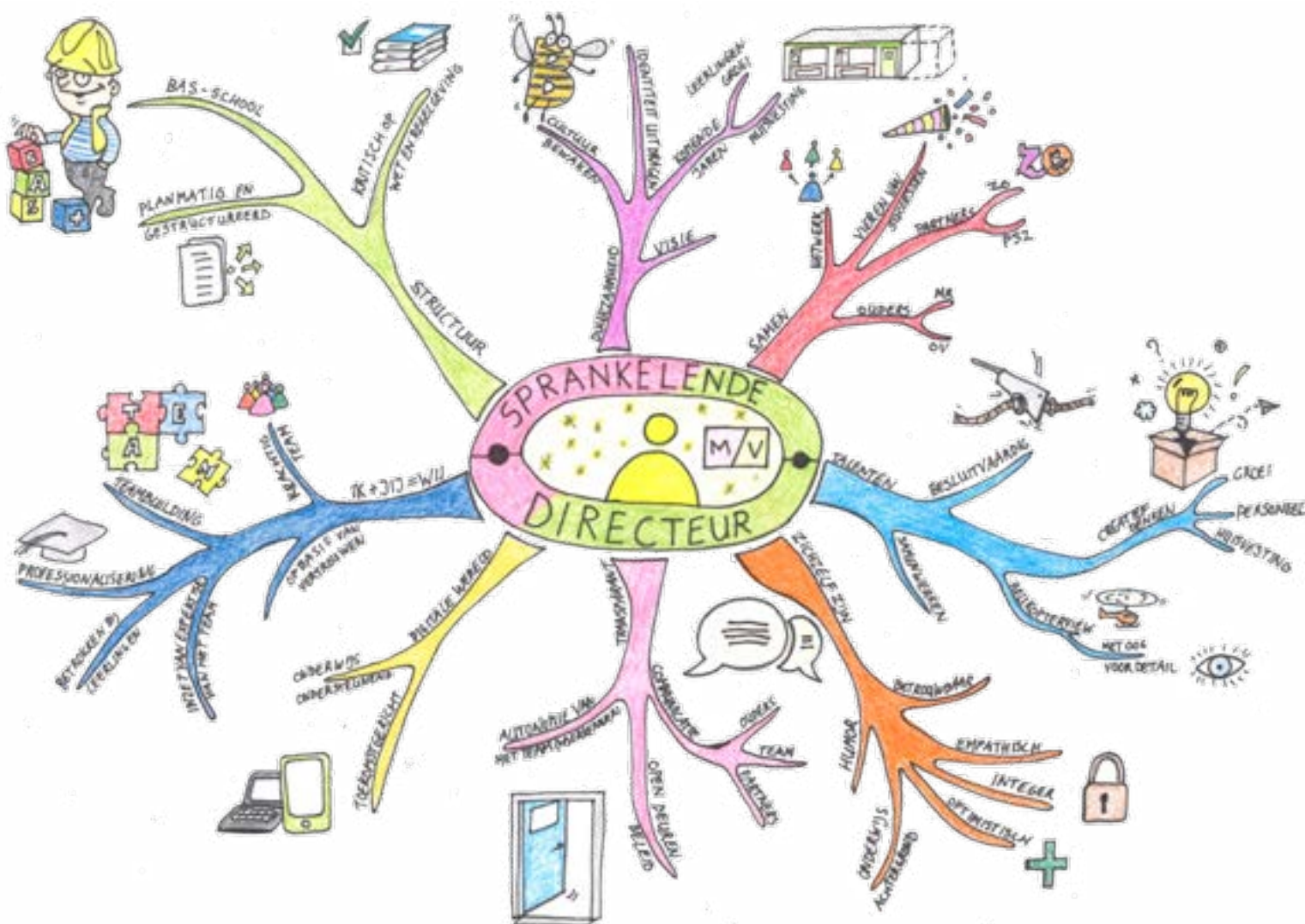


# De schoolleider houdt alle ballen in de lucht

School- en jaarplannen schrijven, de onderwijsinspecteur te woord staan, vervanging regelen. Roosters maken, ouders spreken, leraren coachen. Begrotingen maken, zorgen voor goede ict-faciliteiten, keuzes maken in het curriculum. Overleggen met de gemeente, samenwerken met het schoolbestuur, zorg- en kinderopvangpartners. En soms ook een verbouwing begeleiden of de pers informeren. Een schoolleider kan maar beter een veelzijdig persoon zijn.



