

Tweede Kamer der Staten Generaal
T.a.v.
Lange Poten 4
2511 CL DEN HAAG
Per e-mail:

Utrecht, 19 juni 2020

Betreft: Sterke schoolleiders, sterke scholen. Een belangrijk punt voor uw
verkiezingsprogramma's

Geachte,

De AVS roept u op de twee belangrijkste punten inzake schoolleiders onderdeel te maken van uw verkiezingsprogramma en mee te nemen naar het invullen van toekomstig onderwijsbeleid.

Vele (inter)nationale onderzoeken tonen al decennia aan, dat de kwaliteit van de school-directeur bepalend is voor de kwaliteit én de continuïteit van een school. Dat wil zeggen...als er al een schooldirecteur is. Op dit moment is het tekort aan schooldirecteuren dramatisch opgelopen, een ontwikkeling die we moeten kenteren in het belang van onze leerlingen. Het vak van schoolleider heeft zich ontwikkeld. Het ontwikkelen en verbeteren van het onderwijs en het bieden van een goede werk- en leeromgeving aan leraren is de kerntaak geworden. Om dit goed te kunnen invullen is autonomie nodig en invloed op beslissingen die gaan over inzet van personeel en besteding van middelen. Er wordt steeds meer samenwerking met partijen buiten de school gevraagd. Leiderschap is hierdoor belangrijker geworden en moet daarom ruimte krijgen, terwijl in de dagelijkse praktijk zeer veel managementtaken op het bordje van de schooldirecteur liggen die onevenredig veel tijd vragen. Verdere professionalisering en een betere positionering van schoolleiders zijn daarom noodzakelijk.

Op een school waar een goede schoolleider is, worden leraren en onderwijsondersteunend personeel gefaciliteerd, gesteund en geïnspireerd om hun rol als professional optimaal te kunnen pakken en invullen. Bij schoolleiders is het morele kompas primair gericht op de school, de leerlingen, het personeel en de ouders. Hun eigen belangen sneeuwen daardoor vaak onder. Bij de politiek en in de sector is nadrukkelijk meer erkenning en waardering nodig voor het schoolleiderschap. Vanuit een stevige visie en gerichte impulsen moeten schooldirecteuren beter gefaciliteerd worden om hun leiderschapsrol in te vullen. De Algemene Vereniging Schoolleiders (AVS) behartigt de belangen van schoolleiders in het funderend onderwijs en verwoordt hun stem. Vanuit die rol roepen wij u op om de volgende twee punten onderdeel te maken van uw verkiezingsprogramma:

1) Voldoende ondersteunend personeel voor elke schoolleider

Elke school heeft een administratieve/ secretariële ondersteuner en een conciërge nodig. Dit omdat een schoolorganisatie, net als elk ander bedrijf in Nederland, naast personeel dat gericht is op het onderwijs, ook personeel nodig heeft om de organisatie zelf draaiende te houden. Dit is tevens in het belang van leraren. Het maakt dat de schoolleider zich kan richten op leiderschap in plaats van dagelijkse operationele ondersteunende taken waar men de leerkracht terecht niet mee wil belasten en er geen ander personeel voorhanden is. Dan kunnen leraren bij hun kerntaken blijven. De bekostiging daarvan mag níet ten koste van onderwijstijd gaan. In de huidige situatie betekent de keus voor onderwijsondersteunend personeel (zonder behandeltaken naar leerlingen) dat er minder tijd naar het onderwijsproces kan gaan. Een school draaiende proberen te houden vanuit afhankelijkheid van vrijwilligers of inzet van bijvoorbeeld de ouders past niet bij een professionele schoolorganisatie die wij als maatschappij verwachten. Een ongewenst dilemma en een weeffout in de bekostigingsstructuur!

