



Actieplan Schooldirecteur Topprioriteit!

Meer professionalisering en
ondersteuning voor schooldirecteuren



Actieplan

Schooldirecteur Topprioriteit!

Meer professionalisering en ondersteuning voor schooldirecteuren

Meer prioriteit en actie is nodig voor het terugdringen van het sluipende schoolleiderstekort, zodat schooldirecteuren hun cruciale rol kunnen blijven vervullen. Het onderwijsveld, overheid en het bedrijfsleven moeten samen aan de slag om professionalisering, ondersteuning en waardering en profilering van schooldirecteuren te verbeteren.

Met deze boodschap willen wij, de dertien koppels van het eerste cross-mentoring initiatief tussen schooldirecteuren en directeuren van grote organisaties, een urgent signaal afgeven. Wij doen dit samen met de initiatiefnemers NL2025 en Algemene Vereniging Scholleiders (AVS).

In Nederland kampen we met een groeiend schoolleiderstekort in het primair onderwijs. Dit is zowel een kwantitatief als een kwalitatief tekort, en is als vraagstuk totaal onderbelicht. Dat is ernstig, omdat schooldirecteuren een essentiële rol vervullen in de scholen: met hun onderwijskundige sturing versterken ze de onderwijskwaliteit, bieden ze leerkrachten en kinderen een veilige plek om zich te ontwikkelen, dragen ze bij aan het behoud van leerkrachten en scheppen ze een klimaat van gelijke kansen. Door het tekort komt deze cruciale rol onder druk te staan. Daarom moeten we gezamenlijk – als onderwijsveld, overheid en bedrijfsleven – aan de slag om het tekort terug te dringen. In ons cross-mentoring programma hebben we ons verdiept in welke acties we hiertoe moeten ondernemen, waarbij we de kennis en ervaring uit het onderwijsveld en het bedrijfsleven hebben gebundeld. We richten ons op basis daarvan op drie speerpunten:

1. Investering in **professionalisering** van het vak
2. Meer **ondersteuning** en (financiële) **waardering**
3. **Profilering** die de cruciale rol benadrukt



1. Professionalisering

Het vak van schooldirecteur is de afgelopen jaren ingrijpend veranderd: van meewerkend voorman/-vrouw naar een leider die zich met meer dan dertig beleidsgebieden tegelijkertijd bezighoudt. Dit vraagt een grote verscheidenheid aan competenties en manieren van ondersteuning, hetgeen zich niet in gelijke tred heeft ontwikkeld. Schooldirecteuren hebben daarnaast niet altijd zicht op hoe ze zich kunnen ontwikkelen en hebben vaak onvoldoende tijd om hier prioriteit aan te geven. Investeer als schoolbestuur en opleidingen daarom volop in (onderwijskundig) leiderschaps- en loopbaanontwikkeling voor schooldirecteuren. Maak daarbij gebruik van wat schooldirecteuren onderling van elkaar kunnen leren, bijvoorbeeld met intervisie en coaching binnen en tussen schoolbesturen en leer van het bedrijfsleven en andere sectoren middels training, coaching en mentoring.



2. Ondersteuning en waardering

Eén van de grootste tegenstellingen tussen leidinggeven in het bedrijfsleven versus leidinggeven in het onderwijs is de mate van ondersteuning: voor leiders van grote organisaties is die ondersteuning vanzelfsprekend. Voor schooldirecteuren vaak niet. Hierdoor kunnen zij lang niet altijd aan hun primaire taken voldoen. Van schoolbesturen wordt gevraagd om de positie van schooldirecteuren te prioriteren. Bied daarbij als schoolbestuur meer en kwalitatief hoogwaardige ondersteuning op administratief en operationeel niveau, opdat schooldirecteuren zich beter op primaire leiderschapstaken kunnen richten. Faciliteer scholen om met elkaar samen te werken op overlappende taken. Hierdoor worden tijd, geld en medewerkers efficiënter ingezet.

Ook aan de financiële waardering schort het momenteel. Nadrukkelijk advies is om het salaris op orde te brengen met de gevraagde rol, bijdragend aan de aantrekkelijkheid van het vak voor zowel leraren als voor zij-instromers uit andere sectoren. Dit is een echte bouwsteen voor succes: wanneer niet geadresseerd, ondermijnt dit de aanpak van het schoolleiderstekort.



3. Profileren

Onze bevindingen, gestaafd met onderzoeken naar de ontwikkeling en de in-, door- en uitstroom van schooldirecteuren, tonen dat het vak van schooldirecteur ondergewaardeerd wordt en te weinig positief bekend staat. Zowel binnen als buiten het onderwijs weet men niet voldoende wat het vak inhoudt, of bestaat een negatief beeld. Terwijl het juist een vak is om trots op te zijn. Dit onbekende of negatieve beeld draagt bij aan de beperkte (zij-)instroom van nieuwe schooldirecteuren. Daarom is het belangrijk dat het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) in samenwerking met het bedrijfsleven een positieve campagne over het schoolleidersvak lanceren. Daarnaast moet er in bestaande samenwerkingen ter vergroting van de zij-instroom, zoals het convenant 'Aan de slag voor de klas', ook de route naar schooldirecteur worden opgenomen.

Opschalen cross-mentoring

Het cross-mentoring programma, waar dit Actieplan Schooldirecteur Topprioriteit! uit is voortgekomen, draagt bij aan de versterking van alle drie de benoemde speerpunten. Een van onze belangrijkste aanbevelingen is dan ook om het cross-mentoring programma op te schalen van 13 naar 1.000 koppels. Veel meer schooldirecteuren en leiders van (grote) organisaties kunnen zo gebruik maken van de kracht van de blik van een buitenstaander. Cross-mentoring als vehikel om van elkaar te leren, elkaar te ondersteunen en het schoolleidersvak meer op de kaart te zetten.

Zo worden krachten gebundeld ter bevordering van de kwaliteit van leiderschap, waar we ook toe oproepen om het schoolleiderstekort aan te pakken. Samen kunnen we ervoor zorgen dat er meer aandacht en actie komt voor de huidige en de volgende generatie schooldirecteuren. Zodat zij hun prachtige en cruciale rol in het onderwijs kunnen blijven vervullen.

Verantwoording

Dit Actieplan Schooldirecteur Topprioriteit! is een uitkomst van de pilot-editie van het cross-mentoring programma, een initiatief van NL2025 en de Algemene Vereniging Schoolleiders (AVS). Het cross-mentoring programma streeft naar meer verbinding tussen het onderwijs en het bedrijfsleven en andere sectoren door leiders aan elkaar te koppelen. In deze pilot, die liep van april tot november 2020, zijn dertien schooldirecteuren uit het primair onderwijs gekoppeld aan dertien leiders van grote organisaties met als doel om van elkaar te leren op persoonlijke leiderschaps- en organisatievraagstukken en gezamenlijk hun denkkraacht in te zetten op het onderbelichte vraagstuk van het schoolleiderstekort in het primair onderwijs. Het Actieplan werd opgetekend door het projectteam van het cross-mentoring programma, bestaande uit afgevaardigden van NL2025, de AVS en KPMG. Daartoe werden bestaande onderzoeken naar de ontwikkeling van het schoolleidersvak en de in-, door-, en uitstroom van schooldirecteuren in het primair onderwijs gecombineerd met de inzichten van de koppels, opgedaan tijdens hun ontmoetingen en de gezamenlijke bijeenkomst in september, die in het teken stond van het vraagstuk. Dit Actieplan is bedoeld als input voor de aanpak van de tekorten in het onderwijs en de Toekomstagenda Schoolleiders. De woorden "schoolleider" en "schooldirecteur" worden hierin afwisselend gebruikt voor dezelfde rol, namelijk voor degene die binnen een school formeel leiderschap uitoefent en verantwoordelijkheid draagt voor onderwijs, organisatie en personeel.



Analyse

Een onderbelicht vraagstuk: het kwantitatieve en kwalitatieve schoolleiderstekort

Nederland kampt met een sluipend schoolleiderstekort. Dit is zowel een kwantitatief als een kwalitatief tekort, en is als vraagstuk totaal onderbelicht. Het debat over, en de aandacht voor tekorten in het onderwijs, wordt gedomineerd door het lerarentekort.

