=141)

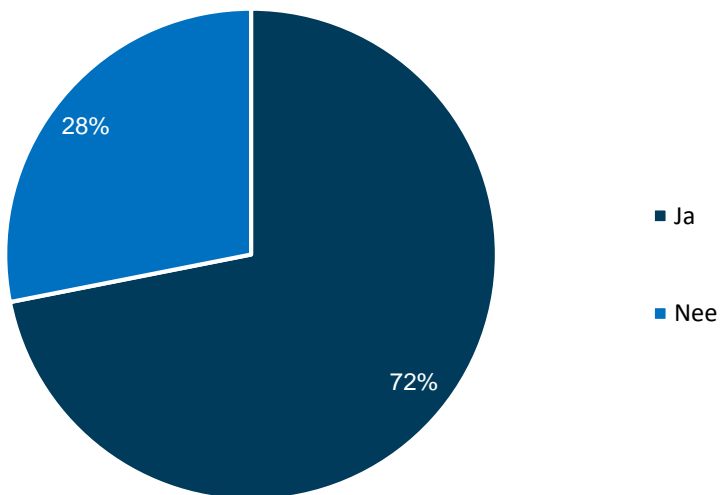


C.3.2. Vragen over procedures en regelingen

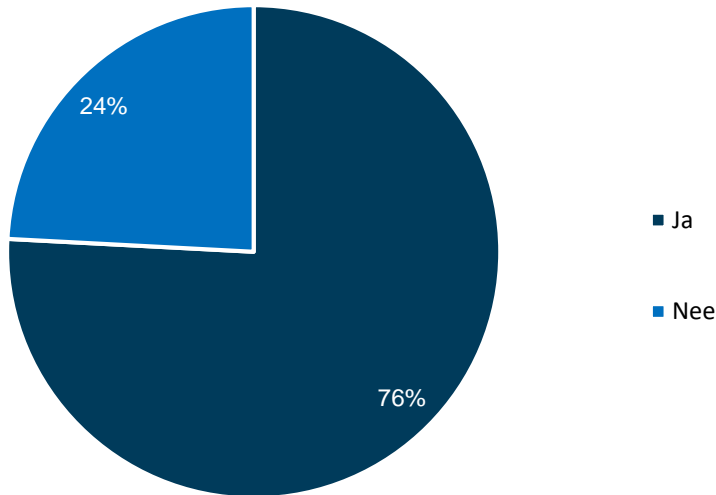
36. Heeft u als bestuur een account in het register? (N=141)



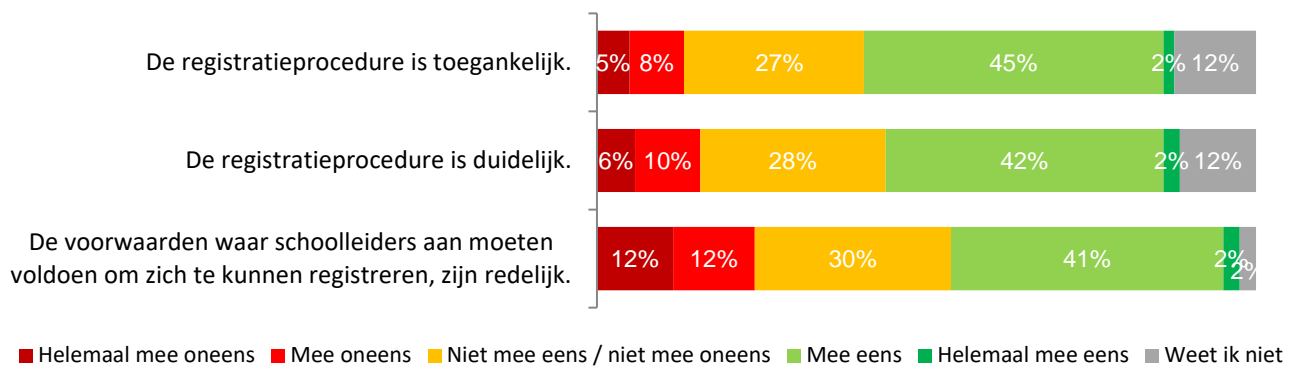
37. Maakt u als bestuur gebruik van de mogelijkheid om informatie over registratie en herregistratie van uw schoolleiders in het register te raadplegen? (N=121)