# Het werk van een schoolleider is complex en bestrijkt veel terreinen

Een directeur uit Delft: *“Wij schoolleiders gaan over personeelsbeleid, gebouwen, financiën en onderwijskundig beleid. Ook ondernemerschap is een belangrijk deel van mijn job. Het is een vak waarbij je op veel maatschappelijke borden schaakt.”*  
(Bron: Kader Primair 2, oktober 2018)

## Personeelsbeleid

Een groot deel (ongeveer 80 procent) van de taak van de schoolleider ligt op het terrein van het personeelsbeleid. Het is de schoolleider die leerkrachten werft en aanneemt, hen motiveert en stimuleert, klassenbezoeken aflegt, waarderingsgesprekken voert en hen begeleidt in hun loopbaan.

Schoolleider van een Mookse basisschool: *“Het begeleiden en coachen van medewerkers is een belangrijk deel van ons werk. Neem Passend onderwijs. Het blijft lastig voor de leerkracht om in een grote groep tijd te vinden voor de extra handelingen die zorgleerlingen met zich meebrengen. De schoolleider manoeuvreert hierbij tussen de belasting van de leerkracht, de zorgplicht van de school en de ouders die het beste voor hun kind willen.”* (Bron: Kader Primair 1, september 2018)

**Teamleden zijn autonome professionals.  
De schoolleider zet leraren in hun kracht.**

Een directeur in Elst laat veel over aan zijn teamleden. *“We werken in stuurgroepen. De leerkrachten zijn hierin behoorlijk autonoom, ik hoef niet alles te controleren.”*  
(Bron: Kader Primair 8, april 2018)

**De schoolleider regelt vervanging bij ziekte en verlof en werft en selecteert stagiaires, lio's en ondersteunend personeel.**

De schoolleider van een Mookse basisschool: *“Gekwalificeerd ondersteunend personeel kan de schoolleider taken uit handen nemen. Alle functies zijn belangrijk om een school draaiend te houden.”* (Bron: Kader Primair 1, september 2018)

**En soms staat de directeur zelf voor de klas.**

Een schoolleider in Rhenoy: *“Binnen de stichting hebben we de afspraak gemaakt: je gaat niet voor de klas als directeur, want je hebt je eigen taken die heel erg belangrijk zijn. Maar met het wegvallen van een leerkracht in een van de hoogste groepen en geen vervanger kunnen krijgen, ontstaat een noodsituatie die tot uitzondering leidt.”* (Bron: Kader Primair 7, maart 2018)

## Schoolontwikkeling

Een schoolleider houdt de vinger aan de pols van maatschappelijke en onderwijskundige ontwikkelingen. De vraag ‘wat is er nodig voor deze school, wat is er nodig om deze kinderen succesvol te laten leren’, staat daarbij bovenaan. Een (sociaal) veilig schoolklimaat creëren met een toekomstgericht onderwijsaanbod vergt alertheid op veel fronten.

Een Rotterdamse schoolleider: *“Wij gaan met elke ouder in gesprek over wat nodig is om hun kind zijn talent te laten ontwikkelen. In Rotterdam heeft ongeveer de helft van de inwoners een migrantenachtergrond, daar kun je niet omheen. Door het gesprek aan te gaan, ga je dingen anders bekijken, wat tot betere resultaten leidt.”* (Bron: Kader Primair 9, mei 2018)