Kwantitatief

- In 2019 had ongeveer 1 op de 20 basisscholen in Nederland geen schoolleider.¹
- Het aantal personen met een leidinggevende functie in het primair onderwijs is in de laatste vijf jaar met bijna 10% gedaald terwijl de vraag naar leidinggevers juist is gestegen.²
- Het aantal vacatures is niet evenredig verdeeld: 62% van de vacatures zijn in het westen van ons land, en op zeer zwakke scholen en scholen met een uitdagendere leerling-populatie zijn meer vacatures.³
- De verwachting is dat het tekort zal oplopen, mede door de vergrijzing van het schoolleidersbestand.⁴

Kwalitatief

- De rol van de schooldirecteur is de laatste jaren veranderd van primus inter pares naar leidinggevende die strategische keuzes moet maken. Echter zijn de competenties van schooldirecteuren niet overal op orde om deze veranderende rol te vervullen.⁵
- De Inspectie van het Onderwijs constateert grote kwaliteitsverschillen tussen schooldirecteuren. Dit verschil is vooral zichtbaar op hogere orde denken en onderzoeksmatig leidinggeven.⁶

Waarom is het schoolleiderstekort een urgent probleem en een gedeelde maatschappelijke verantwoordelijkheid?

Dat dit vraagstuk onderbelicht is en onvoldoende wordt aangepakt, is kwalijk voor het onderwijs, en daarmee de ontwikkeling van onze kinderen. Schooldirecteuren spelen namelijk een cruciale rol in het onderwijs: met hun onderwijskundige sturing en visie en hun verantwoordelijkheid voor het bieden van een veilige leer- en werkomgeving zijn ze essentieel voor het versterken van de onderwijskwaliteit, het behoud van leerkrachten en het vergroten van kansengelijkheid. Dit komt terug in verschillende onderzoeken:

1. AVS (2019). *Tekort schoolleiders procentueel nog groter dan leraren*. Bron: <https://avs.nl/actueel/nieuws/avs-in-een-vaag-tekort-schoolleiders-procentueel-nog-groter-dan-leraren/> geraadpleegd op 2 september 2020.

2. Sapulete, S. en Vrielink, S. (2020). *Onderzoek in-, door- en uitstroom schoolleiders in het primair onderwijs*. Rotterdam, Ecorys en Mooz, p. 4.

3. Inspectie van het Onderwijs (2020). *De Staat van het Onderwijs*. Utrecht, p. 35-36.

4. Sapulete en Vrielink (2020), p.4.

5. Arbeidsmarktplatform PO (2012). *Werven en behouden van schoolleiders*. Den Haag.

6. Inspectie van het Onderwijs (2014). *De kwaliteit van schoolleiders in het basisonderwijs, speciaal onderwijs en voortgezet onderwijs*. Utrecht.

- **Veilige leeromgeving:** Een van de kerntaken van een schooldirecteur is het bieden van een veilige omgeving voor leerlingen, ouders en leraren waarin allen zich comfortabel voelen om zich te ontwikkelen en bij elkaar te komen. Zonder zo'n veilige omgeving kan van goed onderwijs weinig sprake zijn.⁷
- **Onderwijskwaliteit:** Uit kwalitatief inspectieonderzoek naar verschillen in schoolprestaties blijkt dat de scholen met hoge leerresultaten zich vrijwel allemaal kenmerken door een sterke onderwijskundige sturing vanuit een visie op het onderwijs.⁸ Die onderwijskundige sturing komt vanuit de schooldirecteuren, die een professionele leergemeenschap in hun school creëren en activiteiten kunnen leiden om de lespraktijk van hun leraren te verbeteren, gebruik makend van onderzoek en wetenschappelijk bewijs.⁹ In deze scholen is sprake van een professionele cultuur waarin teamleden samenwerken aan kwaliteitsverbetering. Scholen die zich kenmerken als lerende organisaties hebben vaak een goede schooldirecteur.¹⁰
- **Behoud leerkrachten:** De rol van schooldirecteuren in het oplossen van het lerarentekort is essentieel: leraren vertrekken wanneer hun leidinggevende niet kan bijdragen aan hun ontwikkeling en het goed uitoefenen van hun vak.¹¹ Schooldirecteuren spelen een cruciale rol in het verhogen van tevredenheid onder leraren door in te zetten op hun bevlogenheid. Daarnaast heeft de schooldirecteur invloed op de ervaren werkdruk van leraren door de regeldruk aan te pakken.¹²
- **Kansengelijkheid:** Zoals de Onderwijsraad beaamt in hun rapport over de impact van corona op het onderwijs: kansengelijkheid ontstaat niet vanzelf, en het zijn de schooldirecteuren die met hun onderwijskundige en strategische keuzes en het aangaan van samenwerkingen in de wijk een klimaat kunnen scheppen waarin kansengelijkheid voor leerlingen wordt bevorderd.¹³

Door het schoolleiderstekort komt die cruciale rol van de schooldirecteur onder druk te staan. Het oplossen van het tekort is in het belang van het funderend onderwijs. Het schoolleiderstekort is daarmee een uitdaging die het onderwijsveld niet alleen kan en moet oplossen: de overheid heeft hiertoe ook de verantwoordelijkheid en ook het bedrijfsleven kan hierin een rol spelen. Want de impact van dit vraagstuk op het bieden van goed onderwijs en daarmee de ontwikkeling van kinderen en onze toekomstige leiders, gaat de hele maatschappij aan.

Welke factoren dragen bij aan het schoolleiderstekort?

Hoewel een grondig (regionaal) onderzoek naar de omvang en oorzaken van het schoolleiderstekort in Nederland nog ontbreekt, valt uit andere onderzoeken¹⁴ en de ervaringen van de schoollei-

7. Onderwijsraad (2018). *Een krachtige rol voor schoolleiders*. Den Haag, p. 10.

8. Inspectie van het Onderwijs (2014).

9. Vernooy, K. (2016). *Onderwijskundig leiderschap: De schoolleiding doet ertoe*. SchoolManagementTotaal, p. 6.

10. Inspectie van het Onderwijs (2020). *De Staat van het Onderwijs*. Utrecht, p. 43.

11. Arbeidsmarktplatform (2020a), Arbeidsmarktplatform PO (2020a). *Wat drijft de mobiele leraar? Verkenning naar de vertrekredenen van leraren in het primair onderwijs*. Den Haag, p. 5.

12. Arbeidsmarktplatform (2020b), *Tevreden werken in het primair onderwijs? Onderzoek naar tevredenheid, werkdruk en mobiliteit in het primair onderwijs*. Den Haag, p. 3.

13. Onderwijsraad (2020). *Vooruitzien voor jonge generaties: tweede advies over de gevolgen van de coronacrisis voor het onderwijs*. Den Haag.

recteuren betrokken bij dit cross-mentoring programma af te leiden dat drie factoren het kwantitatieve en kwalitatieve tekort veroorzaken: een grote (verwachte) uitstroom, beperkte (zij-)instroom en een mismatch tussen de gevraagde rol en competenties van schooldirecteuren.

Verwachte grote uitstroom

Vergrijzing

Van de schooldirecteuren in het primair onderwijs is 30% ouder dan 60 jaar. Het aandeel jonge schooldirecteuren (< 35 jaar) is slechts 3%.¹⁵

Vertrek

In een onderzoek van Ecorys en Mooz (2020) naar de instroom, doorstroom en uitstroom van schooldirecteuren, waarbij 750+ schooldirecteuren zijn bevestigd, geeft één op de vijf schooldirecteuren aan op zoek te zijn naar een andere baan.¹⁶

De grootste potentiële vertrekredenen die door schooldirecteuren worden benoemd in het onderzoek van Ecorys en Mooz zijn¹⁷:

- Te veel **administratieve lasten** op het bord van schoolleider
- Te hoge **werkdruk**
- **Beperkte ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden**
- **Onvoldoende salaris** (niet in lijn met gevraagde rol)

Het is belangrijk te benoemen dat deze factoren niet voor iedere schooldirecteur even sterk gelden. Er bestaan grote verschillen tussen hoe schooldirecteuren hun rol invullen, hoe ze hierin worden bijgestaan door hun bestuur en hun team, en met welke vraagstukken ze op hun school te maken hebben.¹⁸ Om het vertrek van deze 20% te voorkomen is daarom maatwerk nodig. Er is echter ook een aantal generieke aanbevelingen te benoemen om de aantrekkelijkheid van het vak te vergroten en schooldirecteuren in staat te stellen hun cruciale rol te vervullen. Deze zijn samengevat in de drie speerpunten, die volgen op deze analyse.