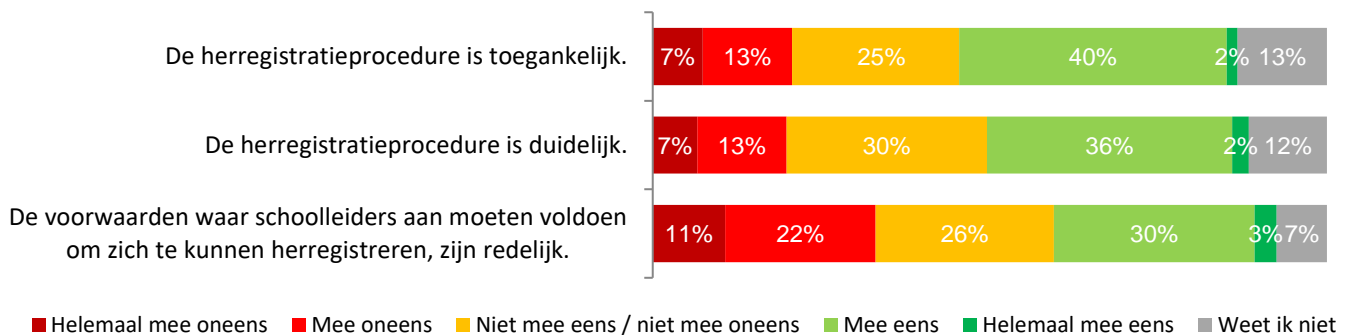
38. Kunt u als bestuur voldoende informatie raadplegen in het register voor schoolleiders over hun registratie en herregistratie? (N=121)



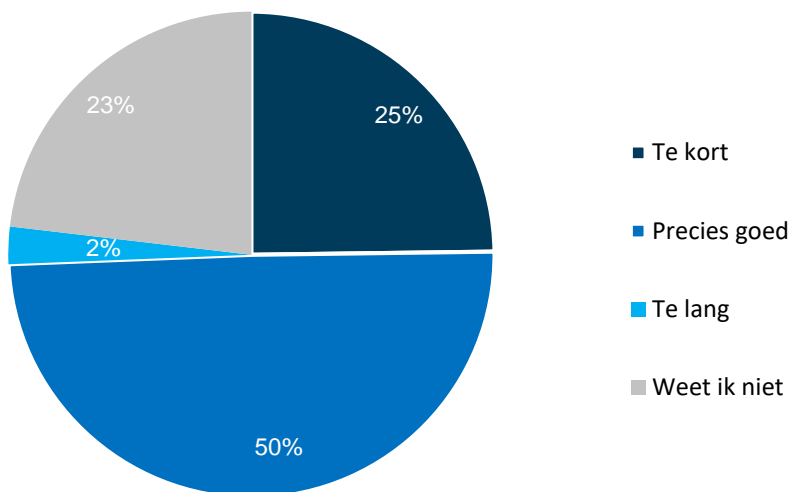
39. Bent u het eens met de volgende stellingen? (N=121)



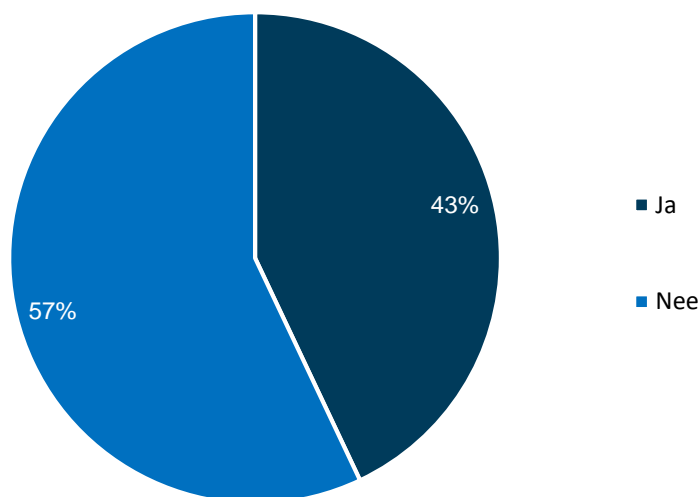
40. Na de eerste registratie als Registerdirecteur Onderwijs (RDO) of Registeradjunct-directeur Onderwijs (RADO) registreert een schoolleider zich iedere vier jaar opnieuw. Met deze herregistratie laat de schoolleider zien dat hij/zij zich blijft professionaliseren. Bent u het eens met de volgende stellingen? (N=121)



41. De termijn van vier jaar tussen twee registraties vind ik... (N=121)



42. Schoolleiders hebben de mogelijkheid bezwaar en beroep aan te tekenen tegen een besluit van het Schoolleidersregister PO betreffende registratie- en certificeringsbesluiten. Bent u bekend met de mogelijkheid bezwaar en beroep aan te tekenen tegen een besluit van het Schoolleidersregister PO? (N=121)

