

De rol van de schoolleider in het creëren van gelijke kansen

In opdracht van
ABN AMRO Foundation

Voorjaar 2026

Impact Centre Erasmus



Over deze whitepaper

De rol van de schoolleider in het creëren van gelijke kansen

Gelijke kansen in het basisonderwijs in Nederland is een grote uitdaging: de schoolloopbaan van een kind wordt nog steeds sterk bepaald door de omgeving waarin het opgroeit. De overheid en scholen hebben de afgelopen jaren fors geïnvesteerd in het tegengaan van kansenongelijkheid via verschillende initiatieven zoals extra ondersteuning op basisvaardigheden, de brugfunctionaris en aanbod om talenten te ontwikkelen. In het vormgeven van dit onderwijs spelen schoolleiders een cruciale rol.

Deze whitepaper combineert inzichten uit de wetenschap en bevindingen uit interviews met schoolleiders & experts over de rol van de schoolleider in het creëren van gelijke kansen in het basisonderwijs. Het gaat in op de definitie van de term, de huidige situatie, hoe schoolleiders gelijke kansen creëren, en welke vaardigheden, kwaliteiten en eigenschappen hiervoor nodig zijn.

Het is geschreven voor beleidsmakers, schoolbestuurders, onderwijsprofessionals en schoolleiders zelf.

*Deze whitepaper is opgesteld door Impact Centre Erasmus,
in opdracht van ABN AMRO Foundation*

Auteurs: Prof. dr. Karen Maas, Emiel Gieles MSc

Impact Centre Erasmus



Samenvatting

Gelijke kansen in het basisonderwijs: een langlopende uitdaging

In Nederland is het creëren van gelijke kansen in het basisonderwijs nog altijd een grote uitdaging: de schoolloopbaan van een kind wordt nog steeds sterk bepaald door de omgeving waarin het opgroeit. Zo zien we dat er een verschil zit in adviezen: Kinderen uit gezinnen met een laag inkomen worden relatief vaker verwezen naar vmbo of vmbo-gt/havo (68% van de leerlingen t.o.v. 30% van kinderen uit gezinnen met een hoog inkomen). Slechts 11 procent krijgt een advies voor het vwo. Van de leerlingen uit hoog inkomensgezinnen krijgt 36 procent een vwo-advies (CBS, 2025). Daarnaast krijgen leerlingen met ouders met een laag inkomen vaker een advies van de school dat lager is dan het toetsadvies (38% t.o.v. 22%).

De overheid en scholen hebben de afgelopen jaren fors hebben geïnvesteerd in het tegengaan van kansenongelijkheid via verschillende initiatieven zoals extra ondersteuning op basisvaardigheden, de brugfunctionaris en d aanbod om talenten te ontwikkelen om werk te maken van gelijke kansen. In het vormgeven van dit onderwijs spelen schoolleiders een cruciale rol, maar tegelijkertijd lijkt er vaak minder aandacht voor hun rol. In dit rapport wordt onderzoek gedaan naar de rol van de schoolleider in het creëren van gelijke kansen in het basisonderwijs.

Onderzoeksmethode

Voor deze rapportage is gebruik gemaakt inzichten uit de wetenschappelijke literatuur en beleidsrapportages. Ook is er gesproken met 22 schoolleiders door heel Nederland die werkzaam zijn op een school met een bovengemiddeld groot aantal kinderen dat in kansenongelijkheid opgroeit.

Definitie gelijke kansen & belangrijke aspecten

De term gelijke kansen kent geen eenduidige definitie; verschillende instituten en wetenschappers hebben verschillende definities: waar de een focust op hetzelfde bieden, kijkt de ander naar een gelijke uitkomst, zoals via onderwijsresultaten, diploma's en adviezen. Er is dus geen eenduidig begrip van de term gelijke kansen. Dit zien we ook terug in de uitvraag bij de schoolleiders.

De meest voorkomende aspecten hierin zijn dat de achtergrond van de

Impact Centre Erasmus

ouders en omgeving van het kind geen rol zouden mogen spelen in de kansen die het krijgt, en dat gaat om het ontwikkelen in brede zin (niet alleen cognitief, maar ook sociaal-emotioneel).

Uit de interviews zijn verschillende belangrijke aspecten voor kansengelijkheid te destilleren.

Voorzieningen via school zoals schoolmaaltijden en voorraadkasten helpen kinderen die vanuit huis hier niet genoeg in voorzien kunnen worden om tot een beter leerklimaat te komen. Daarnaast wordt aangegeven dat gelijke kansen valt of staat met *kwalitatief goed onderwijs* geven: juist op de scholen waar vaker sprake is van achterstand is dit extra belangrijk. *Verlengd aanbod* helpt de kinderen hun talenten en interesses te ontdekken waar dit in de thuissituatie niet altijd mogelijk is, en kan ook helpen bij ondersteuning van basisvaardigheden.

Het is belangrijk dat er op de school een klimaat van *veiligheid, vertrouwen & plezier* is: dit bevordert de leerprestaties. Dit geldt ook voor het hebben van *hoge verwachtingen* van de leerlingen: uit onderzoek blijkt dat dit bijdraagt aan de leerprestaties.

De *brugfunctionaris* wordt aangemerkt als een onmisbare schakel om problemen in de thuissituatie te signaleren; dit haalt druk bij leerkrachten en schoolleider weg, die daarmee kunnen focussen op onderwijskundige taken. Wanneer het gaat om *ontwikkeling & leerprestaties*, is het belangrijk om de verbanden hier tussen brede ontwikkeling (zoals persoonsvorming) en leerprestaties te zien die elkaar versterken.

Rol van de schoolleider

Het takenpakket van de schoolleider is complex en veelomvattend. Dit loopt uiteen van bijvoorbeeld het regelen van de financiën en uiteenzetten van de strategie, tot het onderhouden van contact met ouders en neerzetten van de cultuur binnen de school. Ook de voorbeeldfunctie en samenwerking met partners maken deel uit van de verantwoordelijkheden. In grote lijn heeft de schoolleider zowel intern een belangrijke rol richting de docenten en richting de leerlingen als extern richting ouders, omgeving en partners.



Het belang van de schoolleider wordt ook publiekelijk benadrukt, geïllustreerd door de volgende quotes:

"De schoolleider vervult een sleutelrol in onderwijsontwikkeling en kwaliteitsverbetering. Schoolleiders maken met hun onderwijskundige visie het verschil en verdienen ruimte en ondersteuning voor hun werk met lerarenteams." - Staatssecretaris Judith Tielen (Onderwijs en Emancipatie) (2026)

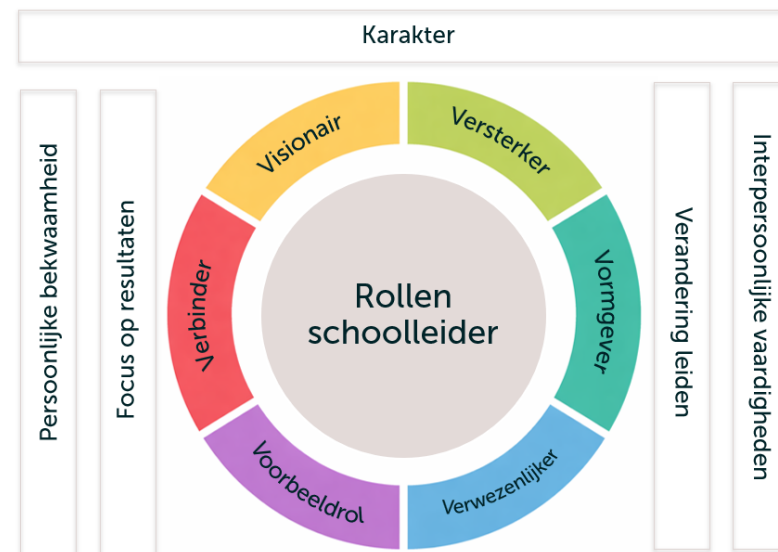
"De schoolleider is de hefboom voor onderwijsontwikkeling en kwaliteitsverbetering, maar komt nu onvoldoende aan deze kerntaak toe" – Alida Oppers, inspecteur-generaal van het Onderwijs (2026)

Uit de interviews zijn de volgende competenties als meest belangrijk naar voren gekomen: team aansturen en ondersteunen (1), duidelijke grenzen stellen (2), creatief oplossen en lef om nieuwe dingen te doen (3), begrip voor populatie (4), en contact en samenwerking met externen (5), hart voor het kind (6) en flexibiliteit (7).

Hoewel veel competenties voor het bevorderen van gelijke kansen aan te leren zijn, volstaan competenties alleen niet. Minstens zo belangrijk is de intrinsieke wil om verder te kijken naar wat een kind nodig heeft, zowel binnen als buiten de school. Bepaalde eigenschappen, zoals 'buiten de lijntjes kleuren', de keuze voor het onderwijs en affiniteit met de doelgroep, lijken meer persoonsgebonden dan aanleerbaar.

De interne organisatie heeft een grote invloed op de leerprestaties: bijna 70% van de prestatieverschillen tussen scholen kan hierdoor worden verklaard (McKinsey & Company, 2020). Schoolleiders die werk maken van gelijke kansen benadrukken dat het belangrijk is dat leerkrachten zich kunnen focussen op hun kerntaak: onderwijs geven.

In de externe samenwerking met partners wordt benadrukt dat de fysieke ruimte van de school een laagdrempelige omgeving is voor ouders en een plek is waar ze vaker komen. Tegelijkertijd wordt aangegeven dat er veel initiatieven zijn en de schoolleider goed scherp moet hebben welke samenwerkingen aansluiten bij de visie en missie van de school.



