

## Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

>Retouradres Postbus 16375 2500 BJ Den Haag

De Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten Generaal  
Postbus 20018  
2500 EA DEN HAAG

**Kennis**  
Rijnstraat 50  
Den Haag  
Postbus 16375  
2500 BJ Den Haag  
[www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl)

**Onze referentie**  
1439734

Datum 21 november 2018

Betreft Beleidsreactie advies Onderwijsraad 'Een krachtige rol voor  
schoolleiders'

Sinds ons aantreden ruim een jaar geleden hebben wij vele scholen en instellingen bezocht. Tijdens deze bezoeken hebben wij met veel bevoegen schoolleiders gesproken. Schoolleiders die een visie op onderwijs neerzetten en lerarenteams de ruimte geven om het beste uit zichzelf te halen. Schoolleiders die in gesprek gaan met leerlingen of studenten die vastlopen, overleg voeren met het bestuur over het besteedbare budget, afspraken maken met het bedrijfsleven over aansluiting onderwijs en arbeidsmarkt in de regio, de rust bewaren als er in de krant weer iets staat dat óók door het onderwijs moet worden opgepakt. Dit alles maakt onderdeel uit van het takenpakket van een schoolleider: de schoolleider is een echte allrounder. De schoolleider is daarmee bovendien een hitteschild die het team behoedt voor onuitvoerbare opdrachten en te hoge werkdruk, maar ook de aanvoerder die richting geeft.

Als onderwijskundig leider schept de schoolleider het kader waarin hij met het team stimulerend onderwijs ontwerpt dat leerlingen en studenten voorbereidt op vervolgonderwijs en maatschappij. De schoolleider is de verbindende schakel tussen het bestuur en het lerarenteam en is cruciaal in het tot stand brengen van een lerende organisatiecultuur. De huidige praktijk vraagt veel van de schoolleider. De rol van de schoolleider is de afgelopen jaren veranderd. De maatschappelijke druk op scholen is toegenomen. Goed onderwijs is cruciaal voor de kansen van kinderen en jongeren. Dit vraagt veel van leraren, scholen en dus ook van schoolleiders.

Wij onderschrijven dan ook de visie die de Onderwijsraad in zijn advies 'Een krachtige rol voor schoolleiders' neerzet, dat de schoolleider krachtiger gepositioneerd kan worden. Wij zien het advies van de Onderwijsraad als een aangrijpingspunt voor alle betrokkenen om vanuit hun eigen verantwoordelijkheid met deze ambitie aan de slag te gaan. En wij zien hierin ook voor onszelf een rol weggelegd. In deze brief kondigen wij concrete acties aan om de positie van schoolleiders te versterken.

*Ambitie: gekwalificeerde schoolleiders met voldoende positie*

De cruciale rol van de schoolleider vraagt om een stevige ambitie. In zowel het primair, voortgezet als middelbaar beroepsonderwijs zien wij nu al mooie ontwikkelingen waarbij schoolleiders als beroepsgroep zelf stappen zetten om hun

positie te verstevigen. Wij willen daarbij aansluiten en deze ontwikkelingen waar mogelijk versterken. Onze ambitie bestaat uit drie onderdelen: 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.

Wij willen deze ambities in samenspraak met schoolleiders en andere betrokkenen uit de verschillende sectoren vormgeven. De in en met de sectoren ingezette ontwikkelingen bieden hiervoor goede aanknopingspunten. Waar dat nodig is, versterken wij deze ontwikkelingen met concrete acties.

#### *Uitwerken van de ambitie aan de hand van de advieslijnen van de Onderwijsraad*

In het vervolg van deze brief werken wij deze ambitie uit aan de hand van de drie advieslijnen van de Onderwijsraad:

- 1) Schoolleiderschap versterken vanuit een stevig beroepsbeeld
- 2) Een integraal systeem voor leiderschapsontwikkeling
- 3) De strategische rol van de schoolleider versterken

Voordat wij op deze advieslijnen ingaan, is het goed om de rol en positie van de schoolleider nog iets te verduidelijken. Onder schoolleiders verstaan we in deze brief een brede verzameling aan leidinggevendenden binnen het onderwijs, zoals directeuren en school-, team- en afdelingsleiders in het primair onderwijs (po), voortgezet onderwijs (vo) en middelbaar beroepsonderwijs (mbo). De rol en positie van de schoolleider is in alle sectoren even belangrijk, maar niet gelijk.