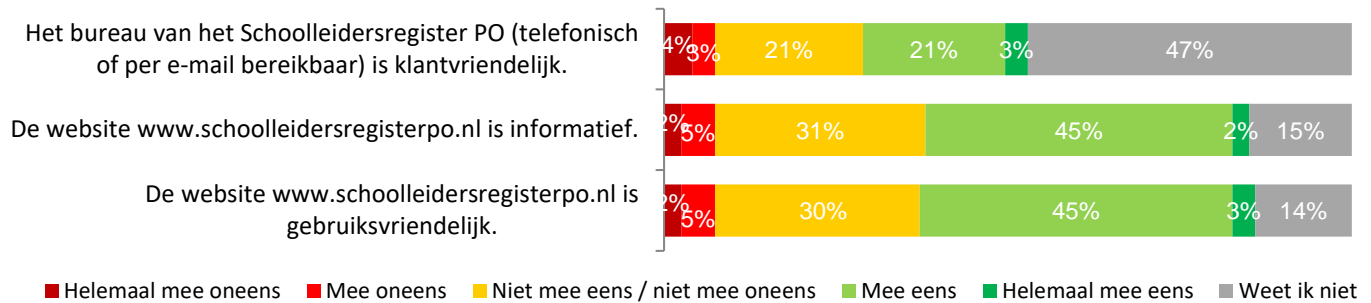


43. Bent u het eens met de volgende stelling? De procedure voor bezwaar en beroep is adequaat. (N=52)



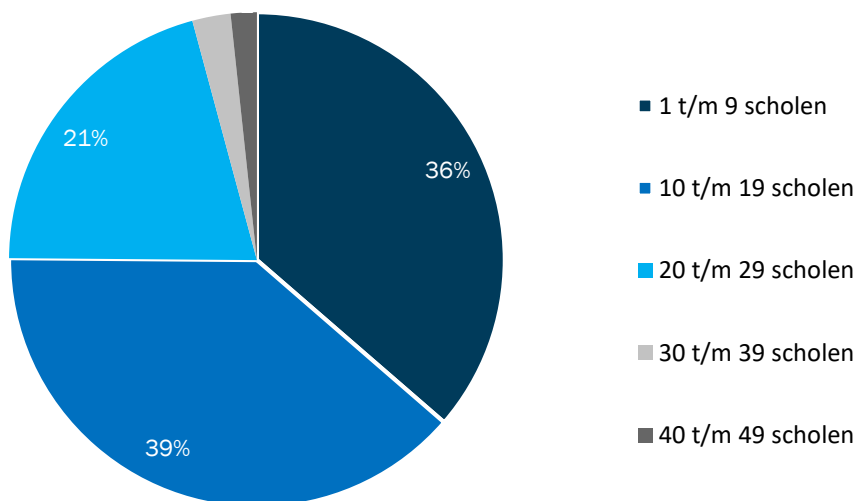
C.3.3. Vragen over het Schoolleidersregister PO en de website

44. Het register wordt beheerd door het bureau van het Schoolleidersregister PO. Hierna volgt een aantal uitspraken over het bureau van het Schoolleidersregister PO en over de website www.schoolleidersregisterpo.nl. U kunt per uitspraak aangeven in hoeverre u het hiermee eens bent. (N=121)