Vervolgens zijn op basis van de interviews en literatuur zijn zes rollen van schoolleiders gedefinieerd:

- **Visionair** – geeft richting en ontwikkelt een heldere visie
- **Verbinder** – brengt mensen samen en stimuleert samenwerking
- **Voorbeeld** – laat gewenst gedrag zien en geeft het goede voorbeeld
- **Verwezenlijker** – zet plannen om in concrete resultaten
- **Vormgever** – richt structuren en processen effectief in
- **Versterker** – stimuleert en ontwikkelt mensen en hun motivatie

Daarnaast zijn 5 eigenschappen van belang:

- Persoonlijke bekwaamheid
- Focus op resultaten
- Verandering leiden
- Interpersoonlijke vaardigheden
- Karakter

Barrières, kansen & aanbevelingen

Vervolgens is ook gekeken naar waar schoolleiders in het dagelijkse werk tegenaanlopen in het creëren van gelijke kansen. Daarin kwamen vier barrières naar voren:

- **Onzekerheid over subsidies.** Momenteel zijn veel initiatieven rondom kansengelijkheid gefinancierd vanuit een subsidiestructuur. Hoewel dit differentiatiemogelijkheden biedt, geeft het bij scholen ook onzekerheid: er wordt gebouwd aan een structuur en netwerk in en rondom school, en daarmee verwachtingen gecreëerd. Die verwachtingen kunnen echter alleen waargemaakt worden op lange termijn wanneer financiering bestendig blijft.
- **Verantwoordingsdruk & weinig vertrouwen.** Schoolleiders geven aan veel tijd en energie kwijt te zijn aan het verantwoorden van subsidies, en hoewel de middelen als zeer welkom ervaren worden, leidt de verantwoordingsdruk tot een lage mate van ervaren vertrouwen.
- **Middelen alleen zijn niet altijd toereikend.** Hoewel de middelen (zoals subsidies voor brugfunctionaris en School en Omgeving) als randvoorwaardelijk worden gezien, geven veel schoolleiders aan dat het hier niet altijd mee opgelost is: de vervolguiddagen liggen in het vinden van het juiste en geschikte personeel en creëren van infrastructuur en fysieke omgeving binnen de school die leren goed faciliteert.
- **Hoog verloop bij partners.** Schoolleiders, met name die al langer op dezelfde plek werken, zien een relatief hoog verloop bij partnerorganisaties, zoals zorg- en welzijnsorganisaties, gemeenten, politie, waardoor samenwerking voor gelijke kansen niet optimaal benut wordt of stagneert doordat nieuwe werknemers tijd nodig hebben om onderdeel te worden van het netwerk en relaties aan te gaan.

Deze bevindingen liggen in lijn met de Staat van het Onderwijs (2026), waarin genoemd wordt dat vraagstukken rond financiering, regelgeving en personele bezetting van dagelijkse aard zijn, en dat minder administratie en regeldruk en meer tijd en ruimte voor onderwijskundig leiderschap hiervoor nodig zijn.

Ook is bevraagd waar de schoolleiders kansen zien en waar ze het meest mee geholpen zouden zijn. Hieruit zijn zes aanbevelingen geformuleerd:

- **Bestendig structurele financiering & middelen.** Schoolleiders pleiten voor structurele lumpsum, eerlijkere verdeling, en minder versnipperde subsidiestromen. Er is behoefte aan verdere bestending van gelden, en bijvoorbeeld de brugfunctionaris als vast onderdeel in schoolsysteem.
- **Geef vertrouwen en ruimte voor autonomie.** Schoolleiders zijn gebaat bij minder oormerking en controle, en meer professionele ruimte voor schoolleiders om in te spelen op wat hun school en wijk nodig heeft. Schoolleiders zijn professionals en weten wat de school nodig heeft. Hiermee kan de schoolleider zich meer focussen op onderwijskundige aspecten en leiderschap.
- **Faciliteer samenwerking met partners, zorg & ondersteuning op school.** Door school als spil in de wijk neer te zetten kan preventieve zorg letterlijk naar binnen gehaald worden. Denk hierbij aan logopedie, coaching en JGZ. Met het bouwen van een ecosysteem en verwijderen silo's binnen en tussen organisaties kan er centraler gewerkt worden aan gelijke kansen.
- **Continueer de schooldag & vroege aanpak.** Kinderen zo vroeg mogelijk (al vanaf 2 jaar) bereiken helpt om achterstanden te voorkomen. Daarnaast pleitten meerdere schoolleiders voor het structureel en van de schooldag om zo meer ondersteuning en talentontwikkeling te kunnen bieden.
- **Versterk kennisdeling en leerkringen om meer van elkaar op te steken.** Er is potentieel voor structurele leernetwerken om niet steeds het wiel opnieuw uit te vinden en werkzame elementen te implementeren vanuit kennisdeling.
- **Kans om bredere indicatoren te eerder in kaart te brengen.** Veel wordt gemeten aan de hand van toetsresultaten en schooladviezen. Deze indicatoren zitten echter pas laat in de effectketen (lagging indicators). Er is een kans om bredere indicatoren die eerder in de effectketen zitten (leading indicators) en die invloed hebben op het leer- en ontwikkelproces, zoals zelfvertrouwen, in kaart te brengen.

Inhoudsopgave

1. Aanleiding	p. 7
2. Onderzoeksmethode	p. 8
3. Gelijke Kansen	p. 9
4. Belangrijke aspecten voor gelijke kansen	p. 13
5. Rol van Schoolleider	p. 21
6. Barrières, kansen & aanbevelingen	p. 31

1. Aanleiding

Gelijke kansen in het onderwijs

Er is veel onderzoek gedaan naar het thema van kansengelijkheid in het onderwijs. Met name op het gebied van factoren die van invloed zijn op gelijke kansen zijn veel inzichten opgedaan. Zo benoemt het Nederlands Jeugdinstituut drie factoren: de invloed van de omgeving en de startpositie (1), de invloed van de leerkracht (2) en de invloed van het onderwijssysteem (3).

Ook het Verwey-Jonker instituut heeft verschillende factoren op gebied van kansengelijkheid onderzocht: in een overzicht studie komen maar liefst 30 verschillende factoren naar voren verdeeld over vijf dimensies: leerling, familie, school, wijk, en samenleving (Verwey-Jonker Instituut, 2021).

In deze studies is er expliciet aandacht voor de rol van de leerkracht, met bijvoorbeeld factoren als 'de invloed van de leerkracht' en 'kwalitatief goede docenten'. Ook aspecten als inclusief onderwijs, het curriculum en gedifferentieerd onderwijs komen naar voren.

Een andere belangrijke speler in vormgeven van het basisonderwijs is de schoolleider. De schoolleider is de eindverantwoordelijke voor de onderwijskwaliteit, koersbepaling en dagelijkse leiding van een

schoolorganisatie. Zij zetten de visie neer voor hun school, zijn betrokken bij het aanstellen van personeel, overzien mogelijkheden ten aanzien van middelen en subsidies, en benutten kansen voor samenwerking met externe partners.

Hoewel het bekend is dat de schoolleider een belangrijke functie heeft in het borgen van onderwijskwaliteit en de ontwikkeling van leerresultaten, hebben ze ook een belangrijke rol in het creëren van gelijke kansen. Kinderen in aandachtswijken starten vaak met een achterstand die in het schoolsysteem moeilijk te keren is. Toch zijn er veel scholen waar hier hard aan gewerkt wordt, en waar de schoolleider een belangrijke speler is.

Tegelijkertijd is er nog minder bekend over wat de rol van de schoolleider is op dit thema. Daarom kijken we in dit onderzoek naar de volgende onderzoeksvraag:

“Wat is de rol van de schoolleider in het creëren van gelijke kansen in het primair onderwijs?”

2. Onderzoeksmethode



Picture by Becca Tapert

Voor deze rapportage is gebruik gemaakt van een mixed-methods aanpak, waarbij inzichten uit de wetenschappelijke literatuur en beleidsrapportages gecombineerd worden met inzichten uit de praktijk op basis van interviews.

Voor de interviews is er gesproken met 22 schoolleiders in Nederland die die werkzaam zijn op een school met een bovengemiddeld groot aantal kinderen dat in kansenongelijkheid opgroeit. De interviews zijn online afgenomen. De gemiddelde schoolweging van de scholen van de geïnterviewde schoolleiders ligt hoger dan het landelijk gemiddelde; 34,3 ten opzichte van 29,7 (op een schaal van 20-40). Dit kan worden verklaard doordat deze scholen vaak meer inzetten op het thema kansengelijkheid en vaker in aanmerking komen voor additionele subsidies.

Daarnaast zijn 3 experts die zich bezig houden met kansengelijkheid in het onderwijs geïnterviewd.

De interviews zijn afgenomen op een semi-gestructureerde manier. Het gevolgde interviewsript is te vinden in Bijlage A en de lijst met geïnterviewden in Bijlage B.



3. Gelijke Kansen

Definitie van Gelijke Kansen

Er worden verschillende invullingen gegeven aan het concept gelijke kansen. Hieronder zijn de definities die door verschillende organisaties worden gehanteerd op een rij gezet.

Ministerie van Onderwijs, Cultuur & Wetenschap

Het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) definieert kansengelijkheid als “de mate waarin kinderen met dezelfde aanleg gelijke kansen hebben om zich te ontwikkelen en resultaten te behalen in het onderwijs, ongeacht het opleidingsniveau, het beroep, het inkomen of de culturele achtergrond van hun ouders”. (Andersson Elffers Felix, 2024; Kamerstuk 36740-VIII, nr. 9).

