

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap  
T.a.v. de heer D. Wiersma  
Rijnstraat 50  
2515 XP DEN HAAG  
Per e-mail: [d.wiersma@minocw.nl](mailto:d.wiersma@minocw.nl)

cc. Inge Vossenaar

Utrecht, 12 januari 2022

Betreft: positie schoolleiders

Hooggeachte heer Wiersma,

Van harte gefeliciteerd met uw beëdiging als Minister voor Primair en Voortgezet Onderwijs. Een toekomstbepalende functie voor Nederland waarmee u groot verschil kunt maken in jonge levens nu en in de kenniseconomie van straks. Het funderend onderwijs is de plek waar ieder kind dezelfde kansen moet krijgen om zichzelf te ontplooiën. Graag breng ik via deze brief de positie van schoolleiders bij u onder de aandacht. Zij spelen hierbij namelijk een cruciale rol. Graag praat ik op een later moment met u over de inhoud van deze brief.

In het coalitieakkoord wordt meerdere keren en op verschillende manieren gesproken over investeren in schoolleiders. Dat is niet voor niets. Onderzoek wijst uit dat zij een cruciale rol hebben in schoolsucces en het verhogen van de kwaliteit van onderwijs. Schooldirecteuren zijn in omvang een kleine beroepsgroep, maar hebben grote impact. De kwaliteit van schoolleiders is bepalend voor de kwaliteit van het onderwijs en de school<sup>1</sup>. Ook spelen schooldirecteuren een cruciale rol bij het werven, ontwikkelen en behouden van leraren en daarmee dus bij het oplossen van het lerarentekort.

### **Uitdaging**

Toch groeit het schoolleiderstekort (bijna 13 procent<sup>2</sup>) zelf inmiddels procentueel groter dan het lerarentekort (9 procent). Het betekent dat ruim 1 op de 10 scholen nu geen directeur heeft, omdat het momenteel niet aantrekkelijk genoeg is om schooldirecteur te worden. De waardering is te laag en de werkdruk met regelmaat te hoog. In grote steden verdienen leraren (door allerlei toelagen) soms zelfs meer dan hun directeur. Zoals beschreven in de Staat van de Schoolleider 2021<sup>3</sup> stromen er de komende jaren nog veel meer schoolleiders uit door pensioen en moet er actie ondernomen worden om te zorgen dat er voldoende aanwas komt. Wij krijgen op dit moment ook signalen dat jonge schoolleiders eerder stoppen of de overstap maken naar een andere sector. Door deze factoren staat de kwaliteit van het huidige en het toekomstige funderend onderwijs onder druk. Want wie neemt bij het ontbreken van de schoolleider het strategische (onderwijskundig) leiderschap van de school op zich?

---

<sup>1</sup> [www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2020/04/22/een-verstevigd-fundament-voor-iedereen](http://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2020/04/22/een-verstevigd-fundament-voor-iedereen)

<sup>2</sup> [www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2021/12/14/eindrapport-personeelstekorten-primair-onderwijs-peildatum-1-oktober-2021](http://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2021/12/14/eindrapport-personeelstekorten-primair-onderwijs-peildatum-1-oktober-2021)

<sup>3</sup> <https://avs.nl/actueel/nieuws/staat-van-de-schoolleider-laait-trots-en-belang-van-beroep-zien/>

### Wat is er nodig?

In het Actieplan Schooldirecteur Topprioriteit<sup>4</sup> hebben recent schoolleiders en CEO's uit het bedrijfsleven beschreven wat er nodig is om het schoolleiderstekort aan te pakken. Ook in de Toekomstagenda Schoolleiders<sup>5</sup> die in 2021 is opgesteld door de schoolleiders zelf worden verbeterpunten aangedragen. Hieronder licht ik er een aantal uit:

- Een **passende beloning** waarbij het dichten van de loonkloof tussen Primair en Voortgezet onderwijs een eerste stap is. Maar voor schooldirecteuren is meer nodig om recht te doen aan de complexiteit en verantwoordelijkheid van het vak, want na het dichten van de loonkloof verdient een L12 leraar evenveel als een D12 directeur en ook het verschil tussen de overige D en L functies wordt steeds kleiner waardoor ook steeds minder leraren kiezen voor de functie schooldirecteur. Een passend salaris is ook van groot belang voor zij-instromers. De overstap van leiders uit andere sectoren is kansrijk en nodig, maar wordt nu te vaak belemmerd door achteruitgang in salaris.
- Naast een verbetering van salaris is ook een **verbetering van imago en positie** nodig. Om het vak goed te kunnen uitoefenen heeft de schoolleider voldoende autonomie en formele invloed nodig<sup>6</sup>. Het versterken en daarmee wat de AVS betreft het verankeren van het vak in wet- en regelgeving verhoogt de onderwijskwaliteit, zoals ook in het coalitieakkoord staat geschreven.
- Het versterken van de kwaliteit van een beroepsgroep vindt ook plaats via **professionalisering en ontwikkeling**. Dit is één van de drie actielijnen uit de Toekomstagenda Schoolleiders 2021-2025. De andere actielijnen staan in de agenda uitgebreid beschreven. Deze actielijnen zijn komende jaren leidend om het vak van schooldirecteur te verstevigen en te professionaliseren.
- Elke school heeft **administratieve / secretariële ondersteuning** en een conciërge nodig. Een schoolorganisatie heeft, net als elk bedrijf in Nederland, personeel nodig om de schoolorganisatie draaiende te houden. In het cross-mentoring project<sup>7</sup> van de AVS waarbij CEO's en schoolleiders een periode met elkaar optrekken om van elkaar te leren, verbazen de CEO's zich telkens weer over de minimale ondersteuning voor schoolleiders.