#### **Schoolleiders in alle sectoren belangrijk, maar niet gelijk**

Dat de schoolleider belangrijk is voor het realiseren van goed onderwijs wordt de afgelopen jaren meer en meer erkend, zowel in scholen zelf als in beleid en wetenschap.<sup>1</sup> Ook de Inspectie van het Onderwijs (inspectie) onderschrijft in het Onderwijsverslag van de afgelopen twee jaren de cruciale rol van de schoolleider.<sup>2</sup> Op goede en excellente po- en vo- scholen lopen vaak sterke schoolleiders rond, zo constateert de inspectie.<sup>3</sup> Het project Leren Verbeteren constateert dat het bij zwakke afdelingen juist vaak ontbreekt aan sturing door de schoolleiding op de kwaliteit van het onderwijs.<sup>4</sup> Schaalvergroting en professionalisering in het onderwijs hebben ertoe geleid dat de schoolleider binnen de schoolorganisatie een steeds belangrijker taak te vervullen heeft.<sup>5</sup>

Vanuit zijn concrete ervaring heeft de schoolleider ook een bijdrage te leveren aan het beleid. Dat geldt voor het beleid op bestuursniveau, bijvoorbeeld waar het gaat om het professionaliseringsbeleid. Maar ook op landelijk niveau in discussies over maatregelen rond gelijke kansen en onderwijskwaliteit. Anders dan voor de

---

<sup>1</sup> Bronnen: Branch et al., 2012 (VS); Dhuey and Smith, 2012; Böhlmark et al., 2014 (Zweden); Bloom et al., 2015 (8 landen), Favero et al., 2016 (VS).

<sup>2</sup> Inspectie van het Onderwijs. *De staat van het onderwijs 2015/2016*. Utrecht: Inspectie van het Onderwijs; Inspectie van het Onderwijs. *De staat van het onderwijs 2016/2017*. Utrecht: Inspectie van het Onderwijs.

<sup>3</sup> Inspectie van het Onderwijs. *De staat van het onderwijs 2015/2016*. Utrecht: Inspectie van het Onderwijs; Inspectie van het Onderwijs. p. 31.

<sup>4</sup> Project Leren verbeteren (2018) Leren verbeteren werkt: publieksversie van het onderzoek naar begeleiding van zeer zwakke scholen in de periode 2012-2016

<sup>5</sup> OECD (2016) Netherlands education policy review. OECD, Parijs

leraar en het bevoegd gezag, wordt de rol van de schoolleider echter nauwelijks in wet- en regelgeving benoemd.

**Onze referentie**  
1439734

De belangrijke rol van de schoolleider ondersteunen wij door middelen voor professionalisering beschikbaar te stellen in sectorakkoorden in po, vo en mbo en in de lumpsum, door het uitvoeren van onderzoek, door het ondersteunen van de schoolleidersregisters in het primair en voortgezet onderwijs, door middelen beschikbaar te stellen voor de schoolleidersacademie VO en door het ondersteunen van de schoolleiderstoppen in het primair en voortgezet onderwijs.

### **Uit de praktijk**

Een sterke schoolleider is een van de doorslaggevende elementen is in het doorbreken van een negatieve spiraal bij onvoldoende of anderszins slecht functionerende scholen.

Citaat van een schoolleider: "De SBO Michaëlschool heeft een bijzonder ontwikkelingstraject doorlopen. Van zwak in 2006 naar Excellente SBO school 2013. Het team heeft een enorme professionaliseringsslag doorgemaakt, waardoor wij ons op het gebied van pedagogiek en didactiek sterk hebben ontwikkeld. [...] Ik heb bewondering voor de leerkracht die voor de klas staat. Als schoolleider is het mijn taak om de organisatie dusdanig in te richten dat de leerkracht zich zo veel mogelijk kan richten op zijn/ haar kerntaak, namelijk het begeleiden van kinderen en het lesgeven."

Een ander voorbeeld: samen met haar team heeft de schoolleider van het Calvijn College, een school voor vmbo en mbo in Amsterdam-West van een school met dubieuze reputatie 'misschien wel de beste school van Nederland' weten te maken. Dat deed zij door duidelijk te zijn over de visie en voorwaarden te scheppen waardoor docenten verantwoordelijkheid konden nemen. Maar ook door afscheid te nemen van collega's die niet mee konden of wilden in de verandering.