Gelijke Kansen Alliantie

De Gelijke Kansen Alliantie formuleert het als volgt: *“Ieder kind moet zichzelf kunnen ontwikkelen. Achtergrond, opleidingsniveau of de financiële situatie van ouders zouden daarbij niet van invloed moeten zijn op de prestaties van een leerling op school en mogelijkheden om interesses en talenten optimaal te ontwikkelen.”* (GKA, 2019)

Sociaal-Economische Raad

In het SER-rapport Gelijke kansen in het onderwijs (2021) wordt de term gedefinieerd als *“de mate waarin kinderen in staat worden gesteld om het niveau te bereiken dat zij cognitief aankunnen, ongeacht het inkomen, opleidingsniveau of de afkomst van hun ouders of andere factoren”* (p. 33). Daarbij wordt ook toegevoegd dat deze definitie weliswaar focust op cognitief vermogen, maar het om meer gaat: namelijk om jongeren in staat te stellen, te motiveren en te ondersteunen om hun talenten te ontwikkelen. Deze talenten hebben naast cognitieve vaardigheden ook betrekking op sociale, sportieve, creatieve, technische en emotionele vaardigheden.

Ezraus 9

Definitie van Gelijke Kansen

Hoewel de eerstgenoemde definities grotendeels in lijn met elkaar liggen, zien we tegelijkertijd dat er verschillende interpretaties en nuances zijn.

- Zo licht Denessen (2020) toe dat er een onderscheid gemaakt kan worden tussen gelijke kansen op uitkomsten (meritocratisch perspectief) en gelijke kansen op aanbod (pedagogisch ideaal).
 - Waar de laatste focust op gelijke kansen bieden qua aanbod, en dus uitgaat van een evenredige investering om de leerling zoveel mogelijk uit te dagen, focust het meritocratisch perspectief op onevenredig investeren, waarbij er gecompenseerd wordt voor ongelijke achtergrond en gedifferentieerd voor wat elke leerling individueel nodig heeft.
- In de strategische beleidsevaluatie *Kiezen voor Kansen* van Andersson, Elffers, Felix (2024) wordt ook benadrukt dat Louise Elffers (2022) wijst op spraakverwarring: wie moet een kans maken waarop? Ze onderscheidt hierin:
 - Gelijke kansen bij gelijke geschiktheid: kinderen met dezelfde capaciteiten moeten dezelfde kans hebben om te leren en diploma's te behalen
 - Gelijke kansen op gelijke geschiktheid: kinderen moeten in het onderwijs dezelfde kansen krijgen om hun leerpotentieel te verwezenlijken
 - Gelijke kansen bij ongelijke geschiktheid: ongeacht hun verschillen in aanleg of capaciteiten moeten kinderen een gelijke kans hebben op een goede plek in de samenleving die past bij hun talenten
- Ook Gaikhorst (2025) licht 3 benaderingen toe in haar oratie
 1. **Gelijke behandeling:** alle leerlingen krijgen hetzelfde aanbod en dezelfde begeleiding. Het risico hiervan is dat verschillen in startpositie tussen leerlingen uit beeld raken.
 2. **Compensatie:** extra ondersteuning bieden aan leerlingen die dat nodig hebben. Dat kan effectief zijn, maar kan ook leiden tot zogenoemd *deficit-denken*, waarbij vooral wordt gekeken naar wat leerlingen niet hebben of niet kunnen. Daarom pleit Gaikhorst ook voor meer waarderende benaderingen, waarin wordt gekeken naar kennis en vaardigheden die leerlingen juist wél meebrengen naar school.
 3. **Aandacht voor structurele factoren van ongelijkheid.** Denk aan armoede, discriminatie of het selectieve karakter van het onderwijsstelsel. Volgens haar is het belangrijk dat leraren zich bewust zijn van deze bredere context.

Meritocratisch	Pedagogisch
Gelijke kansen op uitkomst	Gelijke kansen op aanbod
Onevenredige investering, compenseren voor ongelijke achtergronden	Evenredige investering, elke leerling zoveel mogelijk uitdagen

Definitie van Gelijke Kansen

In de interviews zijn de schoolleiders & experts bevraagd op hoe zij de term gelijke kansen definiëren. Daarin zien we de volgende resultaten terug:

Kenmerk	Frequentie
Ongeacht waar je wieg staat; je achtergrond of situatie van ouders zouden geen invloed moeten hebben op ontwikkelmogelijkheden	9
Ontwikkelen in brede zin (cognitief, sociaal-emotioneel & talenten)	6
Gelijke kansen is een utopie; bestaat nu niet	5
Ongelijk investeren om gelijke uitkomsten te krijgen	4

De twee kenmerken die het meest voorkomen, liggen in lijn met de twee aspecten die ook naar voren komen in de definities van OCW, GKA & SER. Daarnaast is het interessant dat 5 schoolleiders wijzen op het ideale karakter van de term: hoewel we zouden moeten streven naar gelijke kansen, is het een utopie. In de praktijk is er nu geen sprake van gelijke kansen en maakt waar je wieg staat en de achtergrond van de ouders wel degelijk uit.

Viermaal werd ongelijk investeren met als doel gelijke uitkomsten te krijgen expliciet benoemd. Het merendeel van de geïnterviewde schoolleiders lijkt het meritocratisch perspectief te omarmen, en zich aan te sluiten bij het derde perspectief zoals beschreven door Elffers (2022), gelijke kansen bij ongelijke geschiktheid: ongeacht hun verschillen in aanleg of capaciteiten moeten kinderen een gelijke kans hebben op een goede plek in de samenleving die past bij hun talenten.

"Ja gelijke kansen vind ik dat wat er in jou zit als persoon er uit moet komen, ongeacht alle omstandigheden die er zouden kunnen zijn."

"Ik zeg wel eens: onze kinderen moeten dezelfde kansen krijgen als de kinderen hier 600 meter verderop in die keurige vinex-wijk."

"Eigenlijk is het ongelijk investeren in gelijke kansen."

Daar waar de één thuis alles heeft wat je nodig hebt om fatsoenlijk te kunnen leven - een bed vloerbedekking op de vloer, elke dag warm eten op je bord, heeft een ander dat niet - dus dat vraagt al om een ongelijke investering om ervoor te zorgen dat kinderen in die voorwaarden dezelfde kansen krijgen."

"Misschien is gelijke kansen wel dat je mensen ongelijk behandelt."

Ja, want als je mensen ongelijk behandelt, dan kom je misschien uit tot gelijke kansen. Niet iedereen vraagt om hetzelfde, niet ieder mens is hetzelfde."

"Ik weet niet, ik denk eigenlijk dat dat fenomeen misschien wel niet bestaat."

Huidige Situatie

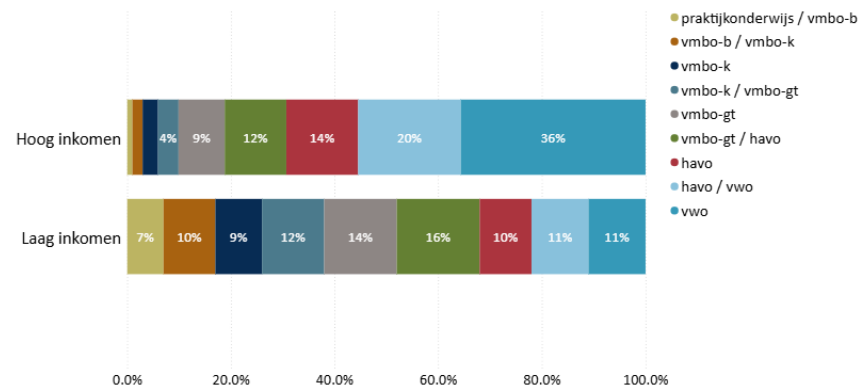
Hoewel de voorgaande definities een belangrijk uitgangspunt vormen, zien we in de praktijk dat er momenteel nog een kloof is met deze definities, en er geen sprake is van gelijke kansen. Zo hebben de financiële situatie en opleiding van ouders nog altijd sterke invloed op de ontwikkelkansen van kinderen. Dit blijkt ook uit data van het CBS, wanneer gekeken wordt naar definitieve schooladviezen voor voortgezet onderwijs. Bovendien is de kansengelijkheid tussen 2010 en 2020 verslechterd (SER, 2021).

Kinderen uit gezinnen met een laag inkomen worden relatief vaker verwezen naar vmbo of vmbo-gt/havo (68% van de leerlingen t.o.v. 30%), en krijgen minder vaak een vwo-advies. Slechts 11 procent krijgt een advies voor het vwo. Van de leerlingen uit hoog inkomensgezinnen krijgt 36 procent een vwo-advies (CBS, 2025).

Daarnaast krijgen leerlingen met ouders met een laag inkomen vaker een advies van de school dat lager is dan het toetsadvies (38% t.o.v. 22%).

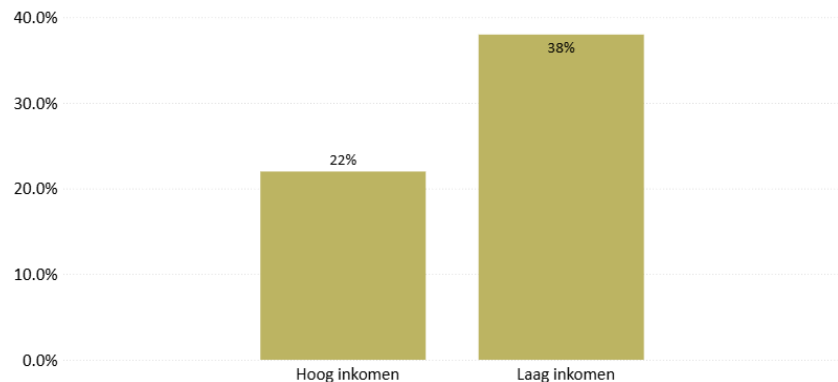
Tegelijkertijd kan onderwijs dienen als gelijkmaker: *“De school is natuurlijk heel cruciaal, omdat ze daar allemaal komen vroeg of laat. Als je daar dingen toevoegt, heb je een kans om de thuissituatie te compenseren.”*

Definitieve adviezen voor kinderen uit een laag en hoog inkomensgezin



Figuur 1 - Definitieve adviezen voor kinderen uit een laag en hoog inkomensgezin
Bron: Nederlands Jeugdinstituut. (2025). Cijfers over schooladviezen.

