

Over het thema


Hoe ziet de toekomst van de schoolleider eruit, met het oog op het onderwijs van de toekomst? En wat is er nodig om schoolleiders goed in positie te brengen voor hun (toekomstige) rollen en taken? Daarover gaat het rapport 'Schoolleiders over de Toekomst', dat eind maart in ontvangst werd genomen door demissionair onderwijsminister Arie Slob. Deze toekomstagenda is een strategisch plan waarin de visies van schoolleiders worden gecombineerd met inzichten uit recente onderzoeken. Het onderwijs zal steeds meer vervlochten zijn met de wijk en met partners als kinderopvang en jeugdzorg. Daar is een goed toegeruste schoolleider voor nodig, die als 'casemanager' in de wijk verbindingen legt. De toekomstagenda zet drie actielijnen uit: Optimale handelingsruimte, Toerusting schoolleider en Integratie door 'ontschotting'.

De drie schoolleiders die zijn genomineerd voor de titel 'Schoolleider van het Jaar 2021' gaven het antwoord op de vraag over welke competenties een schoolleider in de toekomst moet beschikken. Met flexibiliteit en analyserend vermogen, goed kunnen samenwerken, inspireren, verbinden en kunnen inspelen op specifieke behoeften van leerlingen en de school als geheel, kan de schoolleider de toekomst met vertrouwen tegemoet treden. Tijdens het AVS Schoolleiderscongres op 21 april 2021 kiezen de deelnemers – online – de winnaar. www.avs.nl/congres

Niet alleen in het primair onderwijs bezint de schoolleider zich op de toekomst. Ook in het voortgezet onderwijs zijn innoverende schoolleiders aan de slag om het onderwijs steeds beter te maken. Bijvoorbeeld met leerzones en individuele leerwegen. De overkoepelende missie: 'het organiseren van het onderwijs naar het leren van de leerling'. Hierbij is het belangrijk regelmatig afstand te nemen van de waan van de dag en 'de danszaal van bovenaf te beschouwen'.



Met een kopje koffie door de school lopen: dat is nog vaak het beeld dat een buitenstaander heeft bij de schooldirecteur. Maar de schoolleider is eerder een 'casemanager van de wijk', vinden ze zelf. Het pas verschenen rapport 'Schoolleiders over de Toekomst' laat zien welke kant het op moet met het vak. Volgens de actielijnen Optimale handelingsruimte, Toerusting schoolleider en Integratie door 'ontschotting'.



In de toekomst- agenda kijkt de schoolleider naar buiten

“Heel weinig mensen weten hoe breed je als schoolleider bezig bent”, zegt Lambert van der Ven, directeur van basisschool De Palster in Uden. “Ik deed mee aan de pilot van het cross mentoring-programma van de AVS en NL2025, waarbij schooldirecteuren en ceo’s uit het bedrijfsleven en andere sectoren een kijkje in elkaars keuken namen. Men heeft geen idee wat een schoolleider doet. Ze denken dat je voor de klas staat en je je daar een halve dag laat vervangen om directeur te spelen.”

Positieve profilering Van der Ven was ook een van de deelnemers aan het proces dat leidde tot de vaststelling van de het rapport ‘Schoolleiders over de Toekomst – Toekomstagenda schoolleiders primair onderwijs 2021-2025’. Deze toekomstagenda is een strategisch plan van en voor schoolleiders, met betrokkenheid van een grote groep bevlogen schoolleiders tot stand gekomen onder regie van de AVS en op initiatief van het ministerie van OCW. Ook CNV Schoolleiders, AOb, het Schoolleidersregister PO en de PO-Raad hebben meegewerkt. De website Leiderschapsagenda.nl was het platform waar schoolleiders konden aangeven wat hun ambitie en wensen voor de toekomst zijn, in de context van hun visie op de school van de toekomst.

De geactualiseerde beroepsstandaard Schoolleider PO was mede richtinggevend voor de toekomstagenda. Demissionair minister Arie Slob, die op 24 maart het rapport ‘Schoolleiders over de Toekomst’ in ontvangst nam, zegt in een eerste reactie dat het “erg waardevol is dat de beroepsgroep zelf het initiatief heeft genomen om met schoolleiders uit het hele land een agenda voor de toekomst te maken. De agenda schetst een concrete ambitie die richtinggevend kan zijn bij de doorontwikkeling van het vak van schoolleider en die inspiratie biedt. Met het realiseren van de toekomstagenda hebben schoolleiders – zoals ook de insteek was – stevig bijgedragen aan de positieve profilering van het beroep.”