Beperkte instroom

Beperkte instroom leraren

Het aanbod aan schooldirecteuren bestaat voor een groot deel uit leraren: 96% van de huidige schooldirecteuren de lerarenopleiding heeft afgerond. Slechts een klein deel van de leraren ambieert de overstap naar het schoolleidersvak.¹⁹ Dit hoeft niet problematisch te zijn als daarmee de vacatures afdoende kunnen worden gevuld. Dat is echter niet het geval, gezien het tekort. En door het lerarentekort wordt die groep potentiële schooldirecteuren mogelijk kleiner.

14. Met name Sapulete, S. en Vrielink, S. (2020). *Onderzoek in-, door- en uitstroom schoolleiders in het primair onderwijs*. Rotterdam, Ecorys en Mooz en Arbeidsmarktplatform (2019), *Verkenning schoolleiders. Verkenning naar de vraag naar en het aanbod aan schoolleiders in het primair onderwijs*. Den Haag

15. Sapulete en Vrielink (2020), p. 7.

16. Sapulete en Vrielink (2020), p. 30.

17. Sapulete en Vrielink (2020), p. 33.

18. Sapulete en Vrielink (2020), p. 40-41.

19. Arbeidsmarktplatform (2019), *Verkenning schoolleiders. Verkenning naar de vraag naar en het aanbod aan schoolleiders in het primair onderwijs*. Den Haag, p. 24.

Daar komt bij dat ook binnen de groep van geïnteresseerden er belemmeringen spelen: meer dan 50% van leraren die ervoor open staat om schoolleider te worden geeft aan dat een te hoge gepercipieerde werkdruk hen ervan weerhoudt schoolleider te worden. Ook speelt mee dat ze het financieel te weinig aantrekkelijk vinden om de stap van leraar naar schooldirecteur te maken.²⁰

Beperkte zij-instroom “bazen van buiten”

Maar 8% van huidige schooldirecteuren werkte eerder buiten het onderwijs. Voor mensen van buiten het onderwijs geldt over het algemeen dat ze te weinig bekend zijn met het vak en de door-groeimogelijkheden.²¹

Daarnaast is er weinig actieve werving vanuit het onderwijs zelf voor “bazen van buiten”: besturen en leraren zijn vaak op zoek naar iemand met “krijt aan de vingers”.²² Terwijl mensen van buiten juiste waardevolle ervaring het onderwijs in kunnen brengen en cruciaal zijn voor het oplossen van de tekorten.²³

Mismatch competenties schooldirecteuren en gevraagde rol

De rol van schooldirecteuren is ingrijpend veranderd de laatste jaren. Waar een schooldirecteur eerder als meewerkend voorman of –vrouw fungeerde, zijn het nu leidinggevend en die zich met steeds complexere strategische en maatschappelijke vraagstukken moeten bezighouden, die aan het onderwijs worden toebedeeld²⁴, bijvoorbeeld in het kader van passend onderwijs, het samenwerken in de wijk ten behoeve van kansengelijkheid, en vraagstukken op het gebied van gezondheid en veiligheid.

Maar schooldirecteuren geven aan veelal niet de tijd hebben om, bijvoorbeeld middels scholing, zich te bekwamen in die rol. Er is een groot aanbod van opleidingstrajecten maar het ontbreekt vaak aan voldoende ondersteuning en bijvoorbeeld de ruimte voor tijdelijke vervangingen om hier gebruik van te maken, ook vanuit de schoolbesturen. In veel gevallen staat een schooldirecteur alleen. En de dagelijkse vraagstukken op school gaan altijd voor.

Op welke acties moeten we inzetten?

Op basis van deze analyse kwamen wij als koppels en initiatiefnemers van de eerste pilot-editie van het cross-mentoring programma tot deze conclusie: als we het schoolleiderstekort willen aanpakken, moeten we inzetten op drie speerpunten: de professionalisering, de ondersteuning en (financiële) waardering, en de profilering van schooldirecteuren. Voor ieder speerpunt hebben we een aantal acties gedefinieerd, op basis van onze gecombineerde ervaringen uit het bedrijfsleven en de school, en de inzichten uit de geraadpleegde onderzoeken.

Die acties zijn niet bedoeld als of-of: ze versterken elkaar en kunnen samen zorgen voor het terugdringen van het schoolleiderstekort. Het cross-mentoring programma, dat beoogt de verbinding tussen het onderwijs en het bedrijfsleven en andere sectoren te versterken, draagt bij aan de verbetering van alle drie de benoemde speerpunten. Een van onze belangrijkste aanbevelingen is

20. Arbeidsmarktplatform (2019), p. 33.

21. Sapulete en Vrielink (2020), p. 4.

22. Sapulete en Vrielink (2020), p. 45.

23. Sapulete en Vrielink (2020), p. 4.

24. Onderwijsraad (2018). *Een krachtige rol voor schoolleiders*. Den Haag, p. 10.

dan ook om het cross-mentoring programma op te schalen van 13 naar 1.000 koppels, zodat veel meer schooldirecteuren en leiders van (grote) organisaties aan elkaar kunnen worden gekoppeld. Als vehikel om van elkaar te leren, elkaar te ondersteunen en het schoolleidersvak meer op de kaart te zetten.



Speerpunt 1: Investeer in professionalisering van het vak

De veranderende rol van een schooldirecteur vraagt om een breed spectrum aan competenties. De grote kwaliteitsverschillen tussen scholen zijn vooral terug te voeren op (het gebrek aan) onderwijskundig leiderschap van schooldirecteuren. Onderwijskundig leiderschap, ingebed in een professionele cultuur, is essentieel voor doelgerichte sturing en focus in de onderwijsontwikkeling ten behoeve van leerlingen. Een gebrek aan (goede) directeuren kan een negatief effect hebben op de onderwijskwaliteit.²⁵ Dit vraagt om meer investering in de professionalisering van het vak. Ook ter bevordering van de (zij-)instroom. Daartoe zijn drie acties geformuleerd:



Acties

1. Verstevig de opleidings- en loopbaanmogelijkheden met een nadruk op onderwijskundig leiderschap en succesvol implementeren en formuleer persoonlijke leerroutes
2. Stimuleer onderling leren via intervisie en coaching in combinatie met het leren van andere sectoren middels mentoring, coaching en training
3. Verstevig de (voor)opleiding voor (zij-)instromers, stel subsidies beschikbaar om zij-instroom te bevorderen, vergelijkbaar met de zij-instroom subsidie die reeds beschikbaar is voor leraren en organiseer kweekvijvertrajecten voor zowel leraren als zij-instromers.

Actie 1

Verstevig de opleidings- en loopbaanmogelijkheden voor schooldirecteuren met een nadruk op onderwijskundig leiderschap en succesvol implementeren en bied persoonlijke leerroutes ter bevordering van leiderschaps- en loopbaanontwikkeling

» Huidige situatie

In opleidingen ligt onvoldoende nadruk op onderwijskundig leiderschap en het succesvol implementeren van veranderingen. Ook is het voor schooldirecteuren onvoldoende inzichtelijk welke leiderschaps- en loopbaanontwikkeling zij kunnen doormaken, passend bij hun ervaring en uitdagingen.

- Inspectieonderzoek onderstreept het belang van onderwijskundig leiderschap voor de onderwijskwaliteit op school. Dat vraagt niet alleen van schoolleiders om een onderwijskundige visie

25. Inspectie van het Onderwijs (2020), p. 43.

te ontwikkelen, maar deze ook te implementeren. Dit komt nog onvoldoende naar voren in de opleidingen, getuige de grote kwaliteitsverschillen tussen schooldirecteuren.²⁶ Daarnaast is er onvoldoende aandacht voor het succesvol implementeren van veranderingen.