Percentage leerlingen met toetsadvies hoger dan schooladvies



Figuur 2 - Percentage leerlingen met toetsadvies hoger dan schooladvies.
Bron: Nederlands Jeugdinstituut. (2025). Cijfers over schooladviezen.



4. Belangrijke aspecten voor gelijke kansen

In dit hoofdstuk wordt er in gegaan op de wijze waarop geprobeerd wordt gelijke kansen te bieden en de aspecten die hierin belangrijk zijn. Voor zover mogelijk wordt hier de koppeling gemaakt naar de rol van de schoolleider hierin. De resultaten zoals beschreven zijn gebaseerd op het literatuuronderzoek én de interviews.

We beschrijven waar het bieden van gelijke kansen uit bestaat en ook wat er dan aangeboden dient te worden. Dit heeft met **wat** wordt aangeboden, de inhoud van het onderwijs of brede school activiteiten te maken. Hierbij kan worden gedacht aan kwalitatief goed onderwijs, voorzieningen die via school worden geboden en aan d aanbod zoals brede school activiteiten. Dit heeft ook te maken met **hoe** dingen worden aangeboden. Hierbij kan worden gedacht aan aspecten zoals veiligheid, vertrouwen & plezier, hoge verwachtingen en vertrouwen in de capaciteit van de leerlingen. Duidelijk is dat de brugfunctionaris een belangrijk rol vervult in het mogelijk maken om te werken aan gelijke kansen. Tenslotte wordt gekeken naar de uitkomsten hiervan op de ontwikkeling en leerprestaties van leerlingen.

Belangrijke aspecten voor gelijke kansen

WAT

Voorzieningen via school
Kwalitatief goed onderwijs
Verlengd aanbod

HOE

Veiligheid, vertrouwen & plezier
Hoge verwachtingen
Brugfunctionaris

UITKOMSTEN

Ontwikkeling & leerprestaties

Belangrijke aspecten voor gelijke kansen

Voorzieningen via school

- Een voorwaarde voor cognitieve ontwikkeling is dat kinderen zich in een stabiele, ondersteunende omgeving bevinden. Die basis begint echter niet alleen op school, zoals aangegeven speelt voor veel leerlingen de thuissituatie een bepalende rol. Wanneer ouders niet in staat zijn om te voorzien in essentiële behoeften, heeft dit direct invloed op het leervermogen en concentratie van het kind op school.
- Naast het creëren van een veilige haven en een prettige sfeer op school, nemen veel schoolleiders daarom ook verantwoordelijkheid op het gebied van het bieden van praktische basisvoorzieningen. Door de geïnterviewde schoolleiders wordt vaak samengewerkt met het Jeugdeducatiefonds, dat kinderen uit gezinnen met financiële krapte ondersteunt met materialen die essentieel zijn voor schoolparticipatie. Denk aan een bril, een fiets of een laptop.
- Daarnaast organiseren scholen steeds vaker schoolontbijten, schoolmaaltijden en voorraadkasten, veelal mogelijk gemaakt dankzij de inzet van vrijwilligers en betrokken ouders en bijvoorbeeld via het Programma Schoolmaaltijden.
- Veel van deze initiatieven worden geïnitieerd vanuit de schoolleiding. Schoolleiders hebben een belangrijke rol in het signaleren van mogelijkheden om in essentiële behoeften te voorzien, of anderen hierin te instrueren

"Daar zie je in leerresultaten ook af en toe dan wel echt een verandering. Kijk, we hebben hier echt voorbeelden van gezinnen waar ze bijvoorbeeld met 3 kinderen een bed moesten delen. Op het moment dat ze dan ineens 3 bedden hebben en ieder zijn eigen bed ja, dan zie je gewoon dat ze meer uitgeslapen op school komen en dan wordt leren echt een stukje makkelijker. Dus dat zie je dan heel direct in effect terug."

Belangrijke aspecten voor gelijke kansen

Kwalitatief goed onderwijs

- Schoolleiders geven aan dat veel valt of staat met het bieden van kwalitatief goed onderwijs, dit wordt in 11 interviews expliciet benoemd. Goed onderwijs gaat in deze context zowel over de basisvaardigheden (taal en rekenen) als sociaal emotionele ontwikkeling.
 - Juist voor scholen met een hoge schoolweging zijn basisvaardigheden erg belangrijk – zo is de kans op taalachterstanden bij binnenkomst op primair onderwijs meer aanwezig. Deze vaardigheden zijn belangrijk om verder te leren in voortgezet onderwijs en mee te kunnen doen in de maatschappij.

Daarnaast komt het thema wereldoriëntatie vaak aan bod:

- Kinderen uit kansarmere wijken komen vaak weinig buiten hun directe omgeving, waardoor zij een smaller referentiekader ontwikkelen dan leeftijdsgenoten met een meer bevoorrechte achtergrond.
 - Wereldkennis is bovendien onlosmakelijk verbonden met begrijpend lezen: teksten begrijpen veronderstelt achtergrondkennis, en wie weinig weet van de wereld mist de context die nodig is om geschreven taal goed te interpreteren.
 - Toch ontbreekt wereldoriëntatie in de Doorstroomtoets, wat door een enkeling als een gemis wordt geduid.

“Wat helpt voor gelijke kansen, dat is gewoon kwalitatief ontzettend goed onderwijs geven. Als je heel goed onderwijs geeft, dan gaan die resultaten omhoog en kennis van de wereld. Dat is waarbij je kan bevorderen en kansenongelijkheid kan tegengaan.”

“Als je niet kan rekenen en lezen, dan kom je in deze wereld niet zo heel veel verder. En onze kinderen hebben daar meer onderwijs in nodig dan op andere scholen.

Wij besteden ook meer tijd aan rekenen en meer tijd aan lezen, omdat de kinderen ook meer tijd nodig hebben. Want ze komen al met een 2-0 achterstand binnen.”

“Omdat je ook heel erg bezig bent met: hoe kunnen we gelijke kansen creëren voor deze kinderen? Ik denk dat gelijke kansen zit in met elkaar heel goed onderwijs maken, dus daarvoor moet je zorgen dat je een fijn team hebt wat goed samenwerkt. Maar ook goed onderwijs wil geven.”

Belangrijke aspecten voor gelijke kansen

Verlengd aanbod

- Veel van de geïnterviewde schoolleiders geven aan een de of rijke schooldag aan te bieden met extra aanbod en/of tijden. Vaak wordt dit mogelijk gemaakt via de subsidie School en Omgeving.
- De invulling van dit aanbod loopt sterk uiteen. De gemene deler is dat het vaak wordt ingevuld om de mogelijkheid te bieden tot brede talentontwikkeling op interessegebieden of om in aanraking te komen met nieuwe activiteiten. Voorbeelden hier van zijn heel uiteenlopend: van bijvoorbeeld cultuur en muziek tot sport, dans en techniek.
- Nadruk wordt ook gelegd op activiteiten die het wereldbeeld van het kind vergroten. Een uitdaging is dat lesmethoden niet altijd aansluiten bij de leefwereld van kinderen die opgroeien met een kleinere leefwereld. Schoolleiders benadrukken dat wanneer kinderen daadwerkelijk een gevoel hebben bij wat er in de boeken staat, dat het dan gaat leven en beter wordt begrepen.
 - Daarom worden activiteiten die de leefwereld van kinderen vergroten omarmd, indien deze gelinkt kunnen worden aan relevante thema's. Ook zijn er voorbeelden aanwezig waarbij er wordt ingezet op extra ondersteuning op aandachtsgebieden, zoals taal en rekenen, zoals bijvoorbeeld *Maatje op Afstand*.
- Meerdere schoolleiders geven aan dat ze het belangrijk vinden dat wanneer er aanbod op het gebied van gelijke kansen plaats vindt op school, dit aanbod voor iedereen binnen de klas geldt: zo wordt er geen onderscheid gemaakt tussen leerlingen wie het eventueel nodig hebben en zo wordt geen gezicht gegeven aan armoede.

"Wat wij merken is dat door alle activiteiten die wij doen, dat de verbondenheid tussen school en ouders is vergroot. Ouders zien ons echt als een soort veilige haven."

Belangrijke aspecten voor gelijke kansen

Veiligheid, vertrouwen & plezier

- De kinderen op de scholen met een hoge schoolweging kennen vaker een onzekere of onveilige thuissituatie. Dit kan uit verschillende facetten bestaan, uiteenlopend van bijvoorbeeld financiële stress en armoede tot gezinsproblematiek.
- Het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) berekent de schoolweging (ook wel leerling populatie genoemd) van een school op basis van de volgende kenmerken:
 - het opleidingsniveau van de ouders
 - het gemiddeld opleidingsniveau van alle moeders op school
 - het land van herkomst van de ouders
 - de verblijfsduur van de moeder in Nederland
 - of ouders in de schuldsanering zitten.
- Daarom is het belangrijk dat school een 'veilige haven' vormt, waar het kind vertrouwen krijgt en plezier heeft in het leren. Wanneer voldaan wordt aan de basisbehoeften, gaat ook het leren makkelijker en volgen de resultaten hierop.
- De schoolleider speelt een grote rol in creëren van een veilige en vertrouwelijke cultuur: om veiligheid, vertrouwen & plezier te kunnen bieden is het van belang dat het personeel en de organisatie dit waarborgt. De schoolleider neemt hierin vaak het voortouw en geeft het goede voorbeeld.

"Je ziet dat kinderen ontladen hier, dat dit een veilige plek is, en dat ze dus wel tot ontwikkelen komen."