Integratie en inclusie Lambert van der Ven is directeur van een kindcentrum in ontwikkeling en voelt zich een casemanager in de wijk. Hij ziet het als zijn taak om naar buiten te kijken, naar de wijk, naar zorg, cultuur, bedrijfsleven. “Het gaat er niet alleen om dat ik zorg voor de school, maar dat ik ervoor zorg dat een kind zich zo optimaal mogelijk ontwikkelt. En daar moet ik de hele context van dat kind bij betrekken.” Daarmee heeft hij al een van de drie actielijnen die de



Directeur **Lambert van der Ven** van basisschool De Palster vindt dat er één ministerie van het kind moet komen, in plaats van OCW en SZW. “Het belang is het kind, niet onderwijs en kinderopvang.”

toekomstagenda benoemt te pakken: Integratie door ‘ontschotting’. De andere twee zijn Optimale handelingsruimte en Toerusting schoolleiders. De maatschappelijke opdracht van de school is steeds breder geworden. Er is sprake van verdergaande integratie en samenwerking van onderwijs, opvang en steeds vaker jeugdzorg en andere lokale partners. De toekomstagenda wil daarom investeren in de verdere ontwikkeling en vernieuwing van het onderwijs en in de bredere ontwikkeling van het kind. De ontwikkeling van brede scholen en integrale kindcentra de afgelopen jaren geeft ook al

aan dat hier de toekomst ligt. Nu al is 20 procent van de scholen onderdeel van een IKC. En los van de vorm is er bij schoolleiders het besef dat integratie en inclusie bijdragen aan een optimale ontwikkeling van het kind. Het spreekt Van der Ven zeer aan. Hij wil graag naar een brede maatschappelijke agenda, de verbindingen opreken, partnerschappen opzetten en daarvoor je leiderschap inzetten. Dat moet niet alleen op lokaal niveau gebeuren, maar ook landelijk. Er moet één ministerie van het kind komen, vindt hij. “Twee verschillende ministeries, OCW en SZW, voor onderwijs en kinderopvang, wekt de indruk dat het gaat om twee verschillende belangen. Maar het belang is het kind. Ik zou willen dat we het erover hebben en niet over onderwijs en opvang.”



AVS-voorzitter **Petra van Haren**: “Belangrijke vraag voor schoolleiders is: waar ben je van? Ben je er alleen voor de leerling of ook partner in een gezinssituatie? Verbind je de pedagogisch medewerkers uit de kinderopvang aan de school? En de wijkcontacten? Of trek je je terug op een eiland?”
Foto: Hans Roggen

Handelingsruimte

Om deze ambitie te kunnen realiseren moet er in de eerste plaats erkenning zijn van de cruciale rol en positie van schoolleiders. Ook bij schoolbesturen (actielijn Optimale handelingsruimte). Die moeten

zorgen voor deze handelingsruimte. Bovendien moeten ze niet het uitgangspunt hanteren dat op een school van 150 leerlingen een directeur voor drie dagen voldoende is, en dat hij of zij er op die andere twee dagen nog wel een school bij kan doen. AVS-voorzitter Petra van Haren

ziet dat schoolleiders vaak amper tijd hebben om tien minuten uit het raam te staren en te reflecteren op de toekomst van de school en het eigen vak. “En zeker in een tijd dat er veel op ons afkomt is dat nodig”, zegt ze. “De ontschotting in het publieke domein, de integrale schooldag, de ontwikkeling in het funderend onderwijs naar 0-18 jaar, digitalisering, opvoeding tot verantwoordelijke burgers. Te veel nog om allemaal in de toekomstagenda te verwerken. Belangrijke vraag voor schoolleiders is: waar ben je van? Ben je er alleen voor de leerling of ook partner in een gezinssituatie? Verbind je de pedagogisch medewerkers uit de kinderopvang aan de school? En de wijkcontacten? Of trek je je terug op een eiland?” Van wie is het kind buiten schooltijd, vraagt ook Van der Ven zich af. Voor hem is het antwoord duidelijk.

Ondersteuning en beloning

De ondersteuning van de schoolleider steekt schril af bij die van vergelijkbare leidinggevendenden in andere onderwijssectoren en het bedrijfsleven, stelt de toekomstagenda vast. Bij te veel maatschappelijke issues wordt de oplossing van het onderwijs verwacht, maar zonder bijbehorende tijd en budget (actielijn Toerusting). Daarmee is ook te veel op het bordje van de schoolleider terechtgekomen. Petra van Haren: “De school wordt bekostigd op leerlingenaantallen. Als je het plat slaat, maak je dus een keuze tussen

onderwijs en ondersteuning van de organisatie. Maar om een organisatie draaiend te houden, heb je leiderschap én faciliteiten nodig.” Ook Hans Schwarz, senior adviseur bij het CAOP, die de opbrengsten op Leiderschapsagenda.nl analyseerde en scribent is van de toekomstagenda, concludeert dat de schoolleider onvoldoende geëquipeerd wordt. Er zijn nog te weinig handen voor operationele zaken, waardoor de schoolleider te weinig tijd en ruimte heeft voor kerntaken. “De schoolleider moet ook ruimte krijgen