- Volgens de Onderwijsraad zijn er binnen onderwijsorganisaties te weinig prikkels voor leiderschapsontwikkeling en sluit het loopbaanbeleid binnen onderwijsorganisaties onvoldoende aan bij de toegenomen complexiteit van het schoolleiderschap.²⁷ Zo zijn doorgroeimogelijkheden in het primair onderwijs zijn beperkt; dit is een van de grootste (potentiële) vertrekredenen onder schooldirecteuren.²⁸
- Schooldirecteuren geven aan dat er ruimte is voor hun professionele ontwikkeling in termen van aanbod en middelen, maar dat ze onvoldoende tijd hebben om die ruimte in te vullen. Vooral schooldirecteuren die al wat langer directeur zijn geven aan ontevreden te zijn met de loopbaanmogelijkheden, zowel in inhoud als salaris.²⁹ Waar verbeterpotentieel ligt, is bij het inzichtelijk maken van de paden die startende versus ervaren schooldirecteuren kunnen volgen om aan de hand van opleidingen en cursussen zich constant te blijven ontwikkelen.³⁰
- Schooldirecteuren geven aan dat de beoordelingscyclus meestal afhankelijk is van het initiatief van de schooldirecteur.³¹ Er zijn vaak geen regelmatige momenten waarop een schooldirecteur van een leidinggevende of andere betrokkene formeel hoort hoe diegene presteert, ook in vergelijking tot andere schooldirecteuren. De Onderwijsraad benoemt ook dat het nog niet bij elk schoolbestuur vanzelfsprekend is om functionerings- en beoordelingsgesprekken te houden met schooldirecteuren.³²
- Directeuren in het primair onderwijs die een leidinggevende rol hebben en vallen onder de CAO primair onderwijs moeten zich registreren bij het Schoolleiders register Primair Onderwijs (SRPO) als Registerdirecteur onderwijs (RDO). Om zich te kunnen her-registreren moeten directeuren zich aantoonbaar ontwikkelen³³ maar deze activiteiten voegen lang niet altijd waarde toe aan het verbeteren van de onderwijskwaliteit, omdat ze niet altijd aansluiten bij de schoolcontext.³⁴

» Gewenste situatie

Schooldirecteuren worden stevig geschoold in onderwijskundig leiderschap, hebben een duidelijk beeld van hun loopbaan, en kunnen deze invullen aan de hand van persoonlijke leerroutes

- In opleidingen tot schoolleider staat het onderwijskundig leiderschap centraal, als belangrijkste factor voor het versterken van de onderwijskwaliteit. Daarnaast worden schoolleiders

26. Inspectie van het Onderwijs (2014).

27. Onderwijsraad (2018), p. 20.

28. Sapulete en Vrielink (2020), p. 30.

29. Onderwijsraad (2018), p. 19.

30. Feedback schoolleiders cross-mentoring programma – Interviews 20-30 oktober 2020.

31. Idem.

32. Onderwijsraad (2018), p. 20.

33. Schoolleidersregister (2020), Herregistreren doe je zo Bron: <https://www.schoolleidersregisterpo.nl/registreren/herregistreren-doe-je-zo>. Geraadpleegd op 17 november 2020.

34. Onderwijsraad (2018), p. 12.

ook opgeleid in het succesvol implementeren van veranderingen, met behulp van kennis en expertise uit het bedrijfsleven.

- Persoonlijke leerroutes* bieden inzicht in opleidings- en loopbaanmogelijkheden. Deze leer-routes helpen om meer richting te geven, en bieden tegelijkertijd de mogelijkheid om hier, bijvoorbeeld in afstemming met een coach of meer ervaren schooldirecteur, keuzes in te maken. Hierbij worden factoren als de omvang van de school, het verloop van leerlingen, hun achtergrond en thuissituaties meegenomen om te bepalen welke ontwikkeling nodig is om hier goed op in te kunnen spelen.
- Schooldirecteuren krijgen de optie om gebruik te maken van persoonlijke begeleiding bij het vormgeven van hun loopbaan.
- Doorgroeimogelijkheden van schooldirecteuren zijn en helder en uitdagend geformuleerd.

*Persoonlijke leerroutes geven schooldirecteuren de mogelijkheid om een leerroute samen te stellen die aansluit bij hun persoonlijke uitdagingen en ontwikkeldoelen. Zo hebben startende schooldirecteuren de grootste behoefte aan professionele ontwikkeling, waaronder financieel management en HRM. Ervaren schooldirecteuren hebben over het algemeen juist meer behoefte aan ontwikkeling in onderwijskundig en strategisch leiderschap.³⁵ Zij-instromers hebben weer andere behoeften. Bij alle schooldirecteuren spelen persoonlijke voorkeuren en hun ambities mee in de keuzes die zij maken. Persoonlijke leerroutes bieden hierbij houvast.

» Wat moet op korte termijn worden opgepakt en door wie?

- Opleidingsaanbieders: Verstevig de opleidingen door de nadruk op onderwijskundig leiderschap, en het succesvol implementeren van je visie en veranderingen in de praktijk. Maak hierbij gebruik van de kennis en ervaring in het bedrijfsleven en andere sectoren op dit gebied door deze onder andere mee te nemen in de ontwikkeling van de opleidingen.
- Opleidingsaanbieders en schoolbesturen: Creëer persoonlijke leerroutes voor nieuwe en bestaande schooldirecteuren.
- Schoolbesturen:
 - Stimuleren van schooldirecteuren om opleidingen te volgen en zich te ontwikkelen, en het helpen van schooldirecteuren hier tijd voor vrij te maken.
 - Inrichten van een solide beoordelingscyclus in met regelmatig terugkerende feedbackmomenten opdat de schooldirecteur zich kan blijven ontwikkelen
 - Doe hierbij een beroep op het bedrijfsleven, met hun kennis en ervaring in het inrichten van een solide beoordelingscyclus.

35. Krüger, M.L. en Andersen, I. (2017), p. 31.

Actie 2

Faciliteer het onderling leren van elkaar en van leiders uit andere sectoren middels coaching, mentoring en training

» Huidige situatie

Schooldirecteuren zijn veel op zichzelf aangewezen, ook omdat onderlinge concurrentie het leren van elkaar beperkt

- De concurrentie tussen scholen, gestoeld op een diepgeworteld gevoel van autonomie en vrijheid en de bekostigingsprikkel in het stelsel gericht op de instandhouding, continuïteit en het belang van de eigen organisatie, noopt niet tot samenwerking.³⁶ Dit staat het leren van elkaar in de weg.
- Ook wordt in veel gevallen nog niet structureel de verbinding met het bedrijfsleven op gezocht om van elkaar te leren, terwijl op het gebied van leiderschapsontwikkeling en het implementeren van visies en veranderingen hier veel te winnen valt³⁷. Initiatieven als het cross-mentoring programma, waar dit Actieplan uit voortkomt, kunnen dit meer faciliteren.
- Startende schooldirecteuren hebben grote behoefte aan professionele ontwikkeling om te groeien in hun rol, maar voelen zich daar niet altijd in ondersteund.³⁸ En veel ervaren schooldirecteuren vullen de laatste jaren van hun werkzame leven in als interim managers in het onderwijs vanwege de beperkte doorgroeimogelijkheden, waardoor hun ervaring en kennis beperkt kan worden ingezet.³⁹

» Gewenste situatie

Samenwerkingen tussen schooldirecteuren, schoolbesturen en scholen en het bedrijfsleven om te leren van elkaar vindt structureel en in heel Nederland plaats.

- Er zijn structurele meester-gezel constructies op grotere schaal dan alleen binnen schoolbesturen, waarbij meer ervaren schooldirecteuren worden ingezet als coach voor startende schooldirecteuren. Dit biedt de ervaren schooldirecteuren een nieuwe uitdaging waardoor zij behouden blijven voor het onderwijs en hun kennis door kunnen geven aan starters. Startende schooldirecteuren krijgen de kans om te leren en vragen te stellen.
- Schooldirecteuren zoeken de verbinding met leiders uit andere sectoren om met en van elkaar te leren, ten behoeve van de ontwikkeling van hun school. Zie ook: vervolg cross-mentoring, als laatste hoofdstuk van dit Actieplan.
- Schooldirecteuren hebben toegang tot een platform waar ze hulp kunnen bieden aan iemand van buiten de eigen directe omgeving. Dit biedt gemotiveerde schooldirecteuren de kans om met elkaar en met het bedrijfsleven de verbinding op te zoeken.