### *Waar mogelijk bovensectoraal samenwerken*

De Onderwijsraad geeft in zijn advies aan voor het versterken van de beroepsgroep van schoolleiders meerwaarde te zien in het gezamenlijk optrekken van schoolleiders uit de verschillende sectoren. Wij ondersteunen de integrale benadering die de Onderwijsraad voorstelt en zetten waar mogelijk meer in op bovensectoraal samenwerken en van elkaar leren.

In de integrale benadering richten wij ons vooral op het po en vo. In die sectoren zijn de afgelopen jaren stevige stappen gezet in de professionalisering van organisaties. Echter, vanwege de diversiteit in schaalgrootte in deze sectoren zijn niet alle besturen en scholen in staat om eigen opleidingstrajecten voor professionalisering vorm te geven. Zeker van kleine scholen en schoolbesturen wordt op dit moment al veel verwacht. Daarnaast wordt in het funderend onderwijs ook een toenemend schoolleiderstekort verwacht. Zoals de Onderwijsraad al aangeeft in zijn advies, vergrijst het huidige bestand van schoolleiders. Dit heeft in het po nu al tot gevolg dat het steeds lastiger wordt om vacatures tijdig te vervullen. Indien deze ontwikkeling doorzet, zo waarschuwt de Onderwijsraad, brengt dit ook risico's met zich mee voor de kwaliteit van schoolleiders. Vanuit onze verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het onderwijs, hebben dus zowel kwaliteit als kwantiteit van schoolleiders prioriteit. Daarom gaan wij in het po en vo met schoolleidersorganisaties, aanvullend op

reeds ingezette professionaliseringsstappen, concrete verdere acties uitvoeren om de ontwikkelingen op het gebied van professionalisering en de positie van schoolleiders verder te versterken.

**Onze referentie**  
1439734

In het mbo zien wij een andere situatie. Er is bijvoorbeeld geen sprake van een groot (verwacht) tekort aan schoolleiders en er is de afgelopen jaren al gericht extra ingezet op het verhelderen van rollen in de organisatie en de professionalisering van leidinggevend. Mbo-instellingen kennen veelal eigen interne leiderschapstrajecten, als onderdeel van een breder professionaliseringsaanbod van bijvoorbeeld een eigen academie van de instelling. Met de ontwikkeling van de huidige lichte kwaliteitsafspraken is er in het mbo een grote eerste stap gezet in de professionalisering van ook schoolleiders. Wij hebben er vertrouwen in dat deze zich verder zal doorzetten. Om die reden is ondersteuning bij bijvoorbeeld de professionalisering van schoolleiders in het mbo minder nodig en staat dit eigen initiatieven van de instellingen eerder in de weg. Waar er behoefte is aan ondersteuning op landelijk niveau, bijvoorbeeld waar het gaat om de versterking van de beroepsgroep, zullen we bezien hoe we dit kunnen faciliteren.

### **1 Schoolleiderschap versterken vanuit een stevig beroepsbeeld**

De schoolleider vormt in alle sectoren het schakelpunt tussen strategie en uitvoering. Gegeven deze belangrijke rol, is het van belang dat er consensus is over wat onder een goede schoolleider wordt verstaan en wat hij of zij hiervoor (in verschillende stadia van ervaring) moet kennen en kunnen.

In het po en vo zijn er vanuit de beroepsgroep competentieprofielen opgesteld die onderdeel uitmaken van de beroepsstandaard. In het mbo is door de MBO Raad een conceptprofiel opgesteld. In het po is door de beroepsgroep zelf een register ingesteld en zijn schoolleiders via cao afspraken verplicht om zich te registreren en te professionaliseren. In het register worden de professionaliseringsthema's vastgesteld en geactualiseerd op basis van onderzoek naar de leerbehoeften van schoolleiders. Ook in het vo bestaat er een door de sector zelf ingesteld schoolleidersregister op vrijwillige basis. De VO-academie ondersteunt schoolleiders bij het werken aan hun professionele ontwikkeling.