"Dat ze gelukkig zijn en dat ze zich vertrouwd en veilig voelen, vind ik belangrijker dan wat ze scoren op een toets."

Belangrijke aspecten voor gelijke kansen

Hoge verwachtingen

- Meerdere schoolleiders geven aan dat het begint bij hoge verwachtingen: je moet van elke leerling de verwachting hoog leggen en daarmee vertrouwen in zijn of haar kunnen tonen. Het is fundamenteel dat je als schoolleider het geloof hebt dat iedereen ook die hoge verwachtingen kan waarmaken. Dit is expliciet benoemd door 11 van de 22 geïnterviewde schoolleiders als belangrijk aspect binnen dit thema.
 - Een verklaring dat dit vaak genoemd wordt ligt mogelijk in het gegeven dat de Gelijke Kansen Alliantie een Landelijke Agenda *Lesgeven vanuit Hoge Verwachtingen* heeft opgezet om scholen, onderzoekers, en professionals die werken aan en kennis delen over dit thema te verenigen.
- Uit onderzoek weten we dat hoge verwachtingen en vertrouwen een belangrijke rol speelt in de leerprestaties (Rubie-Davis, 2014). Daarbij is het belangrijk om te benadrukken dat dit niet alleen om hoge verwachtingen gaat, maar dat deze gepast zijn voor de leerling.
- Leraren kunnen op verschillende manieren inzetten op hoge verwachtingen (Voerman, 2017):
 - Korte, specifieke en doelgerichte feedback, liefst over voortgang
 - Open vragen op inhoud, leerstrategieën en persoonlijke kwaliteiten
 - Minimaliseren van aanwijzingen
 - Vriendelijk zijn en aandacht geven.
- De rol van de schoolleider ligt in het creëren van een cultuur van hoge verwachtingen bij collega's binnen de school. Het is belangrijk dat de schoolleider dit stimuleert bij collega's en hen aanspreekt op hun vermogen om het verschil te maken. Dit wordt ook het 'collective teacher efficacy' genoemd; het collectieve geloof van het schoolteam in hun vermogen om leerlingen op een positieve manier te beïnvloeden (Gelijke Kansen in de Klas, 2022)

Belangrijke aspecten voor gelijke kansen

Brugfunctionaris

- De rol van de brugfunctionaris wordt door schoolleiders als essentieel beschouwd, met name als het gaat om het signaleren van problematiek in de thuissituatie van leerlingen.
 - Doordat de brugfunctionaris structureel contact onderhoudt met gezinnen, onder andere via een toename van huisbezoeken, wordt zichtbaar wat er achter de voordeur speelt en hoe dat doorwerkt op het functioneren van kinderen op school.
- Een belangrijk voordeel van deze functie is dat de bijbehorende taken bij een daarvoor aangestelde professional worden belegd, in plaats van bij de leraar of schoolleider, en zij zich kunnen richten op hun kerntaak.
 - De brugfunctionaris heeft een wezenlijk ander profiel dan een leerkracht, met specifieke competenties op het gebied van verbindingen tussen school, gezin en de bredere sociale omgeving.
- Schoolleiders zijn uitgesproken positief over de aanwezigheid van een brugfunctionaris op school. Van de 22 geïnterviewde schoolleiders hebben er 20 een brugfunctionaris in dienst, en zonder uitzondering spreken zij allemaal zich positief uit over de meerwaarde van de brugfunctionaris.
- Toch worden er kanttekeningen geplaatst bij de wijze waarop de subsidie voor de brugfunctionaris is vormgegeven.
 - Elke school die de subsidie toegewezen krijgt, ontvangt een vast bedrag van 40.000 euro per schooljaar. Dat betekent dat het bedrag niet wordt gecorrigeerd voor de omvang van de school, waardoor kleinere en grotere scholen een gelijk bedrag ontvangen ongeacht het aantal leerlingen of de benodigde inzet.

"Ja, de brugfunctionaris is denk ik onze grootste troef."

"Dan kom ik weer op die brugfunctionaris, Maar dat is echt een gouden greep voor ons. Want die zorgt ervoor dat het team zich echt wat meer kan focussen op onderwijs."

Uitkomsten: ontwikkeling & leerprestaties

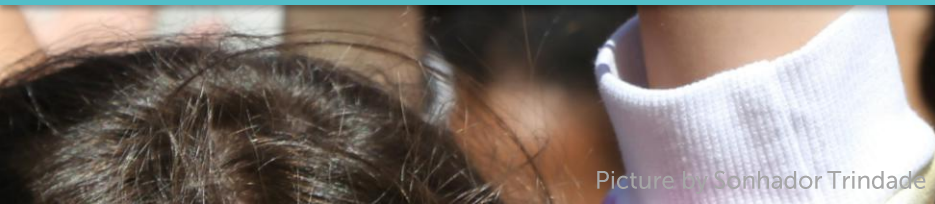
Synergie tussen brede ontwikkeling en leerresultaten

- Wanneer het gaat om meten en in kaart brengen van gelijke kansen zien we vaak een nadruk op gelijke uitkomst-kansen. Er wordt gekeken naar schooladviezen, toets adviezen en leerresultaten, afgezet tegen factoren als de opleiding of inkomen ouders (zie *Huidige Situatie*, p. 12.)
- Veel schoolleiders benadrukken dat de resultaten op toetsen onderhevig zijn aan factoren van kansenongelijkheid: wie slecht slaapt, eet, of thuis een stressvolle situatie heeft, scoort vaak minder op een (doorstroom)toets.
 - Daarom is het volgens de geïnterviewden des te belangrijker om op scholen met een hoge schoolweging kwalitatief heel goed onderwijs te bieden. Echter is met het lerarentekort, en de scheve verdeling hierin, een uitdaging voor sommige schoolleiders het juiste personeel op hun scholen met een hogere weging te krijgen.
 - De scheve verdeling wijst op het gegeven dat een hogere schoolweging samenhangt met hogere tekorten: de kans hierop is groter. (Actuele lerarentekorten in het primair onderwijs | OCW in cijfers)
 - Ook wordt aangegeven dat juist de uitkomst van de toetsen en onderwijsresultaten heel bepalend zijn voor de vervolgekansen op het VO voor de leerling, en dit even belangrijk is als brede talentontwikkeling.
- Daarmee gaat het dus om synergie, én-én: het is belangrijk zowel in te zetten op brede (talent)ontwikkeling als de leerresultaten. Daarbij lijkt het tegenover elkaar zetten van toetsresultaten ten opzichte van brede talentontwikkeling een valse tegenstelling:

"Ik vind het wel een hardnekkig misverstand in Nederland dat men vaak zegt, 'Ja, maar als je leerprestaties focust, dan leidt dat af van het andere.' Alsof het twee communicerende vaten zijn: hoe meer je besteed aan leerprestaties, hoe minder aan persoonsvorming. Wat wij uit onderzoek nu zien, is dat het eigenlijk juist altijd scholen die het één goed doen het ander ook vaak goed doen.



5. Rol van de Schoolleider



Picture by Sonhador Trindade

Elk jaar brengt de Inspectie van het Onderwijs (Min. OCW) het rapport *De Staat van het Onderwijs uit*. In de editie van 2026 staan schoolleiders centraal. Zij worden genoemd als spil tussen bestuur en team, bewaker van prioriteiten, en essentieel voor onderwijskwaliteit, en er wordt ingezoomd op hun rol en uitdagingen.

Zo schrijft Alida Oppers, inspecteur-generaal, in het voorwoord:

"Schoolleiders geven zelf helder aan wat nodig is: minder administratie, minder regeldruk en méér tijd en ruimte voor onderwijskundig leiderschap. Zij verdienen bij deze wens de expliciete steun van besturen".

In dit hoofdstuk wordt ingezoomd op de rol van de schoolleider. Bij de interne organisatie en bij externe samenwerking. Ook wordt besproken welke competenties de schoolleider die aan gelijke kansen werkt nodig heeft. Er wordt daarbij onderscheid gemaakt tussen vaardigheden & kwaliteiten en persoonlijkheid & karaktereigenschappen. Ook wordt besproken of deze aspecten aangeleerd kunnen worden. Op basis van de bevindingen worden tenslotte zes verschillende rollen gedefinieerd.

Competenties Schoolleider

Interne organisatie

Externe samenwerking

Vaardigheden & Kwaliteiten

Persoonlijkheid & karaktereigenschappen

Aangeleerd of aangeboren?

Rollen van de schoolleider

Interne organisatie

- Vanuit onderzoek weten we dat de interne organisatie – het collectieve gedrag, de cultuur en samenwerking binnen de school – een grote invloed heeft op leerprestaties: bijna 70% van de prestatieverschillen tussen scholen kan hierdoor worden verklaard (McKinsey & Company, 2020).
- Binnen het neerzetten van de gezamenlijke cultuur wordt het kind het centrale punt genoemd, die op 1 gezet wordt en de activiteiten in dienst ervan staan.
- Schoolleiders benadrukken dat ze hierin zelf een voorbeeldrol moeten opnemen: door zichtbaar te zijn, aanwezig voor ouders en de kinderen op het plein en te weten wat er speelt wordt het belang hiervan ook uitgestraald naar de overige werknemers.
- Een belangrijk aspect dat schoolleiders proberen te waarborgen is dat leerkrachten zich kunnen focussen op onderwijs: Door ze te laten focussen op onderwijs geven – ze zijn tenslotte pedagogisch opgeleid – staan docenten in hun kracht. Een belangrijke taak voor de schoolleider is er voor te zorgen dat de leerkracht hierop kan focussen.
 - *‘Wat ik wel belangrijk vind is dat mijn leerkrachten zich bezighouden met de onderwijsinhoud en dus geen schoolreis gaan organiseren.’*
- Wel heeft de leerkracht, net als de schoolleider en andere werknemers, een signalerende functie in het herkennen van problematiek in de thuissituatie. Na de signalering, kan de kwestie verder opgepakt worden door de brugfunctionaris.