**Onderwijs en buitenschoolse opvang gaan samenwerken in een Integraal Kindcentrum.**

Een directeur van een basisschool waar ook een dagopvang voor kinderen tot vier jaar en buitenschoolse opvang is gehuisvest: *“Kinderen ontwikkelen zich niet alleen op school, maar ook op sportvelden, in een kunstcentrum of bij andere IKC's. Samen met de assistent-leidinggevende van de opvang leid ik dit IKC. Dat was wennen, maar we groeien langzamerhand naar elkaar toe.”*  
(Bron: Kader Primair 9, mei 2018)

**Digitale geletterdheid gaat niet alleen over coderen en programmeren. Kinderen moeten leren hoe we als mens de regie kunnen houden over wat robots en computers doen, en hoe belangrijk privacy is. Computational thinking is nadenken over de meerwaarde van ict-toepassingen.**

Een school in Hoogwoud zet Robot Tobor in als klassenassistent en alle groepen werken regelmatig met Bee-Bot en Lego Mindstorms. De schoolleider: *“Computational thinking is bij ons niet meer weg te denken. Het hoort nu eenmaal bij deze tijd. Neem alleen al de veranderende arbeidsmarkt, we zouden onze leerlingen tekort doen als we er niets mee doen. Op dit moment onderzoeken we hoe we de robot meer kunnen integreren in het curriculum.”* (Bron: Kader Primair 7, maart 2018)

## Invloed op strategisch beleid

Schoolleiderschap is ook strategisch: beleidsvorming binnen de schoolorganisatie, zorgen voor een professionele cultuur, anticiperen op risico's en dilemma's, complexe problemen oplossen, strategisch omgaan met de omgeving. Een goede relatie met het schoolbestuur en met collega-directeuren is belangrijk voor de onderwijskwaliteit.

Een schoolbestuurder in Helvoirt: *“Ieder schooljaar maken we met elkaar een A3 met ‘succesbepalende factoren’, de doelen waarvoor we gaan. Dat is een gezamenlijke focus, waarbij ruimte is voor eigen schoolontwikkeling en eigen speerpunten. Samen prioriteren en samen ons nieuwe jaarplan ontwikkelen helpt om die gezamenlijke focus te bewaken. Gezamenlijk nemen we de verantwoordelijkheid voor het geheel in het directeurenoverleg.”* (Bron: Kader Primair 7, maart 2018)

## Financiën

De schoolleider gaat over de financiën van de school. Dit betekent onder meer (met behulp van onder andere leerlingen- en formatieprognoses) een jaarlijkse of meerjaren schoolbegroting en een jaarverslag maken. Of de financiering regelen van een verbouwingstraject.

In Rijen moet het schoolgebouw gemoderniseerd worden. *“Ik heb flink moeten lobbyen bij de gemeente en mijn schoolbestuur om geld. En ik was voortdurend bezig gaten in de begroting te dichten.”* (Bron: Kader Primair 9, mei 2018)

## Omgaan met ouders en andere stakeholders

Een goede relatie met ouders is belangrijk voor de schoolloopbaan van een kind. Schoolleiders zorgen daarom voor een goede communicatie, zeker als het minder goed gaat met een kind dan de ouders zouden wensen. Soms zijn er heldere afspraken met ouders nodig.

Een leidinggevende van een samenwerkingsverband Passend onderwijs: *“Meestal schuift de schoolleider alles met zorg door naar de intern begeleider, maar soms is het beter als je ook bij die gesprekken zit. Zeker als het om opvoedvraagstukken gaat en discipline. We moeten soms strenge afspraken maken, bijvoorbeeld over op tijd naar school brengen en dat er een lunchboxje meegegeven wordt.”* (Bron: interview)

**Veel ouders zijn graag betrokken bij de school van hun kind.**

De directeur van een IKC: *“Samenwerking met de organisaties in de wijk is vanzelfsprekend en ouders spelen ook een grote rol. Bij ons geven ouders soms gastlessen, bijvoorbeeld over gezond gedrag. Ook is er een ouderklankbordgroep, waarin we sparren over ideeën om het onderwijs en de opvang te verbeteren.”* (Bron: Kader Primair 9, mei 2018)

De invoering van de Algemene Verordening Gegevensbescherming AVG heeft gevolgen voor de communicatie met instanties en ouders.