Hans Schwarz (CAOP), schrijver van het rapport ‘Schoolleiders over de Toekomst’: “De schoolleider moet ook ruimte krijgen voor schoolontwikkeling en innovatie, en voor de eigen professionalisering.”

voor schoolontwikkeling en innovatie, en voor de eigen professionalisering. Dat is een van de meest genoemde opmerkingen.” Overigens is Schwarz verrast door alle ontwikkelingen die in gang zijn gezet rond het schoolleiderschap. “Er lopen heel wat mooie projecten zoals bijvoorbeeld het cross mentoring-programma. Richting de politiek is dat allemaal een beetje ondergesneeuwd geraakt door het lerarentekort.” Boter bij de vis dus.

En niet alleen passende ondersteuning voor de schoolorganisatie, maar ook een passende beloning voor de schoolleider. Het gaat nooit alleen over geld als er geen schoolleiders meer te vinden zijn, zegt Petra van Haren. Leraren willen geen schoolleider worden als ze de hoge werkdruk zien en weten dat ze er financieel maar weinig op vooruit gaan.

8,5 miljard Zowel Van Haren als schoolleider Van der Ven zijn blij met de toegezegde 8,5 miljard uit het Nationaal Programma Onderwijs. Maar maak dat nu eens structureel, zeggen ze. Naast één ministerie zou het ook goed zijn om één stelsel en één financiering te hebben. Uit de toekomstagenda komt de veelgehoorde klacht dat financieringsstromen gescheiden zijn en onvoldoende op elkaar aansluiten. Daarnaast is sprake van een hoge regeldruk en een baaierd aan subsidieregelingen. Samen met de hoge regeldruk leidt dat tot een bovenmatig hoge administratieve lastendruk voor schoolleiders. Een versnipperd en subsidiegedreven stelsel belemmert het borgen van de onderwijskundige ontwikkelingen en het maatschappelijk ondernemerschap van schoolleiders.

‘MET HET REALISEREN VAN DE TOEKOMSTAGENDA HEBBEN SCHOOLLEIDERS STEVIG BIJGEDRAGEN AAN DE POSITIEVE PROFILERING VAN HET BEROEP’

Tendens Minister Slob zegt schoolleiders als ‘cruciaal voor de kwaliteit in de school en het verbeteren daarvan’ te zien. “Ze zetten zich in voor de professionalisering van het team en voor een goede samenwerking tussen de school en het bestuur. Ik spreek regelmatig schoolleiders die duidelijke keuzes maken met het lerarenteam over wat ze de leerlingen willen bijbrengen, waar de focus ligt

en op welke manier ze zich daarvoor inzetten. Er wordt veel van schoolleiders gevraagd. Zeker in deze coronatijd moeten ze zich steeds weer aanpassen aan nieuwe maatregelen. Ik heb veel bewondering voor de manier waarop schoolleiders het ook nu voor elkaar krijgen om leraren in staat te stellen zo goed mogelijk onderwijs te geven. Het is nodig dat schoolleiders ruimte, vertrouwen en steun ervaren om hun werk goed uit te kunnen oefenen. Hier zetten wij met het Nationaal Programma Onderwijs

een duidelijke stap, met extra middelen en ondersteuning. In aanvulling daarop kan de politiek voorwaarden scheppen voor verdere professionalisering en positieve profilering van het vak van schoolleider. Het cross mentoring-programma is daarvan een goed voorbeeld. Ik ben blij dat we daar een vervolg aan geven.” De toekomstagenda is geen blauwdruk geworden, zegt Hans Schwartz, maar een beweging vanuit de onderwijssector zelf. “Het landelijk gebied vraagt misschien iets heel anders van een schoolleider dan de grote stad. En ook de populatie leerlingen en ouders verschilt. Maar de tendens van verdere integratie met andere sectoren is overal zichtbaar.” |

Meer weten?

Het rapport ‘Schoolleiders over de Toekomst – Toekomstagenda schoolleiders primair onderwijs 2021-2025’ is te vinden op www.avsnl



Arie Slob, demissionair minister van OCW: “De toekomstagenda schetst een concrete ambitie die richtinggevend kan zijn bij de doorontwikkeling van het vak van schoolleider en die inspiratie biedt.” Foto Valerie Kuypers

TOEKOMSTAGENDA OP AVS SCHOOLLEIDERSCONGRES 21 APRIL 2021

De uitkomsten en resultaten uit de rapportage ‘Schoolleiders over de Toekomst’ komen aan bod in een sessie op het 25^e AVS Schoolleiderscongres op woensdag 21 april aanstaande. Deelnemers gaan ook met elkaar in gesprek over deze toekomstagenda.

Het AVS-congres vindt voor het eerst online plaats, van 9.00 tot 13.30 uur. Anmelden: www.avsnl/congres