---

<sup>4</sup> <https://crossmentor.nl/wp-content/uploads/2021/04/Actieplan-Schoolleider-2020-11-19-1200.pdf>

<sup>5</sup> [https://avs.nl/wp-content/uploads/2021/03/210323\\_Toekomstagenda\\_Schoolleiders\\_interactievePDF.pdf](https://avs.nl/wp-content/uploads/2021/03/210323_Toekomstagenda_Schoolleiders_interactievePDF.pdf)

<sup>6</sup> [www.onderwijsraad.nl/publicaties/adviezen/2018/04/19/een-krachtige-rol-voor-schoolleiders](http://www.onderwijsraad.nl/publicaties/adviezen/2018/04/19/een-krachtige-rol-voor-schoolleiders)

<sup>7</sup> [www.crossmentor.nl](http://www.crossmentor.nl)

## Ventilatie en Nationaal Programma Onderwijs na Corona

In deze coronacrisis hebben schoolleiders er een belangrijke rol bij gekregen, namelijk die van crisismanager. Het zoeken van vervanging bij uitval, het afstemmen met de GGD, het geruiststellen van ouders en personeel en het eventueel beslissen om klassen naar huis te sturen. Ook zijn zij de regisseur op school waar het gaat om het Nationaal Programma Onderwijs na Corona. In het belang van kwalitatief goed onderwijs brengen wij daarom ook het volgende onder de aandacht:

- Het Nationaal Programma Onderwijs *na Corona* kent een looptijd van slechts twee jaar. De startdatum was het begin van het huidige schooljaar. Dus is 25% van de tijd al verstreken, terwijl we nog altijd in de crisis zitten. Veel scholen hebben dagelijks last van besmettingen en maatregelen, van het naar huis sturen van klassen tot het tijdelijk sluiten van scholen. Iedere keer wordt in meer of mindere mate het leren door kinderen onderbroken en neemt de (kans op) leervertraging toe. Het is een onmogelijke opgave om in dezelfde periode volop te werken aan het wegwerken van de achterstanden en wij vragen dan ook dringend om de termijn van het Nationaal Programma Onderwijs na Corona te verlengen.
- Een ontbrekend punt in het coalitieakkoord is de huisvesting van de scholen. Door de coronacrisis en de discussie over ventilatie op scholen is het onderwerp opnieuw op de agenda gezet. Wat de AVS betreft had het onderwerp nooit van de agenda gehaald mogen worden. De kwaliteit van de huidige gebouwen is verouderd en onvoldoende.<sup>8</sup> Een slecht klimaat op school is slecht voor de gezondheid van werknemers en jonge kinderen en beïnvloedt de leerprestaties nadelig. Wij pleiten dan ook voor een deltaplan huisvesting zodat alle schoolgebouwen in Nederland voldoen aan minimale eisen, ook wat betreft ventilatie. We moeten er alles aan doen om de scholen open te houden en kunnen nu beter anticiperen op de toekomst, zodat het onderwijs door blijft gaan. Zo voorkomen we dat er straks weer een extra programma's nodig zijn om achterstanden in te lopen of sociale schade te verkleinen.

Tot slot dank ik u hartelijk voor uw aandacht. Ik kijk uit naar een goede samenwerking en hoop binnenkort met u kennis te maken.

Met vriendelijke groet,  
Algemene Vereniging Schoolleiders



Ingrid Doornbos  
voorzitter a.i.

---

<sup>8</sup> [www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2021/03/12/ibo-onderwijshuisvesting-funderend-onderwijs-een-vak-apart-een-toekomstbestendig-onderwijshuisvestingsstelsel](http://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2021/03/12/ibo-onderwijshuisvesting-funderend-onderwijs-een-vak-apart-een-toekomstbestendig-onderwijshuisvestingsstelsel)