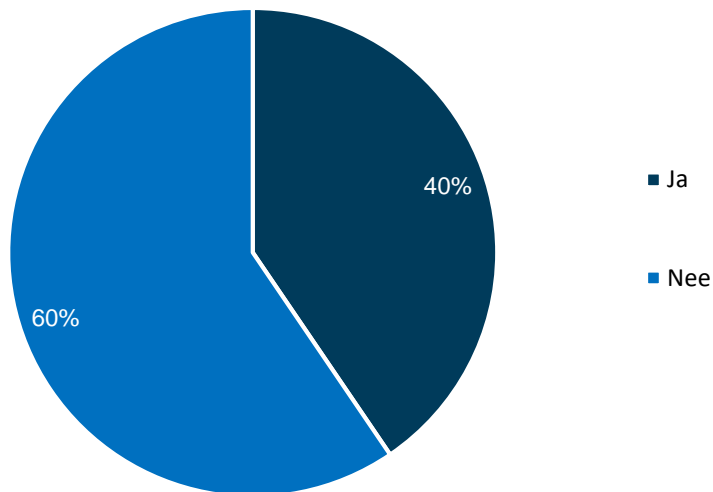


C.3.4. Achtergrondinformatie schoolbestuurders en HRM medewerkers

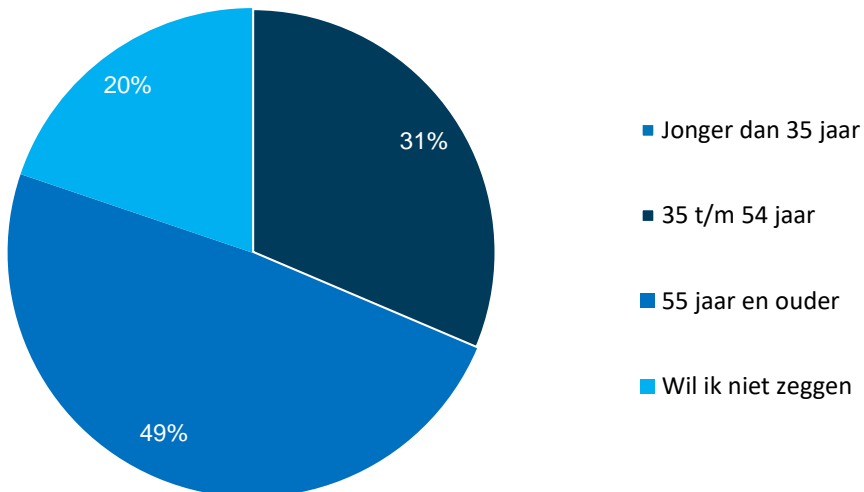
45. Hoeveel scholen in het PO bestuurt u? (N=121)



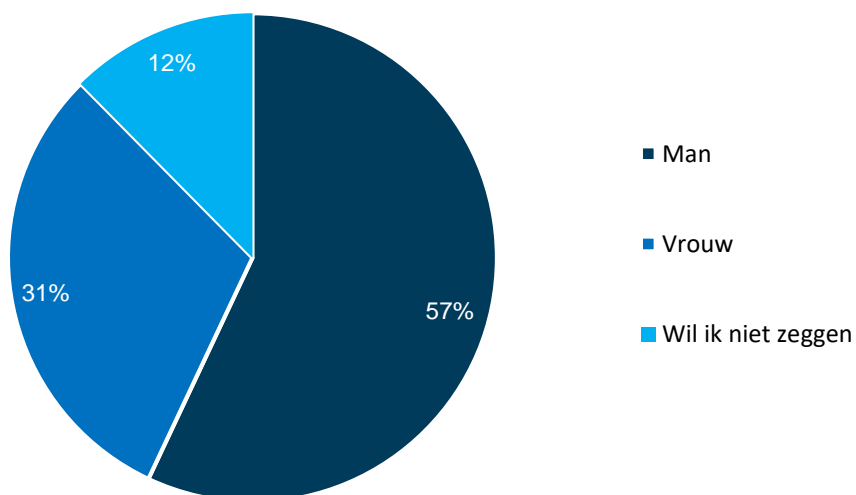
46. Bent u wel eens op een (voorlichtings)bijeenkomst van het Schoolleidersregister PO geweest? (N=121)



47. Wat is uw leeftijd? (N=121)



48. Wat is uw geslacht? (N=121)



Bijlage D. Overzicht gesprekspartners

Organisatie	Naam
Algemene Vereniging Schoolleiders (AVS)	Petra van Haren
Algemene Onderwijsbond (AOB)	Eugenie Stolk
Avans +	Coen Toebosch
Bureau STERK	Robinet Bargeman
CNV Onderwijs	Loek Schueler
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap	Jeroen van Andel
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap	Ria Westendorp
Penta Nova	Peter Dijkxhoorn
PO-Raad	Rinda den Besten Pien Verwilligen
Schoolbestuurders	Leo Faber Willem Kuijpers Ismael Taspinar Ad Vos
Schoolleiders	Eunice Hage – van Eijk Rob Klein Lida Koetsveld Jantine van der Lecq Elske van Leeuwen Arno Roelofs Sebastiaan Spit Jan Teensma Gerard van Vliet
Schoolleidersregister PO	Marja Creemers (directeur) Ursie Lambrechts (voorzitter) Yvonne Vaes-Lucas (bestuurslid) Hilde van Tol (adviseur) Sanneke Zegwaard (adviseur) Sandy van den Bosch (bureaumedewerker) Melissa Emo (bureaumedewerker) Annelies Verkerk (bureaumedewerker) Arjan Vries (functioneel beheerder) Simone Walvisch (adviesraad) Roel in 't Veld (wetenschappelijke raad) Marjo Dethmers (commissie registratie) Anne Veldt (commissie certificering) Maarten van Rooij (commissie certificering)

Nassaulaan 1
2514 JS Den Haag

+31 (0)70 359 6955
info@kwinkgroep.nl
www.kwinkgroep.nl