“De schoolleider vervult een sleutelrol in onderwijsontwikkeling en kwaliteitsverbetering. Schoolleiders maken met hun onderwijskundige visie het verschil en verdienen ruimte en ondersteuning voor hun werk met lerarenteams.” – Staatssecretaris Judith Tielen (Onderwijs en Emancipatie) (2026)

“De schoolleider is de hefboom voor onderwijsontwikkeling en kwaliteitsverbetering, maar komt nu onvoldoende aan deze kerntaak toe” – Alida Oppers, inspecteur-generaal van het Onderwijs (2026)

Externe samenwerking

- Externe samenwerking met partners is erg belangrijk om gelijke kansen te creëren. De school is één onderdeel van het ecosysteem waar veel samenkomt, maar niet allesomvattend.
- Wat veel schoolleiders doen is het naar binnenhalen van externe partners, zoals (jeugd)zorg, logopedie, schuldhulp, wijkcoaches. Op deze manier worden de barrières voor de ouder verkleind om gebruik te maken van deze diensten, die anders op een fysiek andere locatie zitten. Daarnaast is de afstemming tussen de partner en school over de ontwikkeling van het kind of situatie van de ouder dan makkelijker te regelen.
- Tegelijkertijd wordt er aangegeven dat het aanbod rondom het thema gelijke kansen groot is: veel schoolleiders geven aan dat je 'zo elke dag de hort op kan' en er ontzettend veel aanbod is voor activiteiten of samenwerkingen
 - Daarom is een belangrijke vaardigheid van de schoolleider hier strategisch mee om te gaan, te 'selecteren aan de poort' en alleen op activiteiten in te gaan die:
 - Een link met de missie of visie hebben, of
 - Een link met een thema binnen het onderwijs hebben, of
 - Leerkrachten daadwerkelijk ontlasten in plaats van meer werk opleveren

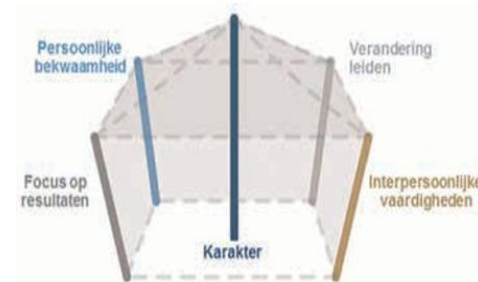
"Wij zijn geen hulpverleners, psychologen, of maatschappelijk werkers. Dus dan moet je zorgen dat je netwerk onder school of in en rond de school zo sterk is dat anderen zich daar bezig mee gaan houden."

Competenties Schoolleider

- De taak van een schoolleider is complex en veelomvattend. Een schoolleider regelt bijvoorbeeld de financiën, zet de strategie uit, onderhoudt contact met ouders, zet de cultuur binnen de school neer, heeft een voorbeeldfunctie, werkt samen met partners. In grote lijn heeft de schoolleider zowel intern een belangrijke rol richting de docenten en richting de leerlingen in kwaliteit van het onderwijs, hoe er met elkaar wordt omgegaan en welke middelen er zijn. Extern heeft de schoolleider een rol richting ouders, omgeving en partners. De hoeveelheid aan taken en de grote verwachtingen maakt het nodig het leiderschap te verheffen tot een team opgave. Een team waarbij de rollen verdeeld en gedeeld zijn én waarbij de schoolleider de regie houdt.
- Er zijn verschillende modellen die kijken naar schoolleiderschap. De modellen van Leithwood et al. (2004), Fullan (2014) en Hallinger (2005) worden veel gebruikt. De modellen vertonen duidelijke overeenkomsten, maar ook verschillen in focus.
 - **Leithwood** richt zich op de brede impact van leiderschap op de schoolorganisatie. Hij laat zien dat schoolleiders vooral indirect invloed hebben op leerprestaties via vier kernpraktijken: *richting geven, mensen ontwikkelen, de organisatie inrichten en sturen op onderwijs* (Leithwood et al., 2004). Zijn model is met name gericht op organisatieontwikkeling.
 - **Hallinger** legt de nadruk op onderwijskundig leiderschap. In zijn model staat de schoolleider dicht op het primaire proces: het verbeteren van lesgeven en leren. Hij onderscheidt onder andere het formuleren van schooldoelen, het managen van het curriculum en het monitoren van instructie (Hallinger, 2005). Dit model is concreter en meer gericht op de dagelijkse onderwijspraktijk.
 - **Fullan** benadert leiderschap vanuit verandering en schoolontwikkeling. Hij focust op hoe schoolleiders duurzame verbetering realiseren door samenwerking, capaciteitsopbouw en moreel leiderschap (Fullan, 2014). Zijn model benadrukt vooral het proces van verandering en de rol van cultuur.

Competenties Schoolleider

De Wit (2022) schetst in haar onderzoek *"Profiel van een goede schoolleider"* wat een goede schoolleider definieert. Ze baseert zich hierbij op het onderzoek van Zenger & Folkman (2009) om te komen tot de kernkwaliteiten van excellente schoolleiders. De Wit onderscheidt hierbij vijf kernpijlers (ook wel tentpalen) voor excellent leiderschap. Bij deze vijf kernpijlers voor excellent leiderschap van De Wit (2022) horen 16 bijbehorende competenties.



Figuur 3. Bron: Zenger/Folkman tentmodel voor leidinggeven (De Wit, 2015).

Pijlers	Omschrijving	Competenties
1. Karakter (en waarden*)	Een sterk karakter is de kern van effectief leiderschap. Wie een sterk persoonlijk karakter heeft, komt zijn verplichtingen na, is eerlijk en integer, open en transparant, gericht op samenwerken en staat continu open voor feedback.	• Toont een hoge mate van integriteit en eerlijkheid
2. Persoonlijke bekwaamheid	Intellectuele, emotionele en professionele vaardigheden die nodig zijn voor een leider. Technische kennis van de organisatie, problemen kunnen analyseren en oplossen, en innovatief zijn horen daarbij	• Heeft technische/professionele expertise • Lost problemen op en analyseert vraagstukken • Innoveert • Doet aan zelfontwikkeling
3. Behalen van Resultaten	Doelen vaststellen en ze vertalen naar afdelingen, medewerkers coachen, initiatieven ondersteunen, initiatieven nemen: daarmee bereikt een effectieve schoolleider resultaten die ertoe doen.	• Is resultaatgericht • Stelt streefdoelen vast • Neemt initiatief
4. Interpersoonlijke vaardigheden	Overtuigende en krachtige communicatie, het inspireren en motiveren van anderen tot hoge prestaties, stimuleren dat anderen zich kunnen ontwikkelen, het creëren van sterke teams en het opbouwen van relaties. Een effectieve leider zorgt voor de balans tussen het belang van de organisatie en de behoeften van medewerkers.	• Communiqueert krachtig en overtuigend • Inspireert en motiveert anderen tot hoge prestaties • Bouwt relaties op • Stimuleert andere zich te ontwikkelen • Stimuleert samenwerking en teamwerk
5. Verandering leiden	Richting kunnen geven aan ontwikkeling en mensen betrekken door een gemeenschappelijke visie te ontwikkelen en te vertalen naar doelen en taken.	• Ontwikkelt strategisch perspectief • Is een voortrekker van verandering • Legt verbinding tussen de eigen organisatie en de omgeving

*toegevoegd door onderzoekers

Kwaliteiten & Vaardigheden

Tijdens de interviews is aan de schoolleiders gevraagd welke kwaliteiten en vaardigheden zij vinden dat een goede schoolleider heeft. Deze zijn vervolgens gekoppeld aan de vijf pijlers. Alle pijlers komen terug in de gesprekken.

Kwaliteit / vaardigheid	Frequentie	Pijlers
Team aansturen en ondersteunen	30	Verandering leiden
Duidelijke grenzen stellen	20	Behalen van resultaten
Creatief oplossen, lef om nieuwe dingen te doen	19	Verandering leiden
Begrip voor populatie	13	Karakter (en waarden*)
Contact en samenwerking met externen	13	Interpersoonlijke vaardigheden
Flexibiliteit	11	Karakter (en waarden*)
Visie uitzetten	10	Verandering leiden
Passie & positiviteit	10	Karakter (en waarden*)
Doorzettingsvermogen	8	Karakter (en waarden*)
Niet oordelen	8	Karakter (en waarden*)
Benaderbaar & zichtbaar zijn	7	Interpersoonlijke vaardigheden
Doorslaggevende rol in keuzes	7	Persoonlijke bekwaamheid
Lastige gesprekken kunnen voeren	6	Interpersoonlijke vaardigheden
Ondernemend & daadkrachtig	6	Behalen van resultaten
Hard zijn/stevig in je schoenen staan	6	Karakter (en waarden*)
Communicatief vaardig	5	Interpersoonlijke vaardigheden
Goed overweg met kinderen & volwassenen	5	Interpersoonlijke vaardigheden
Relativeren & los kunnen laten (incl. humor)	4	Karakter (en waarden*)
Bewaken van schoolcultuur	3	Behalen van resultaten
Rolmodel	3	Karakter (en waarden*)
Leerlingen & populatie kennen	3	Persoonlijke bekwaamheid
Kritische blik op onderwijs	3	Persoonlijke bekwaamheid
Onafhankelijk zijn	1	Karakter (en waarden*)

* Toegevoegd door de onderzoekers. Enkele aspecten raken meer waarden van een persoon dan het karakter

Waarden & karaktereigenschappen

Tijdens de interviews is dieper ingezoomd op de waarden en karaktereigenschappen van schoolleiders. Het hebben van begrip voor de kinderen en de populatie, hart voor het kind en het kind centraal zetten en werken vanuit passie en positieve houding zijn de meest genoemde waarden en karaktereigenschappen van schoolleiders

Pijler	Subgroep	Frequentie
Karakter en waarden	Begrip voor de populatie	13
Karakter en waarden	Hart voor het kind / kind centraal	11
Karakter en waarden	Passie & positieve houding	10
Karakter en waarden	Verbindende rol	7
Karakter en waarden	Hard zijn/stevig in je schoenen staan	6
Karakter en waarden	Iedereen als gelijk zien	6
Karakter en waarden	Reflectief zijn	4
Karakter en waarden	Impact willen maken	3
Karakter en waarden	Geïnteresseerd in anderen	2
Karakter en waarden	Houden van reuring	2
Karakter en waarden	Persoonlijke intrinsieke motivatie	2
Karakter en waarden	Rechtvaardigheidsgevoel	2
Karakter en waarden	Veerkrachtigheid	2
Karakter en waarden	Zorgzaam	2
Karakter en waarden	Moreel kompas	2
Karakter en waarden	Mensenmens zijn	1
Karakter en waarden	Geloven in jezelf	1

Aangeleerd of aangeboren?