2) Passende waardering

Als onderdeel van de onderwijsarbeidsmarkt zijn schoolleiders een relatief kleine groep waardoor hun expliciete belangrijkheid en belangen vaak impliciet blijft in afwegingen en keuzes. Wij roepen u op om het belang van een ingevulde positie van de schooldirecteur op elke school nadrukkelijk te benoemen. Wij vragen uw steun bij het oproepen van de werkgevers tot het invullen van goed werkgeverschap in de richting van hun schooldirecteuren. Dit betekent dat er goede en eerlijke functiebeschrijvingen worden gemaakt bij de daadwerkelijk opgedragen werkzaamheden en dat hier een objectieve functiewaardering op volgt. Het verschil in de salarisschalen van schoolleiders ten opzichte van leraren moet vergroot worden, omdat de grote eindverantwoordelijkheid en de werkbelasting ten opzichte van die van leerkrachten onvoldoende terugkomen in het beloningsverschil. Hierdoor staat het animo om door te groeien naar schooldirecteur zwaar onder druk. Ook is het een enorme belemmerende factor voor een succesvol zij-instroomtraject. De overstap van leiders is inhoudelijk zeer kansrijk, maar de achteruitgang in salaris is te groot.

Voor een nadere toelichting op onze oproep gaan schoolleiders en ikzelf graag met u in gesprek. Hiervoor zullen wij u dit najaar van harte uitnodigen. Ook kunt u een nadere onderbouwing voor onze oproep vinden in de onderzoeksrapporten waarvan u in de bijlage een korte duiding op onze thema's kunt terugvinden.

Met vriendelijke groet,
Algemene Vereniging Schoolleiders



Petra van Haren
voorzitter

Bijlage: 1

Bijlage 1: Nadere onderbouwing voor door de AVS genoemde punten in recent onderzoek

Het onderzoek van 24 maart 2020 naar de in-, door- en uitstroom van schoolleiders in het primair onderwijs, dat Ecorys uitvoerde in samenwerking met Mooz voor het ministerie van OCW¹ laat zien dat de tekorten aan schoolleiders sterk oplopen. Het aantal personen in een leidinggevende functie in het primair onderwijs is de laatste vijf jaar met bijna 10 procent gedaald, terwijl het aantal openstaande vacatures voor leidinggevende functies juist explosief is gestegen. Uit gegevens van de Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO) blijkt dat het behouden van schoolleiders en zij-instromers niet gemakkelijk is. De verwachting is dat het tekort aan schoolleiders in de komende jaren flink zal toenemen. Om dit te kenteren, is onder andere het verder verlagen van de werkdruk nodig. Dit vraagt om inrichten van betere ondersteuning waar deze nog onvoldoende is. Van belang zijn goede arbeidsvoorwaarden. Het onderzoek laat zien dat schoolleiders met name ontevreden zijn over het salaris. Dit staat niet in verhouding met de hoeveelheid taken en hun verantwoordelijkheden. Hiernaast zijn de werkdruk en de hoeveelheid administratieve taken te hoog. Het verminderen van de hoeveelheid administratieve taken kan bijdragen aan het behoud van schoolleiders. Zij hebben daardoor namelijk meer tijd om invulling te geven aan het onderwijskundig leiderschap, en dat is waar schoolleiders voldoening uit halen.

Een krachtige rol voor schoolleiders, het rapport van de Onderwijsraad uit april 2018² beschrijft wat er nodig is om een krachtige rol voor schoolleiders te realiseren en waarom dit van groot belang is voor de onderwijskwaliteit. In de aanbevelingen gaat het onder andere over versterken van het schoolleiderschap vanuit een gemeenschappelijk beroepsbeeld ten behoeve van erkenning van de beroepsgroep en een stevigere positionering. Ook gaat het advies over het realiseren van een integraal systeem voor leiderschapsontwikkeling. Er moeten maatregelen worden genomen om de kwaliteit van schoolleiders te verbeteren en er zijn hogere eisen aan de professionalisering van schoolleiders noodzakelijk: een schoolleidersopleiding op masterniveau en op leidinggevend gericht professionaliseringsafspraken vindt de raad van groot belang. Er wordt nadruk gelegd op het belang van besturen die werk dienen te maken van strategisch hrm-beleid voor schoolleiders waaronder een inductieprogramma en ruimte om het informeel leren te organiseren en gelegenheid om hun strategische rol vorm te geven. Besturen dienen schoolleiders de mogelijkheden te bieden om invloed uit te oefenen op het strategische beleid. De raad vindt het passend om de strategische rol van schoolleiders onderdeel te maken van het managementstatuut en de codes voor goed bestuur. Besturen dienen schoolleiders te ontlasten van tijdrovende taken die niet bij een strategische rol horen, door te zorgen voor een basisniveau van operationele ondersteuning op school.