36. Van Vroonhoven (2020), p. 22

37. Feedback schoolleiders cross-mentoring programma – Interviews 20-30 oktober 2020

38. Idem.

39. Idem.

» Wat moet op korte termijn worden opgepakt en door wie?

- Schoolbesturen: ga voorbij aan die onderlinge concurrentie en organiseer en faciliteer het leren van elkaar ten behoeve van jullie gedeelde maatschappelijke verantwoordelijkheid voor het bieden van goed onderwijs voor ieder kind.
- Opleidingsaanbieders, AVS en de PO-raad: Inventariseer hoe schoolbesturen intervisie en coaching momenteel organiseren en help dit verder te brengen door het opzetten van regionale (eventueel landelijke) pools.
- Bedrijfsleven: Adviseren over het structureel inzetten van coaching en intervisie voor en met schooldirecteuren.
- Schoolbesturen: Onderzoeken welke schooldirecteuren binnen hun eigen scholen aan elkaar kunnen worden gekoppeld voor intervisie en coaching.

» Wat moet op lange termijn worden opgepakt en door wie?

- Opleidingsaanbieders, AVS en de PO raad: Bieden van een landelijk platform waar schoolbesturen inspiratie kunnen opdoen voor het structureel inzetten van coaching en intervisie voor schooldirecteuren.

Actie 3

Verstevig de (voor)opleiding voor zij-instromers om schooldirecteur te worden, verken de mogelijkheden tot subsidies voor opleidingstrajecten en organiseer kweekvijvertrajecten* voor zowel leraren als zij-instromers.

» Huidige situatie

De mogelijkheid tot zij-instroom als schooldirecteur is niet algeheel bekend, waardoor het potentieel van zij-instromers wordt onderbenut

- Zij-instroom van schooldirecteuren vanuit het bedrijfsleven is momenteel beperkt⁴⁰, mede doordat de stap naar de rol van schooldirecteur groot en niet altijd voldoende inzichtelijk is.
- Zij-instromers uit het bedrijfsleven hebben keuze uit verschillende opleidingen tot schooldirecteur, zo is bijvoorbeeld de AVS gestart met een oriëntatie op het schoolleiderschap voor zij-instromers.

40. Onderwijsraad (2018), p. 21.

» Gewenste situatie

De mogelijkheden voor zij-instromers zijn duidelijker en de ondersteuning is beter, waardoor zij-instroom een aantrekkelijk alternatief is

- Een verstevigde (voor)opleiding met in elk geval de volgende elementen:
 - Een indruk van wat de functie van schooldirecteur inhoudt en welke competenties nodig zijn.
 - Stageperiode om een reëel beeld van het onderwijs te verkrijgen en om de drempel tot oriëntatie te verlagen en voor te sorteren.
 - Opdracht tot het interviewen van schooldirecteuren om van een ervaringsdeskundige te horen wat het vak precies inhoudt.
- Men heeft inzicht in, en een duidelijk beeld van het pad dat bewandeld moet worden om schooldirecteur te worden.

» Wat moet op korte termijn worden opgepakt en door wie?

- OCW: Beschikbaar stellen van subsidies voor opleidingstrajecten voor zij-instromende schooldirecteuren
- Opleidingen, schoolbesturen: Al tijdens de lerarenopleidingen en pabo's leraren-in-opleiding laten meelopen met schooldirecteuren om te ontdekken wat het vak inhoudt en hen te enthousiasmeren.
- Schoolbesturen, opleidingsaanbieders, AVS, met hulp van bedrijfsleven:
 - Breder delen van geleerde lessen en succesfactoren van bestaande kweekvijvertrajecten
 - Verstevigen van de bestaande opleidingen.
 - Opzetten van kweekvijvertrajecten binnen scholen, tussen scholen en met het bedrijfsleven.
- UWV: Stimuleren van werkzoekenden om overstap naar de rol van schooldirecteur te overwegen, bijv. door middel van subsidies en door het vak aan te merken als kansberoep.

*Kweekvijvertrajecten zijn een goede manier om leraren of zij-instromers te werven en te zorgen voor soepele overstap, maar ze zijn niet wijdverbreid: maar 20% van de schooldirecteuren is middels een kweekvijvertraject aangetrokken. In besturen waar kweekvijvertrajecten wel bestaan worden ze als zeer waardevol ervaren door de leraren die graag schooldirecteur willen worden en zijn geworden. Ook voor (potentiële) zij-instromers kunnen zulke trajecten een manier zijn om een soepelere overstap te maken, maar worden ze nog niet (volgende) aangeboden.⁴¹



Speerpunt 2: Meer ondersteuning en (financiële) waardering

Als spil tussen leraren, besturen, leerlingen, ouders, stichtingen en scholen staan schooldirecteuren midden in de maatschappij, en spelen een belangrijke rol binnen het Nederlandse onderwijssysteem. Het goed functioneren van schooldirecteuren is daarom cruciaal. Binnen de huidige omstandigheden hebben schooldirecteuren echter lang niet altijd voldoende tijd om aan hun kerntaken te voldoen en krijgen daarvoor niet of nauwelijks ondersteuning. Daarnaast zijn schooldirecteuren doorgaans beperkt voorbereid op de variëteit aan maatschappelijke uitdagingen waarmee zij vanuit hun rol worden geconfronteerd. Om de positie en kwaliteit van onze schooldirecteuren te versterken en te waarborgen is het daarom van groot belang dat schooldirecteuren zich op hun kerntaken kunnen richten, en dat schooldirecteuren de juiste voorbereiding op, en ondersteuning van, het maatschappelijke aspect van hun rol krijgen.

Daarnaast schort het aan de financiële waardering. De verschillen in salaris tussen schooldirecteuren in het primair en voortgezet onderwijs zijn onlogisch, de verschillen in salaris tussen een schooldirecteur en leraar zijn soms minimaal; schooldirecteuren in het primair onderwijs voelen zich onvoldoende gewaardeerd. Dit doet afbreuk aan de aantrekkelijkheid van het schooldirecteurschap in het primair onderwijs. Nadrukkelijk advies is om het salaris op orde te brengen met de gevraagde rol, bijdragend aan de aantrekkelijkheid van het vak voor zowel leraren als voor zij-instromers uit andere sectoren. Dit is een echte bouwsteen voor succes: wanneer niet geadresseerd, ondermijnt dit de aanpak van het schoolleiderstekort.



Acties

1. Bied meer en kwalitatief hoogwaardige ondersteuning op administratief en operationeel niveau, opdat schooldirecteuren zich beter op primaire taken kunnen richten.
2. Moedig scholen aan, en faciliteer scholen om meer van elkaar te leren en met elkaar samen te werken, zodat tijd, geld en arbeidskracht efficiënter kunnen worden ingezet.
3. Bied schooldirecteuren de juiste voorbereiding en ondersteuning voor het maatschappelijke aspect van hun rol.
4. Breng het salaris van schooldirecteuren in het primair onderwijs op orde met de gevraagde rol.
5. Faciliteer een stevigere positie van schooldirecteuren in vertegenwoordiging.

Actie 1

Bied meer en kwalitatief hoogwaardige ondersteuning op administratief en operationeel niveau, opdat schooldirecteuren zich beter op primaire taken kunnen richten

» Huidige situatie

Door gebrek aan ondersteuning kunnen schooldirecteuren zich niet voldoende op hun kerntaken richten

- Er zijn schooldirecteuren die optimaal worden ondersteund door hun bestuur, anderen missen die support.⁴² Terwijl die voldoende ondersteuning wordt gezien als een belangrijke reden om goed te kunnen blijven werken als schooldirecteur.⁴³ Vooral beginnende schoolleiders verdienen betere ondersteuning van hun bestuur.⁴⁴ Het is van belang, zeker bij grotere besturen, dat er een goede verbinding is tussen dat wat op schoolniveau nodig is en hoe het bestuur daarin kan ondersteunen. Als die goede verbinding ontbreekt, kunnen besturen en schooldirecteuren elkaar onverhoopt tegenwerken.⁴⁵
- Schooldirecteuren geven aan onvoldoende te kunnen voldoen aan de gestelde eisen als gevolg van tijdgebrek en werkdruk.⁴⁶ In vergelijking met andere landen zijn de Nederlandse schooldirecteuren de meeste tijd kwijt aan administratieve en managementtaken (54%).⁴⁷
- De hoge werkdruk heeft volgens schooldirecteuren als gevolg dat ze te weinig tijd over hebben om zich te richten op het ontwikkelen van een lange termijn visie op het onderwijs, op reflectie en hun eigen professionele ontwikkeling.⁴⁸
- Werkdruk verlagende ondersteuning is niet voor alle schooldirecteuren gelijk wat in sommige gevallen de werkdruk verhoogt en de focus op kerntaken vermindert.⁴⁹
- Schooldirecteuren geven aan dat strategische verantwoordelijkheid vaak aantrekkelijk klinkt, maar in de werkelijkheid tegen valt door de vele operationele taken die er in de praktijk bij komen kijken.⁵⁰