- Er zijn verschillende modellen die de rollen van schoolleiders duiden.
- Soms lopen activiteiten (De Wit, 2022), zoals: (1) richting bepalen, (2) mensen ontwikkelen, (3) organiseren, (4) onderwijs realiseren, (5) verbinden met omgeving en competenties zoals (1) karakter, (2) persoonlijke bekwaamheid, (3) focus op resultaten, (4) interpersoonlijke vaardigheden en (5) het leiden van veranderingen door elkaar heen (de Wit, 2015).
- De laatste categorisering worden ook wel de 'tentpalen' van een profiel van een goede schoolleider genoemd (Figuur 3, p. 25).
- Veel van de voorgaande competenties zijn aan te leren. Echter lijken competenties alleen niet genoeg om werk te maken van gelijke kansen.
- Hierin gaat het ook om de wil te hebben om verder te kijken, namelijk: wat is er nodig voor het kind? Dit kan betrekking hebben op situaties binnen de school maar ook zeker op situaties buiten de school die invloed hebben op het ontwikkelen van het kind gedurende de schooltijd.
- Er zijn een aantal competenties die meer persoonsgebonden lijken te zijn, zoals 'buiten de lijntjes kleuren'.
- De keuze voor het onderwijs als sector, en specifiek de affiniteit met de doelgroep, lijkt vaak meer in de persoon te zitten.

"Dan zetten wij hier in ieder geval altijd een kind centraal, want je doet het om een kind. Je doet het niet voor jezelf of voor de Bühne, want het maakt mij niet uit of er iemand naar het praktijkonderwijs of naar het VWO gaat. Als ik mij maar in de spiegel aan kan kijken en kan bedenken dat ik geprobeerd heb om er het beste uit te halen uiteindelijk."

"Het is prachtig, al maak je maar voor één leerling het verschil. Dat is al zo iets moois en dat zijn ook de dingen die we met elkaar delen, ook in het team. Dat geeft gewoon zingeving aan je werk en dat is onbetaalbaar."

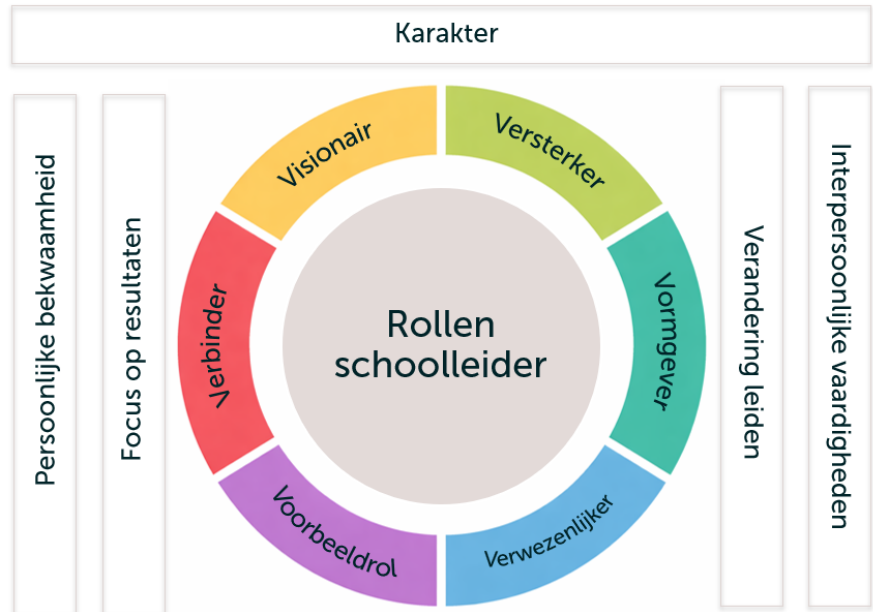
Rollen van de schoolleider

De interviews zijn geanalyseerd op de beschrijving van de rollen door de geïnterviewde schoolleiders. Op basis daarvan zijn zes rollen van schoolleiders gedefinieerd die in lijn zijn met bovenstaande modellen:

- **Visionair** – geeft richting en ontwikkelt een heldere visie
- **Verbinder** – brengt mensen samen en stimuleert samenwerking
- **Voorbeeld** – laat gewenst gedrag zien en geeft het goede voorbeeld
- **Verwezenlijker** – zet plannen om in concrete resultaten
- **Vormgever** – richt structuren en processen effectief in
- **Versterker** – stimuleert en ontwikkelt mensen en hun motivatie

De schoolleiders hebben in de gevoerde interviews veel voorbeelden genoemd van manieren hoe hier invulling aan wordt gegeven.

Op de volgende pagina volgt een beschrijving per rol.



Rollen van de schoolleider

Rol	Beschrijving
Visionair	De schoolleider vormt een heldere en gedragen visie en geeft richting aan de vragen: Waar willen we als school naar toe? Wat zijn onze kernwaarden rondom ? Welke kinderen hebben extra ondersteuning nodig en hoe bieden we die? Zorgt ervoor dat niet een losse activiteit is, maar verweven zit in de identiteit en visie van de school.
Versterker	De schoolleider versterkt collega's, partners, ouders én kinderen. De versterker inspireert en houdt het vuur brandend, ook als het zwaar is. Hij/zij begeleidt en ondersteunt het personeel in hun professionele groei en investeert in de mensen in de school, zodat elk teamlid bijdraagt aan gelijke kansen voor elk kind.
Vormgever	De schoolleider neemt daadkrachtige beslissingen en geeft vorm aan richting en duidelijkheid. Ook als keuzes moeilijk zijn of weerstand oproepen, durft de schoolleider knopen door te hakken in het belang van de leerling. Het vormgeven van nodige acties, verandering, en vernieuwing is de kern van deze rol.
Verwezenlijker	De schoolleider ziet kansen waar anderen obstakels zien. De verwezenlijker durft te experimenteren met nieuwe werkwijzen, programma's en samenwerkingen die bijdragen aan meer gelijkheid. Hij of zij volgt ontwikkelingen in het onderwijsveld, vertaalt onderzoek naar de praktijk en creëert ruimte voor leraren om te vernieuwing te verwezenlijken.
Voorbeeldrol	De schoolleider heeft een voorbeeld rol om gelijke kansen in de praktijk te brengen, laat het gewenste voorbeeldgedrag zien en is zichtbaar als kartrekker richting alle verschillende actoren in het ecosysteem.
Verbinder	De schoolleider bouwt bruggen en verbindt: tussen collega's onderling, tussen school en ouders, en tussen de school en haar partners in de wijk. Door een gedeelde taal en een gezamenlijk begrip te creëren zorgt de verbinder voor een optimale leeromgeving.



In dit hoofdstuk worden de belangrijkste barrières en kansen verkend waarmee schoolleiders in het primair onderwijs te maken hebben als het gaat om kansengelijkheid. Op basis van deze analyse volgen concrete aanbevelingen die schoolleiders kunnen ondersteunen bij het creëren van een inclusieve en gelijke leeromgeving voor alle leerlingen.

6. Barrières, kansen & aanbevelingen

Barrières

Waar lopen schoolleiders tegenaan in creëren van gelijke kansen?

- **Onzekerheid over subsidies.** Momenteel zijn veel initiatieven rondom kansengelijkheid gefinancierd vanuit een subsidiestructuur. Hoewel dit differentiatiemogelijkheden biedt, geeft het bij scholen ook onzekerheid: er wordt gebouwd aan een structuur en netwerk in en rondom school, en daarmee verwachtingen gecreëerd. Die verwachtingen kunnen echter alleen waargemaakt worden op lange termijn wanneer financiering bestendig blijft.
- **Verantwoordingsdruk & weinig vertrouwen.** Schoolleiders geven aan veel tijd en energie kwijt te zijn aan het verantwoorden van subsidies, en hoewel de middelen als zeer welkom ervaren worden, leidt de verantwoordingsdruk tot een lage mate van ervaren vertrouwen.
- **Middelen alleen zijn niet altijd toereikend.** Hoewel de middelen (zoals subsidies voor brugfunctionaris en School en Omgeving) als randvoorwaardelijk worden gezien, geven veel schoolleiders aan dat het hier niet altijd mee opgelost is: de vervolguitdagingen liggen in het vinden van het juiste en geschikte personeel en creëren van infrastructuur en fysieke omgeving binnen de school die leren goed faciliteert.
- **Hoog verloop bij partners.** Schoolleiders, met name die al langer op dezelfde plek werken, zien een relatief hoog verloop bij partnerorganisaties, zoals zorg- en welzijnsorganisaties, gemeenten, politie, waardoor samenwerking voor gelijke kansen niet optimaal benut wordt of stagneert doordat nieuwe werknemers tijd nodig hebben om onderdeel te worden van het netwerk en relaties aan te gaan.