Locatiedirecteur van een sbo in Rijswijk: *“Wij hebben veel contacten met andere basisscholen en met instanties als schoolmaatschappelijk werk, logopedie en oefentherapie. Ik sluit met alle externen en de vaste medewerkers nu wederzijdse bewerkingsovereenkomsten af, waarin we vastleggen hoe we omgaan met ons leerlingvolgsysteem, welke rechten en plichten we hebben, hoe we omgaan met datalekken en wachtwoorden.”* (Bron: Kader Primair 1, september 2018)

## Passend onderwijs

Kinderen blijven zoveel mogelijk in het regulier basisonderwijs. Ook als daarvoor aanpassingen nodig zijn. Dat is het streven van Passend onderwijs en dat is waar veel schoolleiders voor gaan.

Een leidinggevende van een samenwerkingsverband Passend onderwijs in de regio Gooi en Vechtstreek vindt dat er een bredere kijk op zorg nodig is. *“De mindset van de leerkracht is belangrijk: ontwikkeling, scholing, expertiseontwikkeling. Samen met het voortgezet onderwijs willen we een platform voor Passend onderwijs ontwikkelen waarin staat wat we verstaan onder ADHD enzovoort. En als het hanteerbaar is, welke maatregelen zijn er nodig? Soms is een kleine aanpassing al genoeg, het schilderen van een wand in een andere kleur bijvoorbeeld. Het is ook een kwestie van gezond verstand. Je kunt een kind met ADHD met drie klassen laten meegymmen, zodat hij zijn energie kwijt kan.”* (Bron: interview)

Om tegemoet te kunnen komen aan de verschillende onderwijsbehoeften, is het belangrijk leerkrachten extra te ondersteunen.

Leerlingen met een hoog IQ hebben intensieve begeleiding nodig. Leerkrachten moeten daarvoor extra vaardigheden ontwikkelen. Een schoolleider: *“We zijn met intervisieworkshops begonnen. Een paar keer per jaar komen leerkrachten van alle basisscholen bij elkaar om per cluster, bijvoorbeeld groep 3/4 of groep 7/8, van elkaar te leren. Het voordeel hiervan is dat er ook meteen een netwerk voor leerkrachten ontstaat.”* (Bron: Kader Primair 8, april 2018)

In deze leaflet geeft de AVS een doorkijkje van het schoolleidersbestaan. De werkzaamheden van directeuren en adjunct-directeuren zijn echter complexer en veelomvattender dan aan bod kan komen.

Erkenning en waardering voor (adjunct-)directeuren blijft achter, vindt de AVS. Daarom zijn acties door en voor schoolleiders noodzakelijk. Uit een recente peiling van de AVS en uit andere onderzoeken blijkt dat er een schoolleiderstekort dreigt in het primair onderwijs. De gemiddelde leeftijd van de schoolleider is 55+ en aanwas is er nauwelijks. Een goede salariëring kan helpen de belangstelling voor en aantrekkelijkheid van het schoolleiderschap te vergroten. In de huidige cao-afspraken voor het primair onderwijs is niet voor alle functies één lijn getrokken in beloning.

AVS-voorzitter Petra van Haren: *“Het kan niet zo zijn dat een leidinggevende minder verdient dan een leerkracht, terwijl zijn verantwoordelijkheid veel groter is.”* (zie factsheet met salarisvergelijking leidinggevend en leraren primair onderwijs op [www.avs.nl/factsheetsalarisvergelijking](http://www.avs.nl/factsheetsalarisvergelijking))

Ook is niet altijd helder welke taakomschrijving hoort bij het begrip ‘schoolleider’.

## Leiderschap in evenwicht:

**Eerlijk salaris** voor schoolleiders

**Gebalanceerd** functiehuis

Voldoende **ondersteunende functies** in de school

Ontwikkeltijd en **ruimte voor innovatie** van het onderwijs



**van leiders  
voor leiderschap**