42. Sapulete en Vrielink (2020), p. 41.

43. Idem, p. 6.

44. Onderwijsraad (2018), p.20.

45. Onderwijsraad (2018), p. 23-24.

46. Arbeidsmarktplatform (2019), ps. 5, 33 & 41.

47. Onderwijsraad (2018), p.19

48. Arbeidsmarktplatform (2019), p.16.

49. Feedback cross-mentoring programma – input van online bijeenkomst 23 september 2020

50. Feedback cross-mentoring programma – Interviews 20-30 oktober 2020

» Gewenste situatie

Schooldirecteuren hebben de tijd en ruimte om zich volledig op hun kerntaken te richten

- Schoolbesturen nemen hun verantwoordelijkheid in het zorgen voor een optimale begeleiding en ondersteuning van hun schooldirecteuren, en zijn daarbij dienend aan hun ontwikkeling.
- Alle schooldirecteuren hebben voldoende en kwalitatief goede ondersteuning om de school-directeur non-primaire taken uit handen te nemen, opdat schooldirecteuren meer kunnen toezien op het uitvoeren van administratieve en operationele taken in plaats van deze zelf uit te voeren.
- Schooldirecteuren, gesteund door hun bestuur, maken meer tijd vrij voor het kerntakenpakket van de schooldirecteur, en het belang van strategische lange-termijn keuzes en vraagstukken.
- Doordat er meer tijd vrijkomt hebben schooldirecteuren tevens meer tijd om aan hun strategische en academische vaardigheden te werken (zie: Professionalisering), wat ten goede komt van de algehele kwaliteit van de schooldirecteur, en dus de school en het onderwijs.

» Wat moet op korte termijn worden opgepakt en door wie?

- Schoolbesturen: Prioriteer de ontwikkeling en (strategische) positionering van schooldirecteuren. Hierbij is maatwerk benodigd; ga daarom als schoolbestuur regelmatig in gesprek met je schoolleiders over hoe ze hun werk goed kunnen uitvoeren, waar er als bestuur ondersteuning kan worden geboden, en hoe ze zich professioneel kunnen ontwikkelen.
- Samenwerking tussen besturen, schooldirecteuren, leraren en ondersteunend personeel: Verbeteren van zowel administratieve als operationele ondersteuning om zo de schooldirecteur te ontlasten.
- OCW en schoolbesturen: Beschikbaar maken van meer budget voor ondersteuning en tijdelijke vervanging van schooldirecteuren.
- Schooldirecteuren: Goede tijdsmanagement vaardigheden, het maken van keuzes en het duidelijk communiceren van deze keuzes, alsmede het delegeren en uit handen geven van taken is volgens de schooldirecteuren zelf tevens zeer belangrijk om voldoende tijd vrij te maken voor de kerntaken.⁵¹

51. Idem.

Actie 2

Moedig scholen aan, en faciliteer scholen om meer van elkaar te leren en met elkaar samen te werken, zodat tijd, geld en arbeidskracht efficiënter kunnen worden ingezet.

» Huidige situatie

Scholen hebben een interne focus waardoor leren van elkaar en samenwerken in zeer beperkte mate plaats vindt

- Schooldirecteuren geven aan dat ze zich doorgaans vooral focussen op hun eigen school, en zich weinig bezig houden met andere scholen en hun activiteiten, terwijl er veel van elkaar te leren valt.⁵²
- Stichtingen hebben een verbindende factor voor de scholen binnen dezelfde stichting, echter is samenwerking tussen deze scholen nog beperkt. Samenwerking tussen scholen van verschillende stichtingen is zeldzaam.⁵³
- Schooldirecteuren van verschillende scholen besteden een groot deel van hun tijd aan dezelfde activiteiten, wat zorgt voor duplicatie en inefficiënties.⁵⁴

» Gewenste situatie

Scholen hebben zowel een interne als externe focus, wat zorgt voor slimme samenwerkingen

- Naast een focus op het reilen en zeilen van de eigen school, hebben leraren, schooldirecteuren en besturen een open en nieuwsgierige houding richting de activiteiten van andere scholen, en leren leraren, schooldirecteuren en besturen actief van elkaar.
- Scholen werken actief samen waardoor tijd, geld en arbeidskracht gebundeld kunnen worden, zodat de middelen op efficiëntere wijze kunnen worden ingezet (bijvoorbeeld door het bundelen van budgetten of het uitbesteden van personeel).
- Schooldirecteuren werken samen aan overlappende taken (zoals niet-school gebonden brieven voor ouders), waardoor duplicatie van werk wordt verminderd en er meer tijd vrijkomt voor andere primaire zaken.

» Wat moet op korte termijn worden opgepakt en door wie?

- Schoolbesturen: Bevorderen van samenwerking tussen scholen en het vergroten van efficiëntie, door het een primaire doelstelling van het bestuur te maken en actief samenwerkingen op te zoeken/te bewerkstelligen.
- AVS: Bevorderen van samenwerking en kennisdeling door schoolleidersnetwerken te faciliteren.
- Scholen, schooldirecteuren en besturen: Zorgen voor een open en ondernemende houding richting mogelijke samenwerkingen en projecten met andere scholen ende bereidheid om

52. Feedback cross-mentoring programma – Interviews 20-30 oktober 2020

53. Idem.

54. Idem.

krachten te bundelen en personeel uit te wisselen.

- Schooldirecteuren: Opzoeken van actieve samenwerking met andere schooldirecteuren op het gebied van overlappende taken om dubbel werk te verminderen.

Actie 3

Bied schooldirecteuren de juiste voorbereiding en ondersteuning voor het maatschappelijke aspect van hun rol.

» Huidige situatie

Schooldirecteuren zijn veelal niet voorbereid op de heftigheid van maatschappelijke uitdagingen die ze binnen hun rol tegen kunnen komen:

- Schooldirecteuren krijgen te maken met praktisch alle verschillende uitdagingen die zich in de maatschappij voordoen (denk aan kindermishandeling, zieke ouders, kinderen met ouders onder schuldsanering, en zelfs vermoorde ouders), en zijn vanuit hun opleiding vaak niet voorbereid op de heftigheid hiervan.⁵⁵
- Schooldirecteuren geven aan dat er daarnaast weinig tijd, aanvullende trainingen en ondersteuning beschikbaar zijn, waardoor er beperkt aandacht wordt besteed aan het ontwikkelen van de benodigde vaardigheden in dergelijke situaties.⁵⁶

» Gewenste situatie

Schooldirecteuren zijn beter voorbereid en hebben de juiste vaardigheden om op een professionele manier om te gaan met de maatschappelijke uitdagingen van hun rol

- Schooldirecteuren in opleiding worden middels theorie en ervaring beter voorbereid op de verschillende maatschappelijke aspecten die ze binnen hun vak tegen kunnen komen, en leren tevens hoe ze hier mee om kunnen gaan.
- Schooldirecteuren krijgen voldoende tijd en ondersteuning (bijvoorbeeld in de vorm van coaching), en hebben beschikking tot cursussen op het gebied van mediation, stress vaardigheid en stakeholder management.

» Wat moet op korte termijn worden opgepakt en door wie?

- Opleidingen: Incorporeren van het maatschappelijke aspect van de rol van schooldirecteuren in het opleidingspakket, zowel op theoretisch gebied als doormiddel van het aanbieden van ervaringsplekken/stages.
- School(besturen): Aanbieden van voldoende ondersteuning, cursussen en trainingen ter bevordering van de ontwikkeling van maatschappelijk relevante en benodigde vaardigheden.