Deze barrières liggen in lijn met de bevindingen van de Staat van het Onderwijs (2026), waarin genoemd wordt dat vraagstukken rond financiering, regelgeving en personele bezetting van dagelijkse aard zijn, en dat minder administratie en regeldruk en meer tijd en ruimte voor onderwijskundig leiderschap hiervoor nodig zijn.

Kansen & aanbevelingen

Wat heeft de schoolleider nodig?

- **Bestendig structurele financiering & middelen** – Schoolleiders pleiten voor structurele lumpsum, eerlijkere verdeling, en minder versnipperde subsidiestromen. Er is behoefte aan verdere bestendiging van gelden, en bijvoorbeeld de brugfunctionaris als vast onderdeel in schoolsysteem.
- **Geef vertrouwen en ruimte voor autonomie** – Schoolleiders zijn gebaat bij minder oormerking en controle, en meer professionele ruimte voor schoolleiders om in te spelen op wat hun school en wijk nodig heeft. Schoolleiders zijn professionals en weten wat de school nodig heeft. Hiermee kan de schoolleider zich meer focussen op onderwijskundige aspecten en leiderschap.
- **Faciliteer samenwerking met partners, zorg & ondersteuning op school** – Door school als spil in de wijk neer te zetten kan preventieve zorg letterlijk naar binnen gehaald worden. Denk hierbij aan logopedie, coaching en JGZ. Met het bouwen van een ecosysteem en verwijderen silo's binnen en tussen organisaties kan er centraler gewerkt worden aan gelijke kansen.
- **Continueer de schooldag & vroege aanpak** – Kinderen zo vroeg mogelijk (al vanaf 2 jaar) bereiken helpt om achterstanden te voorkomen. Daarnaast pleitten meerdere schoolleiders voor het structureel en van de schooldag om zo meer ondersteuning en talentontwikkeling te kunnen bieden.
- **Versterk kennisdeling en leerkringen om meer van elkaar op te steken** – Er is potentieel voor structurele leernetwerken om niet steeds het wiel opnieuw uit te vinden en werkzame elementen te implementeren vanuit kennisdeling.
- **Kans om bredere indicatoren te eerder in kaart te brengen** – veel wordt gemeten aan de hand van toetsresultaten en schooladviezen. Deze indicatoren zitten echter pas laat in de effectketen (lagging indicators). Er is een kans om bredere indicatoren die eerder in de effectketen zitten (leading indicators) en die invloed hebben op het leer- en ontwikkelproces, zoals zelfvertrouwen, in kaart te brengen.

Bronnen

Andersson Elffers Felix. (2024). *Kiezen voor Kansen Strategische Evaluatie Kansengelijkheid in het Funderend Onderwijs 2017-2023*. <https://www.poraad.nl/system/files/2024-11/Kiezen-voor-kansen-strategische-evaluatie-kansengelijkheid-in-het-funderend-onderwijs-2017-2023.pdf>

CBS. (2025). *StatLine—Schooladvies en herziening advies basisonderwijs; achtergrondkenmerken*. <https://opendata.cbs.nl/#/CBS/nl/dataset/84274NED/table>

Day, M., Badou, M., Yassine, D., Verstappen, M., & Soeterink, I. (2023). *Onderzoeksrapport Het Maakt Uit Waar je Wieg Staat: Kwalitatief onderzoek naar het perspectief van VVE- en onderwijsprofessionals op het gebied van kansengelijkheid*. <https://www.verwey-jonker.nl/wp-content/uploads/2023/10/Het-maakt-uit-waar-je-wieg-staat-220530-1.pdf>

Denessen, E. (2020, June 11). *10 juni 2020—NIVOZ onderwijsavond met Eddie Denessen* [Video recording]. <https://vimeo.com/428054239>

De Wit, M. (2022) *Profiel van de Nederlandse Onderwijsleider, van goed naar excellent*, VO academie-KaternPlus, p. 4 - 7

Elffers, L. (2022). *Onderwijs maakt het verschil: Kansengelijkheid in het Nederlandse onderwijs*. Amsterdam University Press.

Fullan, M. (2014). *The principal: Three keys to maximizing impact*. Jossey-Bass.

Gaikhorst, L. (2025). *Gelijke kansen in het onderwijs: Structuren begrijpen, verschil maken* [Leiden University]. <https://hdl.handle.net/1887/4282168>

Gelijke Kansen Alliantie. (2019, February 28). *Over de Gelijke Kansen Alliantie | Gelijke kansen* [Webpagina]. Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. <https://www.gelijke-kansen.nl/over-gelijke-kansen>

Gelijke kansen in de klas. (2022). *De kracht van het team*. Gelijke Kansen in de Klas. <https://www.gelijkekansenindeklas.nl/hoofdstuk/de-kracht-van-het-team/>

Hallinger, P. (2005). Instructional leadership and the school principal: A passing fancy that refuses to fade away. *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 221–239.

Hattie, J. (2010). *Visible learning: A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement* (Reprinted). Routledge.

Jacob, R., Goddard, R., Kim, M., Miller, R., & Goddard, Y. (2015). Exploring the Causal Impact of the McREL Balanced Leadership Program on Leadership, Principal Efficacy, Instructional Climate, Educator Turnover, and Student Achievement. *Educational*

Evaluation and Policy Analysis, 37(3), 314–332. <https://doi.org/10.3102/0162373714549620>

Jonkman, H., Brock, A., Day, M., & Yassine, D. (2021). *Gelijke kansen in het onderwijs*.

Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). How leadership influences student learning. The Wallace Foundation.

Ministerie van Onderwijs, C. en W. (2026). *Rapport De Staat van het Onderwijs 2026 | Inspectie van het onderwijs* [Webpagina]. Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. <https://www.onderwijsinspectie.nl/documenten/2026/04/15/rapport-de-staat-van-het-onderwijs-2026>

Ministerie van Onderwijs, Cultuur & Wetenschap. (2021, December 14). *Actuele lerarentekorten in het primair onderwijs | OCW in cijfers* [Webpagina]. Logo Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. <https://www.ocwincijfers.nl/themas/arbeidsmarkt-en-leraren/trendrapportage-arbeidsmarkt/tekorten-po>

Rubie-Davies, C. M., Weinstein, R. S., Huang, F. L., Gregory, A., Cowan, P. A., & Cowan, C. P. (2014). Successive teacher expectation effects across the early school years. *Journal of Applied Developmental Psychology*, 35(3), 181–191. <https://doi.org/10.1016/j.appdev.2014.03.006>

SER. (2021). *Gelijke kansen in het onderwijs—Structureel investeren in kansengelijkheid voor iedereen*.

van den Bergh, L., Eddie Denessen, & Volman, Monique. (2020). *Werk maken van Gelijke Kansen—Praktische inzichten uit onderzoek voor leraren basisonderwijs*. https://newsroom.didactiefonline.nl/uploads/PDF/def%20TBU19_BOEK_Gelijke%20kansen%20165x240%20ZW_BW%201e%20druk_DIGITAAL_DEF.pdf

Voerman, L. (2017). *Hoge verwachtingen gaan over (n)u—De invloed van de verwachtingen van leraren op het leren en de motivatie van hun leerlingen*. <https://www.hogeschoolrotterdam.nl/globalassets/afbeeldingen/onderzoek/kenniscentra/talentontwikkeling/LiaVoermanHogeverwachtingengaanovernu>

Zenger, J., Folkman, J., & Edinger, S. (2009). *The inspiring leader*. Kantola Productions.

Bijlage A: Interviewscript

1. Betekenis van Gelijke Kansen

- Wat betekenen gelijke kansen voor jou?
- Hoe bied je gelijke kansen aan kinderen?
- Wat kritische succesfactoren voor gelijke kansen?

2. Indicatoren van Succes (5–10 min)

- Wanneer weet jij dat jullie inzet op gelijke kansen effect heeft? Wat zou je idealiter terug willen zien bij leerlingen? Hoe weet je dat een leerling kansen benut?
- Wat moet het resultaat van het bieden van deze gelijke kansen zijn? Hoe meet of zie je deze?
 - Gaat dit om leerprestaties of uitstroom, of ook andere aspecten? Zo ja, welke?
- Welke signalen vind je minstens zo belangrijk als cijfers? Volg of meet je dit nu al op een manier?

3. Rol van de Schoolleider & Verantwoordelijkheid

- Welke rol zie jij voor de schoolleider in het bieden van gelijke kansen?
- Welke vaardigheden & kwaliteiten moet een schoolleider bezitten om bij te dragen aan gelijke kansen?
- Welke waarden & karaktereigenschappen moet een schoolleider bezitten om bij te dragen aan gelijke kansen?
- Hoe ver gaat jouw inzet, aandacht, en verantwoordelijkheid? In hoeverre gaat die rol volgens jou verder dan wat er binnen de school gebeurt?
 - Waar voel je ruimte om te handelen, en waar juist grenzen?
 - Kun je een situatie noemen waarin dit spanningsveld zichtbaar werd?

4. Barrières & kansen

- Wat zie je als de belangrijkste barrières in het creëren van gelijke kansen?
- Wat zie je als de belangrijkste kansen die benut (moeten) worden in het creëren van gelijke kansen?

5. Afronding: Leren & Ondersteuning

- Wat heb je als schoolleider aanvullend nodig om hier nog beter/breder invulling aan te kunnen geven?
- Welke andere schoolleider is voor jou een voorbeeld in het bieden van gelijke kansen. En waarom?
- Is er nog iets dat we niet hebben besproken, maar wel belangrijk is, of mee zou willen geven?