De Onderwijsraad pleit in dat kader voor het ontwikkelen van een sectoronafhankelijke beroepsstandaard en op basis daarvan toewerken naar één verplicht register voor schoolleiders uit alle sectoren. We zijn het eens met de Onderwijsraad dat het goed zou zijn de gemeenschappelijkheid tussen de sectoren (waar functioneel) te versterken. De concrete aanbeveling van de Raad voert wat ons betreft echter te ver. Wij hebben ten eerste twijfels bij een sectoroverstijgend beroepsprofiel. Er zijn tussen de sectoren grote verschillen in de posities en verantwoordelijkheden van schoolleiders - gezien de diversiteit in schaalgrootte van scholen en instellingen - en een sectoronafhankelijke standaard kan hieraan onvoldoende recht doen. Daarnaast zien wij ook geen meerwaarde in een door de overheid opgelegd register, zeker gezien de ontwikkelingen die in de sectoren op vrijwillige basis al in gang zijn gezet.

Wel kunnen wij ons vinden in de aanbeveling van de Onderwijsraad om de huidige competentieprofielen - al dan niet in de vorm van een beroepsstandaard - nader te operationaliseren. De huidige profielen zijn vaak abstract geformuleerd en weinig gericht op de dagelijkse praktijk. Belangrijke onderwerpen als strategisch

personeelsbeleid en het stimuleren van 'leren van elkaar' binnen de school worden op dit moment alleen in de profielen van het po benoemd. De profielen geven daarmee weinig richting aan professioneel handelen en de professionele ontwikkeling van schoolleiders. Wij vinden dat een goede schoolleider onder meer onderwijskundig leiderschap en strategisch handelen in de praktijk moet kunnen brengen. Ook kan in het vo net als in het po nog meer onderscheid worden gemaakt tussen schoolleiders in verschillende fasen van hun professionele ontwikkeling. Van een ervaren schoolleider mag worden verwacht dat hij de benodigde vaardigheden op een hoger niveau beheerst dan een beginnende schoolleider.

**Onze referentie**  
1439734

We verwachten dat in de verschillende sectoren schoolleiders met elkaar in gesprek gaan over hoe deze competentieprofielen verder kunnen worden ontwikkeld, ook om – zoals de Onderwijsraad zegt – invulling te kunnen geven aan de professionele identiteit van schoolleiders. Alleen dan kan een standaard houvast bieden en leidend zijn voor beroepsuitoefening, opleiding en professionalisering. Ook kan zo de complexiteit en het belang van het beroep beter in kaart worden gebracht. In het funderend onderwijs verkennen wij samen met schoolleidersorganisaties hoe wij ze hierbij kunnen ondersteunen. Ook voor het mbo zijn wij bereid om hiervoor, indien gewenst, ondersteuning te bieden.

Daarnaast brengen wij de komende tijd samen met de sectoren in kaart welke schoolleiderscompetenties duurzaam bijdragen aan goed onderwijs en goed presterende scholen. Waar nodig initiëren we hier onderzoek op. Initiatieven als leerlabs en leergemeenschappen voor schoolleider zoals we die voor het vo al kennen, kunnen ook in andere sectoren bijdragen aan informeel leren, verspreiding van goede voorbeelden en wetenschappelijke kennis.

#### *Nationale vertegenwoordiging van de schoolleider verstevigen*

Terecht constateert de Onderwijsraad dat het geluid van schoolleiders nog beter kan doorklinken bij de beleidsvorming op nationaal niveau. Een stevig beroepsbeeld - onder meer door aanscherping van eerdergenoemde competentieprofielen - kan de schoolleider faciliteren in zijn of haar bijdrage aan de totstandkoming van landelijk beleid. Als voor alle partijen duidelijk is waar een schoolleider van en voor is, kan hij immers met gezag zijn stem laten horen. Maar er is meer nodig: ook een sterke, onafhankelijke vertegenwoordiging van schoolleiders komt de positie en invloed van schoolleiders hierbij ten goede.

Wij organiseren ook nu al op verschillende manieren dat we de stem van de schoolleider horen. Waar mogelijk betrekken wij de verschillende bestaande overlegstructuren van schoolleiders bij de ontwikkeling van beleid. Het gaat daarbij om een heel aantal partijen, zoals de Algemene Vereniging Schoolleiders (AVS), het Netwerk van Schoolleiders (NVS), CNV schoolleiders en de bedrijfstakgroepen van de MBO Raad. Ook organiseren wij zelf klankbordgroepen en schoolleidersplatforms. Deze veelheid aan partijen maakt het soms lastig te beoordelen of 'de schoolleider' voldoende is vertegenwoordigd is en zich ook vertegenwoordigd voelt.