Uit de Verkenning Schoolleiders naar de vraag naar en het aanbod aan schoolleiders in het primair onderwijs van april 2019³ in opdracht van het Arbeidsmarkt Platform Primair Onderwijs blijkt dat bijna de helft van de schoolleiders in de sector 55 jaar of ouder is en 30 procent 60 jaar of ouder. Het aantal vacatures voor directiepersoneel is de afgelopen jaren fors toegenomen, van 295 fte in 2014/2015 naar 705 fte in 2017/2018. Weinig leraren willen schoolleider worden. Volgens schoolleiders ontstaan tekorten door de onaantrekkelijkheid van het beroep, de arbeidsvoorwaarden en de hoge taakbelasting en verantwoordelijkheid. Volgens de verkenning kan er ook een kwalitatief tekort aan schoolleiders ontstaan. Bijvoorbeeld als er

¹ <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2020/03/24/onderzoek-in--door--en-uitstroom-schoolleiders-in-het-primair-onderwijs>

² <https://www.onderwijsraad.nl/publicaties/adviezen/2018/04/19/een-krachtige-rol-voor-schoolleiders>

³ <https://arbeidsmarktplatformpo.nl/wp-content/uploads/2019/11/Verkenning-Schoolleiders.pdf>

een mismatch is tussen de vaardigheden en kennis van schoolleiders en de aan hen gestelde eisen. Zo stellen uitdagingen in en om de school, zoals de toenemende verbondenheid met de omgeving, taakverbreding en technologisering, andere en nieuwe eisen aan wat schoolleiders moeten weten, kennen en kunnen. Schoolleiders worden hierdoor steeds vaker gevraagd om inhoudelijke, organisatorische en strategische keuzes te maken. Ondanks deze uitdagingen heeft een kleine meerderheid van hen wel het idee te kunnen voldoen aan de eisen aan hen gesteld. Schoolleiders die daarover twifelen, wijten dit niet zozeer aan tekortschietende kennis en/of vaardigheden, maar aan tijdgebrek en werkdruk. Er blijkt dat 28 procent van de vacatures wordt gezien als moeilijk vervulbaar.

De Staat van het onderwijs 2020⁴ laat zorgen zien op gebied van het schoolleiderstekort en belicht de complexe taak van de schoolleider. In de staat wordt duidelijk dat onderwijskwaliteit niet vanzelf ontstaat, dit kan alleen met sterk onderwijskundig leiderschap, het stellen van prioriteiten en sturing vanuit een visie op onderwijs en leren. Scholen met hoge leerresultaten blinken op deze punten uit. Scholen die zich kenmerken als lerende organisaties hebben vaak een goede schoolleider. In paragraaf 1.2 geeft een uitgebreid kader een overzicht van de (complexe) rollen en taken van de schoolleider die van invloed zijn op de kwaliteit van het onderwijs. De schoolleider blijkt ook een cruciale schakel in het waarborgen van de aandacht voor het hele curriculum (www.curriculum.nu). De staat geeft aan dat onderwijskundig leiderschap, ingebed in een professionele cultuur, essentieel is voor doelgerichte sturing en focus in de onderwijsontwikkeling van leerlingen. Er worden nog steeds, soms grote, verschillen gesignaleerd in de kwaliteit van scholen en in de prestaties die zij weten te realiseren met vergelijkbare leerlingenpopulaties. Er wordt benoemd dat het schoolleiders- en lerarentekort een groot maatschappelijk probleem zijn. Schoolleiders zijn veel tijd kwijt met het zoeken van oplossingen, wat ten koste gaat van hun kwaliteitbevorderende taak.