55. Idem.

56. Idem.

Actie 4

Breng het salaris van schooldirecteuren in het primair onderwijs op orde met de gevraagde rol

» Huidige situatie

Het salaris van de schooldirecteur sluit niet aan op de gevraagde rol.

- Circa 60 procent van de schooldirecteuren is (zeer) ontevreden over zijn of haar salaris. Schoolleiders geven aan dat zij niet voor het salaris voor het vak hebben gekozen, maar de hoeveelheid taken en verantwoordelijkheden niet in verhouding vinden staan tot de beloning.⁵⁷
- Er is veel onvrede over de salarisverhoging voor leraren; deze had gepaard moeten gaan met een evenredige verhoging voor schooldirecteuren.⁵⁸
- Het verschil in salaris tussen een directeur van het primair onderwijs en het voortgezet onderwijs is onlogisch en doet afbreuk aan de aantrekkelijkheid van het vak.⁵⁹

» Gewenste situatie

Er is een evenwichtig functiehuis met een daarbij passend salaris (ten opzichte van andere sectoren en van leraren) voor schooldirecteuren in het primair onderwijs

- De salarissen van schoolleiders groeien mee met die van leraren en zijn in balans moeten zijn met de gevraagde taken en verantwoordelijkheden.
- Het gat tussen het salaris voor een directeur in het primair onderwijs en het voortgezet onderwijs is gedicht, en vormt geen belemmering voor (potentiële) schooldirecteuren om te werken als schooldirecteur in het primair onderwijs.

» Wat moet op korte termijn worden opgepakt en door wie?

- Ministerie van OCW en schoolbesturen: Nadrukkelijk advies is om het salaris op orde te brengen met de gevraagde rol, bijdragend aan de aantrekkelijkheid van het vak voor zowel leraren als voor zij-instromers uit andere sectoren. Dit is een echte bouwsteen voor succes: wanneer niet geadresseerd, ondermijnt dit de aanpak van het schoolleiderstekort.

57. Sapulete en Vrielink (2020), p. 5

58. Feedback cross-mentoring programma – Interviews 20-30 oktober 2020.

59. Idem.

Actie 5

Faciliteer een stevigere positie van schooldirecteuren in vertegenwoordiging

» Huidige situatie

Schooldirecteuren worden onvoldoende vertegenwoordigd binnen de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR), en in landelijke en regionale overleggen.

- Een bestuur met meerdere scholen, heeft een Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad. Deze GMR praat mee over bovenschoolse zaken zoals het bestuursformatieplan.⁶⁰ Het gaat dus om onderwerpen die van belang zijn voor alle of een meerderheid van de scholen van een schoolbestuur. Schooldirecteuren zijn niet standaard onderdeel van de GMR van schoolbesturen, waardoor zij veelal niet voldoende worden vertegenwoordigd in de besluitvorming.
- Schooldirecteuren worden weinig tot niet (structureel) betrokken bij (bijvoorbeeld) de gehele aanpak tekorten (zowel landelijk als in de regio's).⁶¹

» Gewenste situatie

De belangen van schooldirecteuren zijn standaard vertegenwoordigd in de GMR, en schooldirecteuren worden structureel en op grote schaal vertegenwoordigd in landelijke en regionale overleggen

- De belangen van schooldirecteuren zijn standaard vertegenwoordigd binnen de GMR van hun bestuur.
- De betrokkenheid van schooldirecteuren in overleggen, bijvoorbeeld ten aanzien van de aanpak van de tekorten (in de regio), vindt structureel en op grotere schaal plaats. Zodat er oplossingen worden bedacht die daadwerkelijk aansluiten en draagvlak vinden bij de praktijk.⁶²

» Wat moet op korte termijn worden opgepakt en door wie?

- Schoolbesturen en AVS: Met directeuren in het veld moet worden gekeken naar de beste wijze schoolleiders waarop schoolleiders vertegenwoordigd kunnen worden.

60. PO-raad-website over de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad. Bron: <https://www.poraad.nl/themas/medezeggenschap/rollen-en-verantwoordelijkheden/gemeenschappelijke-medezeggenschapsraad-gmr>. Geraadpleegd op 16 november 2020.

61. Van Vroonhoven (2020), p. 37.

62. Idem.



Speerpunt 3: Profilering die de cruciale rol benadrukt

Profilering omvat zowel het begrip als het imago van het beroep van een schooldirecteur (of het “schoolleidersvak”). Enerzijds is het onvoldoende bekend wat de rol van een schooldirecteur inhoudt en welke taken en verantwoordelijkheden daarbij horen. Anderzijds is het imago van het onderwijs gekenmerkt door beelden als ‘hoge werkdruk, slechte salarissen, het gebrek aan autonomie, weinig innovatie (ouderwets)’, zoals eerder ook benoemd in relatie tot het lerarentekort.⁶³ Deze beelden dragen eraan bij dat zowel de doorstroom van leraren als de zij-instroom vanuit het bedrijfsleven op dit moment niet toereikend is om alle vacatures te vullen. Om het sluipende schoolleiderstekort tegen te gaan is het dus belangrijk om in te zetten op de profilering van de schooldirecteur met als doel om zowel de interne werving binnen scholen, als externe werving vanuit het bedrijfsleven te bevorderen.



Acties

1. Voer een positieve campagne voor het schoolleidersvak
2. Maak schooldirecteuren onderdeel van het Convenant ‘Aan de slag voor de klas’

Actie 1

Voer een positieve campagne voor het schoolleidersvak

» Huidige situatie

Ondanks positieve campagnes heeft men beperkte kennis, en soms ook een negatief beeld van de rol van schooldirecteur

- Er vinden positieve campagnes plaats ten behoeve van het onderwijs, zoals ‘De baan van het leven’. Hier wordt echter onvoldoende inzicht gegeven in het schoolleidersvak en wordt het sluipend tekort aan schooldirecteuren onvoldoende naar voren gebracht.⁶⁴
- Zowel binnen als buiten het onderwijs heeft men onvoldoende begrip van de rol en taken van een schooldirecteur.⁶⁵
- Door dit gebrek aan kennis heeft men niet altijd een kloppend beeld van schooldirecteuren en is het lastig in te zien waarom het een mooi beroep is. Dit kan leiden tot een negatief beeld van het schoolleidersvak.⁶⁶

63. Van Vroonhoven, M. (2020). *Samen sterk voor elk kind*. Den Haag.

64. Campagne ‘De baan van het leven’. Bron: <https://debaanvanhetleven.nl/>. Geraadpleegd op 20 oktober 2020.

65. Feedback cross-mentoring programma – Interviews 20 – 30 oktober 2020

66. Arbeidsmarktplatform (2019), p. 33

» Gewenste situatie

Er bestaat een positief en kloppend beeld van het schoolleidersvak, zowel binnen als buiten het onderwijs

- Men weet goed wat de rol en taken van een schooldirecteur zijn, wat bijdraagt aan een positiever imago van de schooldirecteur
- Beter begrip van het schoolleidersvak bevordert de (zij-)instroom.
- Meer begrip en bewustzijn van het belang van een goede schooldirecteur bij het college van bestuur, de onderwijsinspectie, de medezeggenschapsraad en andere relevante stakeholders zorgt voor betere en actievere ondersteuning van schooldirecteuren .

» Wat moet op korte termijn worden opgepakt en door wie?

- De betrokken partijen binnen het initiatief 'Onderwijs: de baan van het leven'⁶⁷ met hulp van bedrijfsleven: Opzetten van een positieve (wervings)campagne voor het vak van schooldirecteur. In deze positieve campagne ten behoeve van schooldirecteuren moet een heldere omschrijving van het schoolleidersvak en de positieve aspecten van deze professie naar voren komen. Het enorme belang van de schooldirecteur en diens cruciale rol.

Voor deze campagne hebben we in onze gesprekken als koppels al voorwerk gedaan. Want wat moet er dan naar voren komen over het schoolleidersvak zodat men er een beter (kloppend) beeld van krijgt?