Een meer eenduidige vertegenwoordiging van schoolleiders kan de impact van de stem van de schoolleiders mogelijk vergroten. We zouden een organisatie die namens alle schoolleiders kan spreken dan ook toejuichen, maar vinden dat het in hoge mate aan schoolleiders zelf is hoe zij dit (verder) vorm willen geven. Voor het

funderend onderwijs verkennen wij de komende tijd samen met schoolleiders en betrokken partijen of wij de totstandkoming van de stevige vertegenwoordiging van schoolleiders verder kunnen ondersteunen.

**Onze referentie**  
1439734

In het vo is door de sector een schoolleidersagenda opgesteld om de positie van schoolleiders in het vo te versterken met medewerking van honderden schoolleiders en schoolbesturen.<sup>6</sup> Deze agenda wordt momenteel nader uitgewerkt in een implementatieplan waarin staat hoe de betrokken schoolleidersorganisatie én het ministerie van OCW hier uitvoering aan gaan geven. Ook voor het po zullen wij samen met de sector een schoolleidersagenda met een bijbehorend implementatieplan opstellen.

## **2 Een integraal systeem voor leiderschapsontwikkeling**

De afgelopen jaren is veel aandacht uitgegaan naar versterking van de kwaliteit en kwantiteit van leraren door onder meer te investeren in opleidingen en scholing. Goede opleidings- en professionaliseringsmogelijkheden zijn echter niet alleen voor leraren van belang: ook voor (startende) schoolleiders is dit een noodzakelijke voorwaarde om het beroep nu en in de toekomst aantrekkelijk te houden en consequent goede schoolleiders aan te trekken.

De Onderwijsraad constateert dan ook terecht dat scholing en leiderschapsontwikkeling voor schoolleiders van belang zijn. Zeker gezien het dreigende schoolleiderstekort in het funderend onderwijs vraagt dit in het po en vo om extra aandacht. Samen met relevante schoolleidersorganisaties pakken we – ieder vanuit onze eigen verantwoordelijkheid – de handschoen op en gaan we aan de slag met opleidings- en professionaliseringsmogelijkheden voor schoolleiders. Daarbij houden we rekening met alles wat er nu al in de verschillende sectoren in gang is gezet.

Voor het funderend onderwijs willen wij verkennen of het wenselijk is om – in lijn met het advies van de Onderwijsraad – te streven naar een schoolleidersopleiding op masterniveau, aansluitend bij de nu al bestaande opleidingen. Dit doen wij samen met de relevante stakeholders, zoals de AVS, stichting Schoolleidersregister PO, PO-Raad, Stichting schoolleidersregister VO, NVS en VO-raad. Daarnaast wordt met deze partijen onderzocht of de huidige professionaliseringsactiviteiten voldoende aansluiten bij de vereiste strategische rol van schoolleiders. De vaardigheden die in een opleiding op masterniveau worden aangeleerd, zoals hogere orde denken en onderzoeken, zijn van meerwaarde om de strategische rol van de schoolleider te vervullen.

De afgelopen jaren is hard gewerkt aan de professionalisering van schoolleiders. Daar zijn wij blij mee. Zo is in het po in de cao afgesproken dat (het volgen van) een opleiding voorwaardelijk is voor een aanstelling als schoolleider en is professionalisering verplicht om als schoolleider geregistreerd te kunnen blijven in het verplichte register. De stichting Schoolleidersregister PO beoordeelt tevens welke opleidingen in aanmerking als voorwaarde voor registratie. Ook het vo kent een schoolleidersregister. De VO-academie heeft het grote aanbod van trainingen

---

<sup>6</sup> De Schoolleidersagenda 'Een vak apart' (2017) is een initiatief van de VO-raad, de Stichting Schoolleidersregister VO en het Netwerk van Schoolleiders, in nauwe samenwerking met het Schoolleidersplatform van de VO-raad.

en bijeenkomsten voor professionalisering van bestuurders en schoolleiders in kaart gebracht. Het Schoolleidersregister VO (SRVO) wil op korte termijn een waarderingssystematiek opzetten van het opleidingsaanbod in het vo.

**Onze referentie**  
1439734

Daarnaast wijst de Onderwijsraad terecht op de meerwaarde van goede inwerkprogramma's voor schoolleiders in alle sectoren. Waar schoolleiders een taak hebben om het leren van leraren te faciliteren, hebben bestuurders eenzelfde taak als het om schoolleiders gaat. Zo is in het geactualiseerde sectorakkoord vo afgesproken dat schoolbesturen zorgen dat startende schoolleiders een effectief inwerk- en begeleidingsprogramma volgen.