Het onderzoek Brede Maatschappelijke Herwaardering BMH1⁵ van april 2020 benoemt dat van **scholen wordt verwacht dat zij op veel verschillende terreinen maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen, maar dat deze niet helder zijn geformuleerd en de doelen niet duidelijk zijn. Het fundament is op dit moment niet op orde, aldus het rapport.** De werkgroep meent dat de overheid haar kerntaak op het gebied van onderwijs (het zeker stellen van de kwaliteit en het bieden van gelijke leeransen aan alle kinderen) de afgelopen tijd niet duidelijk heeft ingevuld. Organisaties in het funderend onderwijs moeten duidelijke doelen, taken en rollen hebben. Dit vraagt vooral investeringen in de kwaliteit en opleiding van leraren, schoolleiders en schoolbestuurders, ondersteund door beter gebruik van kennis uit de praktijk en wetenschap. Veel schoolleiders ontbreekt het aan heldere eisen en aan voldoende ondersteuning. De werkgroep merkt ook op dat scholen onvoldoende gebruikmaken van kennis van 'wat werkt', zowel uit de praktijk als uit de wetenschap. "Zij werken weliswaar aan vernieuwing, maar onderzoeken het effect te weinig". Ook zijn er verbeteringen mogelijk op gebied van samenwerkingen, tussen scholen en schoolbesturen onderling, maar ook tussen scholen en andere partijen. Van schoolbesturen en scholen wordt wel verwacht dat zij op vele terreinen maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen, maar deze zijn niet helder

⁴ <https://www.onderwijsinspectie.nl/documenten/rapporten/2020/04/22/staat-van-het-onderwijs-2020>

⁵ <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2020/04/20/bmh-1-kwalitatief-goed-onderwijs-met-kansen-voor-iedereen>

geformuleerd en de doelen die nagestreefd worden zijn niet duidelijk. Naast duidelijke kaders en doelen heeft het onderwijs ook de bestuurlijke en financiële ruimte nodig om dat fundament in orde te brengen. Zo is het onder andere nodig verder te investeren in het carrière- en doorgroeiperspectief en om gelijke beloning voor gelijk werk te realiseren. In de maatregelen wordt een aantrekkelijke en passende beloning in het primair onderwijs benoemd en specifiek het salaris van schoolleiders in het PO moet worden verhoogd. Daarnaast moeten eisen voor het beroep worden vastgelegd in de wet.

Het rapport ‘Een verstevigd fundament voor iedereen; Een onderzoek naar de doelmatigheid en toereikendheid van het funderend onderwijs (primair en voortgezet)’, door Mc. Kinsey & Company in opdracht van het ministerie van OCW uit april 2020⁶ concludeert dat de huidige uitgaven “ontoereikend zijn om landelijke uitdagingen te adresseren.” Daarbij gaat het onder andere om de hoge werkdruk en het grote lerarentekort. Zij geven ook aan dat het geld ‘direct of indirect’ op schoolniveau moet worden besteed. Zaken als het functiehuis en bijhorende beloning moeten worden aangepast, maar ook effectieve digitalisering en betere schoolgebouwen. Nergens ter wereld zijn de verschillen in prestatie tussen scholen zo groot als in Nederland. Er is geen relatie tussen onderwijsresultaten en de bekostiging per leerling die scholen ontvangen (p. 59). “Onderzoek wijst uit dat dit verschil niet verklaard wordt door de uitgaven of de context van de school, maar door de dagelijkse keuzes die schoolbestuurders, schoolleiders en leraren maken.” En “75 procent van de variatie tussen scholen is beïnvloed door de doelmatige keuzes van bestuurders, schoolleiders en leraren.” (p.12, p.63). De kwaliteit van directeuren is cruciaal voor hogere onderwijsresultaten en de directeur voert een proactief personeelsbeleid. “Bovengemiddelde scholen hebben duidelijke verwachtingen en afspraken met leraren uitgewerkt in een functieprofiel. Als leraren door de ondergrens zakken, starten bovengemiddelde scholen sneller een traject om óf de kwaliteit van de leraren te verbeteren, of door afscheid van hen te nemen.” (p. 87). De schooldirecteur geeft aan dat een helder geformuleerde visie en/of missie de basis vormt voor beslissingen en rapporteert meerdere keren per jaar aan het bestuur over voortgang. De relatie bestuur en schoolleider is dus cruciaal in het creëren van een goed presterende organisatie (p.74). Scholen ervaren weinig zelfstandige financiële speelruimte voor het maken van doelmatige beslissingen, dit terwijl de reserves geregeld hoog zijn. De schoolleiding wordt hierdoor beperkt in haar mogelijkheden (p.4).

⁶ <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2020/04/22/een-verstevigd-fundament-voor-iedereen>