Waarom het schoolleidersvak een mooi vak is:

- Dagelijks bezig zijn met ontwikkeling in de nabije omgeving;
Schooldirecteuren in het primair onderwijs bekommeren zich om de ontwikkeling van kinderen, hun ouders, de leraren en ook de lokale maatschappij in de stad of dorp – hierin heeft een school een belangrijke functie.
- Mogelijkheid om verandering te realiseren, zowel binnen de school als erbuiten:
Schooldirecteuren hebben de vrijheid om aan meerdere knoppen te draaien binnen hun organisatie, om uiteindelijk de doelen (zoals de kerntaken hierboven beschreven) te halen. Zo kunnen we ook invloed uitoefenen op de wijk.
- Een team van leraren en medewerkers begeleiden:
Als leidinggevenden proberen schooldirecteuren iedereen zo te mobiliseren dat zij in hun kracht zitten. Leidinggeven is een specialisme dat op dezelfde manier van toepassing is als schooldirecteur en in het bedrijfsleven.
- Direct resultaat zien van jouw handelen:
Schooldirecteuren begeleiden kinderen, ouders en onze teams in hun ontwikkeling – de beloning om een trotse ouder met een blij kind te zien is onbetaalbaar.

67. OCW, AVS, PO-Raad, VO-Raad, MBO-Raad, Vereniging Hogescholen, Vereniging van Universiteiten (VSNU), De 4 grote gemeentes, CNV Onderwijs, FOV

Actie 2

Maak schooldirecteuren onderdeel van het Convenant 'Aan de slag voor de klas'

» Huidige situatie

Het Convenant "Aan de slag voor klas" richt zich alleen op de overstap tot leraar, niet schooldirecteur

- Schooldirecteuren zijn nog niet apart benoemd in dit Convenant, terwijl schooldirecteuren ook vaak een bijdrage leveren aan de kwaliteit en innovatie binnen het onderwijs.^{68/69} Ook bij het behoud van leerkrachten spelen zij een cruciale rol.
 - Het Convenant "Aan de slag voor klas" is een samenwerking tussen OCW, PO-Raad, VO-Raad, MBO Raad, VSNU, Vereniging Hogescholen, Nederlandse vereniging van Banken (NVB) en het Verbond van Verzekeraars (VVV).
 - Dit convenant is een inspanningsovereenkomst om personeelsoverschotten en -tekorten in de financiële sector en onderwijssector te beperken, door het van werk naar werk begeleiden van (potentieel) boventallig en vrijwillig mobiel personeel van banken en verzekeraars naar het onderwijs. Het doel van het convenant is dat alle betrokken partijen zich inspannen om deze overstap goed mogelijk te maken en belemmeringen zo veel mogelijk weg te nemen.

» Gewenste situatie

De schooldirecteur wordt meegenomen in het Convenant "Aan de slag voor de klas" als overstap mogelijkheid (of krijgt een plek in een apart convenant met partners uit het bedrijfsleven).

- Met de afspraken in het Convenant wordt niet alleen bijgedragen aan het tegengaan van het lerarentekort maar ook het schoolleiderstekort.
- Met het Convenant wordt zowel een soepelere stap naar het leraarschap als het schoolleidersvak mogelijk gemaakt. Zo kan de overstap naar het onderwijs door (potentieel) boventallig personeel vanuit het bedrijfsleven bijdragen aan het tegengaan van zowel het lerarentekort als het schoolleiderstekort tegen worden gegaan.

68. Het Convenant 'Aan de slag voor de klas'. Bron: <https://www.nvb.nl/nieuws/aan-de-slag-voor-de-klas-banken-verzekeraars-en-onderwijs-helpen-werknemers-overstappen-naar-het-onderwijs/>. Geraadpleegd op 5 november 2020.

69. Een krachtige rol voor schoolleiders, Onderwijsraad (2018)

» Wat moet op korte termijn worden opgepakt en door wie?

- Partijen in het Convenant:
 - Omdopen van het Convenant naar het Convenant “Aan de slag voor de school” waarin niet alleen het lerarentekort wordt tegengegaan, maar ook het sluipende tekort aan schooldirecteuren.
 - Verkennen van de mogelijkheden om meer verbinding te zoeken tussen het onderwijs en andere sectoren (bijv. door het cross-mentoring programma), waaronder te onderzoeken of er potentieel ook andere sectoren buiten de financiële sector bij het Convenant aangesloten zouden kunnen worden.



Cross-mentoring als vehikel voor de professionalisering, ondersteuning en waardering en profilering van schooldirecteuren

Dit Actieplan bewaart het best voor het laatst. Een van de belangrijkste aanbevelingen is namelijk de opschaling van het cross-mentoring programma zelf, waar dit Actieplan uit is voortgekomen. Het kan namelijk alle drie benoemde speerpunten, namelijk de professionalisering, ondersteuning en waardering en de profilering van schooldirecteuren, versterken door die verbinding te maken tussen leiders. Met de opschaling van 13 naar 1.000 koppels wordt het mogelijk om veel meer schooldirecteuren en leiders van (grote) organisaties uit andere sectoren aan elkaar te koppelen, en vanuit hun persoonlijke ontmoetingen als sectoren van elkaar te leren. Dit programma is zo een vehikel om inzichten uit te wisselen en elkaars horizon te verbreden, elkaar te ondersteunen ter versterking van de organisaties en scholen en het schoolleidersvak meer op de kaart te zetten ter bevordering van de (zij-)instroom. Het doel is binnen drie jaar minstens 1.000 koppels te hebben gevormd, georganiseerd vanuit een publiek-private samenwerking.

Zo worden krachten gebundeld, waar we ook toe oproepen om het schooldirecteurentekort aan te pakken. Samen kunnen we zorgen dat er meer aandacht en actie komt voor de huidige en volgende generatie schooldirecteuren. Zodat zij hun prachtige en cruciale rol kunnen blijven vervullen.

Gebruikte bronnen

Arbeidsmarktplatform PO (2012). *Werven en behouden van schoolleiders*. Den Haag.

Arbeidsmarktplatform PO (2019). *Verkenning schoolleiders. Verkenning naar de vraag naar en het aanbod aan schoolleiders in het primair onderwijs*. Den Haag

Arbeidsmarktplatform PO (2020a). *Wat drijft de mobiele leraar? Verkenning naar de vertrekredenen van leraren in het primair onderwijs*. Den Haag.

Arbeidsmarktplatform (2020b). *Tevreden werken in het primair onderwijs? Onderzoek naar tevredenheid, werkdruk en mobiliteit in het primair onderwijs*. Den Haag,

AVS (2019). *Tekort schoolleiders procentueel nog groter dan leraren*. Bron: <https://avs.nl/actueel/nieuws/avs-in-eenvandaag-tekort-schoolleiders-procentueel-nog-groter-dan-leraren/>. Geraadpleegd op 2 september 2020.

Feedback vanuit de koppels van het cross-mentoring programma 2020; input verzameld tijdens de online bijeenkomst op 23 september 2020.

Feedback vanuit de schoolleiders van het cross-mentoring programma 2020; input verzameld tijdens interviews in de periode van 20 tot 30 oktober.

Inspectie van het Onderwijs (2014). *De kwaliteit van schoolleiders in het basisonderwijs, speciaal onderwijs en voortgezet onderwijs*. Utrecht.

Inspectie van het Onderwijs (2020). *De Staat van het Onderwijs*. Utrecht.

Krüger M.L. & Andersen, I. (2017). *De lerende schoolleider. Effecten van professionalisering*. NRO.

NVB (2019). *Aan de slag voor de klas: Banken, verzekeraars en onderwijs helpen werknemers overstappen naar het onderwijs*. Bron: <https://www.nvb.nl/nieuws/aan-de-slag-voor-de-klas-banken-verzekeraars-en-onderwijs-helpen-werknemers-overstappen-naar-het-onderwijs/>. Geraadpleegd op 5 november 2020

Onderwijsraad (2018). *Een krachtige rol voor schoolleiders*. Den Haag.

Onderwijsraad (2020). *Vooruitzien voor jonge generaties: tweede advies over de gevolgen van de coronacrisis voor het onderwijs*. Den Haag.

Sapulete, S. en Vrielink, S. (2020). *Onderzoek in-, door- en uitstroom schoolleiders in het primair onderwijs*. Rotterdam, Ecorys en Mooz.

Van Vroonhoven, M. (2020). *Samen sterk voor elk kind*. Den Haag.

Vernooy, K. (2016). *Onderwijskundig leiderschap: De schoolleiding doet ertoe*. SDU, Den Haag: SchoolManagementTotaal.