Voor het mbo zien wij leiderschapsontwikkeling vooral als een professionaliseringsopgave binnen instellingen. Veel mbo-instellingen hebben eigen leiderschapsontwikkelingstrajecten. Daarnaast maken schoolleiders in het mbo gebruik van bijvoorbeeld het aanbod van de Nederlandse School voor Onderwijsmanagement, de MBO Academie en diverse masters van universiteiten. Het opleidingsaanbod dat er nu is zou nog wel meer dan nu getoetst kunnen worden aan het competentieprofiel, zeker als dat nader wordt uitgewerkt en geconcretiseerd. Wij roepen schoolleiders in het mbo dan ook op om daar werk van te maken en zijn bereid hierbij waar nodig te ondersteunen.

De Onderwijsraad adviseert tevens om een schoolleidersbeurs in te zetten naar analogie van de lerarenbeurs. Wij zien echter om twee redenen de meerwaarde van een nieuwe regeling voor alle sectoren niet. Allereerst zijn er in alle sectoren middelen voor professionalisering beschikbaar in de lumpsum. Die middelen kunnen ook voor schoolleiders ingezet worden. In de tweede plaats kennen de verschillende sectoren aanvullende maatregelen. In het mbo zijn er de afgelopen jaren via de kwaliteitsafspraken extra middelen voor professionalisering van onder meer schoolleiders beschikbaar gesteld. In het po is er al een subsidiemogelijkheid voor vervangingskosten van schoolleiders. In het vo loopt een pilot met een het Schoolleiders innovatie ontwikkelfonds VO, die in de zomer van 2019 wordt geëvalueerd. Wel willen wij voor het funderend onderwijs inventariseren hoe de huidige professionaliseringsmiddelen op dit moment worden ingezet.

### **3 De strategische rol van de schoolleider**

Het is van groot belang dat de schoolleider tijd en ruimte ervaart om zijn strategische rol in te vullen. Dit betreft enerzijds ruimte om samen met een team op school-, afdelings- of opleidingsniveau invulling te geven aan het beleid binnen de kaders die het bestuur stelt. Anderzijds gaat het ook om betrokkenheid van schoolleiders bij dat beleid op bestuursniveau.

Er zijn op dit moment grote verschillen tussen instellingen in de positie en rol die schoolleiders hebben. Waar de ene schoolleider door het bestuur wordt betrokken bij de beslissingen die voor hem van belang zijn, heeft de andere schoolleider weinig inspraak en krijgt belangrijke keuzes medegedeeld nadat ze gemaakt zijn. Wij vinden deze grote verschillen onwenselijk. Daar waar de taak en rol van de schoolleider voldoende helder is en deze ook invloed en inspraak heeft op bestuursniveau, kan de schoolleider immers ook meer betekenen voor het onderwijs aan de leerlingen op zijn school.

|                        |
|------------------------|
| <b>Uit de praktijk</b> |
|------------------------|

Reactie een schoolleider op de schoolleidersagenda vo:

"De teamleider is ontdekt als spil binnen de school: dat lees ik in de Schoolleidersagenda. Er is aandacht voor ons en dat is goed, want teamleider is een mooie, maar ook lastige functie. Je zit in de spagaat tussen je schoolleiding/bestuur en je team. Ik merk dat docenten je vooral beoordelen op basis van wat je doet voor leerlingen en hoe je hen ontlast. Terwijl de schoolleiding vooral kijkt hoe je het team draaiend houdt."

<https://www.vo-raad.nl/artikelen/244>

**Onze referentie**

1439734

Voor het mbo is de verdeling van rollen en verantwoordelijkheden binnen de organisaties de afgelopen jaren steeds duidelijker uitgewerkt. Voor het funderend onderwijs kan dit nog sterker. Dat betekent niet dat het in ieder organisatie hetzelfde moet zijn. Wel is het van belang dat schoolleiders voldoende beleidsvrijheid en bestedingsvrijheid hebben om voor hun school of scholen eigenstandige keuzes te kunnen maken met betrekking tot onderwijskundig beleid en kwaliteit, leermiddelen en leeromgeving. Alleen zo kunnen zij hun strategische rol invullen. De Onderwijsraad beveelt aan om de positie van de schoolleider te expliciteren en waar nodig te versterken en tegelijkertijd verwachtingen aangaande zijn rol te verduidelijken. Een optie die de Onderwijsraad aandraagt om de positie van de schoolleider te verhelderen is om de rol van de schoolleider in de code goed bestuur in de verschillende sectoren op te nemen. Wij zullen met schoolleiders en sectororganisaties verkennen hoe de rol van schoolleiders beste verduidelijkt kan worden en waar nodig actie ondernemen.

Als duidelijk is wat de taak en functie van de schoolleider inhoudt, kan deze prioriteiten stellen. De schoolleider is nu nog te vaak manusje van alles en loopt de gaten dicht die binnen een schoolorganisatie vallen. Met name voor het po en vo geldt dat schoolleiders soms zo veel operationele taken hebben dat zij aan hun strategische rol niet toekomen, zo merkt de Onderwijsraad op. Dit zien wij in eerste instantie als aangelegenheid in het overleg van schoolleider en bestuur. Het bestuur is verantwoordelijk om schoolleiders hiervoor voldoende ruimte te geven. Ook is het belangrijk dat de schoolleider goed zicht heeft op de financiële positie van zijn of haar school, afdeling of opleiding en in staat is hier acties en keuzes aan te verbinden. Hiervoor is bij uitstek nodig dat bestuur en schoolleider goed samenwerken. Het bestuur geeft de schoolleider adequaat inzicht in financiële middelen. Dit inzicht draagt bij aan het goede gesprek over verdeling en besteding van financiën op bestuursniveau, keuzes over toekomstige ontwikkelingen en het voeren van goed personeelsbeleid.

#### *Rol van de schoolleider in het toezicht*

De Onderwijsraad draagt aan dat de schoolleider ook een vanzelfsprekende gesprekspartner in het inspectietoezicht zou moeten zijn. Het vernieuwde toezicht, waarin besturen in po en vo rechtstreeks worden aangesproken op hun verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het onderwijs, is pas sinds augustus 2017 in werking getreden. Wij zijn van mening dat het niet goed is om daar nu meteen weer in te wijzigen. Het vraagt immers tijd voordat een verandering echt goed werkt. De Radboud Universiteit doet, in opdracht van de inspectie, onderzoek naar de effecten van het vernieuwde toezicht. De eindrapportage is in 2020 voorzien. Dat is het moment om waar nodig aanpassingen aan te brengen.

De inspectie volgt in haar toezicht de manier waarop het bestuursbeleid doorwerkt in de scholen en in de klas. Schoolleiders zijn daarbij de verbindende



schakel en daarmee in de onderzoeken op scholen een vanzelfsprekende gesprekspartner, ook in de terugkoppeling. Als besturen dat wenselijk vinden, kunnen zijn uiteraard hun schoolleiders uitnodigen voor de terugkoppeling van het inspectiebezoek aan het bestuur. Zo horen schoolleiders uit eerste hand wat de inspectie goed en minder goed vindt gaan op bestuursniveau. Dit helpt de strategische rol van schoolleiders en het goede gesprek binnen het bestuur.

**Onze referentie**  
1439734

### **Conclusie: krachtige schoolleiders voor sterk onderwijs**

Krachtige schoolleiders spelen een belangrijke rol in het tot stand brengen van goed onderwijs. De Onderwijsraad heeft met zijn advies een stevige impuls gegeven aan het gesprek over de rol, professionaliteit en positie van de schoolleider. Een onderwijsstelsel met veel autonomie voor scholen en opleidingen vraagt immers bij uitstek om stevig gepositioneerde schoolleiders.<sup>7</sup> Wij blijven de komende tijd met de onderwijssectoren in gesprek over hoe wij samen met schoolbesturen en schoolleiders de in deze brief geformuleerde ambities vorm kunnen geven.

Zo zullen wij samen met schoolleiders in het po een schoolleidersagenda opstellen, zoals die er ook voor het vo ligt. Ook gaan wij samen met beide sectoren de mogelijkheden voor een stevige schoolleidersopleiding op masterniveau verkennen en in kaart brengen hoe de beroepsgroep van schoolleiders verder versterkt kan worden. Over de acties voor het funderend onderwijs zullen wij uw Kamer uiterlijk in het najaar van 2019 berichten.

de minister voor Basis- en Voortgezet Onderwijs en Media,

Arie Slob

de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap,

Ingrid van Engelshoven

---

<sup>7</sup> OECD (2016) Netherlands education policy review. OECD, Parijs