

Managementsamenvatting

Ontwikkelingen en spanningsvelden in 2023



Zoë Schreurs • Peter Slegers



Managementsamenvatting



Inleiding

Schooldirecteuren zijn cruciaal voor schoolontwikkeling en onderwijskwaliteit. Ze bevorderen de kennis, vaardigheden en motivatie van leraren en dragen zo, samen met leraren, bij aan de groei en het leren van leerlingen. Effectief schoolleiderschap vereist voortdurende professionalisering en het naleven van beroepsstandaarden.

De huidige beroepsstandaard voor schooldirecteuren dateert uit 2020. Deze standaard vormt, samen met professionaliseringsthema's en maatschappelijke en technologische veranderingen, de kennisbasis voor schooldirecteuren.

Het Schoolleidersregister PO monitort jaarlijks trends en ontwikkelingen die invloed hebben op het functioneren van schooldirecteuren. Deze trends worden geanalyseerd op basis van adviesrapporten, beleidsdocumenten en vakpublicaties. Centraal bij de monitoring in de periode januari tot december 2023 stonden de volgende onderzoeksvragen:

- Welke trends en ontwikkelingen, die van invloed zijn op het werk van schooldirecteuren, kunnen we identificeren in 2023?
- Welke spanningsvelden liggen ten grondslag aan deze trends en ontwikkelingen en hoe gaan schooldirecteuren om met deze spanningsvelden?

Voor de beantwoording van deze vragen zijn in totaal 228 documenten geanalyseerd. Daarnaast zijn er gesprekken gevoerd met verschillende organisaties en schooldirecteuren. De gesprekken met schooldirecteuren waren bedoeld om meer inzicht te krijgen in hoe schooldirecteuren omgaan met de spanningsvelden en welke positie ze daarin kiezen.

Geïdentificeerde trends en ontwikkelingen

Hieronder staan de belangrijkste trends en ontwikkelingen die uit de geanalyseerde documenten naar voren kwamen.

Personeelsschaarste: Het meest besproken onderwerp was het lerarentekort, genoemd in 65% van de documenten. In oktober 2023 bedroeg het lerarentekort in het primair onderwijs 9.800 fte, met verwachtingen dat dit tekort de komende 10 jaar zal aanhouden. De documenten benadrukken regionale en school specifieke verschillen en oplossingen voor het behoud van leerkrachten, zoals strategisch

personeelsbeleid en arbeidsrechtelijke maatregelen gericht op loopbaanontwikkeling en het verlagen van de werkdruk. Ook is er in documenten aandacht voor het tekort aan schooldirecteuren (15%). Er wordt erkend dat een focus op de negatieve kanten van het tekort het onderwijsberoep minder aantrekkelijk maakt.

Basisvaardigheden: In 61% van de documenten gaat het over het versterken van lees- en rekenvaardigheden. In 2023 is een plan van aanpak voor de monitoring en evaluatie van het in 2022 gelanceerde Masterplan basisvaardigheden geformuleerd. De eerste Monitor Basisvaardigheden laat zien dat de prestaties van leerlingen aan het herstellen zijn, maar dat ze voor rekenen en leesvaardigheid nog niet het niveau van voor de pandemie hebben bereikt. Scholen gaan steeds meer cyclisch werken, met duidelijke doelen, gedegen analyses en evaluaties op basis van beschikbare leerling gegevens.

Kansengelijkheid: In 49% van de documenten komt kansengelijkheid aan bod mede in relatie tot armoedebestrijding. Daarbij zijn financiële onzekerheid en de impact daarvan op de ontwikkeling van kinderen belangrijke thema's. Programma's zoals de Gezonde School en schoolmaaltijden worden geprezen voor hun bijdragen aan een gezondere levensstijl en betere leerprestaties. De vrijwillige ouderbijdrage en de verhoogde schoolkosten door digitale leermiddelen blijven een punt van zorg, met voorstellen om deze bijdragen te herzien. Daarnaast moeten initiatieven zoals de verrijkte schooldag en brugfunctionarissen gelijke kansen bevorderen. Er is ook een duidelijke trend van samenwerking tussen kinderopvang en onderwijs, ondanks obstakels zoals verschillende onderwijstijden en administratieve barrières.

Naast deze veelbesproken thema's komen thema's als gezondheid en welzijn, passend onderwijs, digitalisering en de integratie van nieuwkomers ook aan de orde in de geanalyseerde documenten. 'In dit verband worden aspecten als (sociale) veiligheid en fysiek en emotioneel welzijn van leerlingen, inclusief onderwijs, de rol van technologie in het onderwijs en de uitdagingen bij de integratie van nieuwkomers in het onderwijsstelsel genoemd.

Spanningsvelden in 2023

Spanningsvelden verwijzen naar tegenstrijdige waarden en opvattingen waartussen schooldirecteuren moeten laveren in hun werk en waar ze, samen met hun team, hun visie op goed onderwijs bepalen. Op grond van de geanalyseerde documenten hebben we de volgende spanningsvelden onderscheiden.

Basisvaardigheden versus brede ontwikkeling: De noodzaak om basisvaardigheden (lezen en rekenen) van leerlingen te verbeteren, mede ingegeven door (inter)nationale metingen wordt breed erkend. Tegelijkertijd hebben scholen de verantwoordelijkheid om leerlingen te socialiseren en te ondersteunen in hun persoonsvorming. Dit spanningsveld draait om de balans tussen focus op basisvaardigheden en aandacht voor de brede ontwikkeling van leerlingen.

Marktwerking versus samenwerking: Om het lerarentekort aan te pakken, wordt samenwerking tussen scholen, lerarenopleidingen en andere betrokken partijen aangemoedigd. Echter, de druk om voldoende gekwalificeerd personeel voor de eigen school te vinden, kan leiden tot competitie tussen scholen, wat samenwerking bemoeilijkt. Dit spanningsveld gaat over het vinden van een balans tussen de gezamenlijke verantwoordelijkheid om personeel eerlijk over scholen te verdelen en de individuele verantwoordelijkheid om de formatie op de eigen school te handhaven.

Personele bezetting versus onderwijskwaliteit: Schooldirecteuren moeten de balans vinden tussen het aantrekken en behouden van voldoende personeel en het waarborgen van de onderwijskwaliteit. Inzet van onbevoegde professionals kan helpen om het lerarentekort en de werkdruk te verminderen, maar kan ook ten koste gaan van de onderwijskwaliteit. Dit spanningsveld draait om de keuzes tussen kwantiteit en kwaliteit van het onderwijspersoneel.

Thuisnabij onderwijs versus gespecialiseerd onderwijs: Er wordt gestreefd naar onderwijs dat zo inclusief mogelijk is, waar leerlingen met verschillende onderwijs- en ondersteuningsbehoeften zoveel mogelijk thuisnabij samen leren.

Dit vereist nauwe samenwerking met verschillende externe partners, zoals de gemeente, zorginstellingen en kinderopvang. Tegenover de wens te komen tot thuisnabij onderwijs, staan de huidige knelpunten en uitdagingen van passend onderwijs. Daarbij valt te denken aan de onduidelijkheid in de verdeling van verantwoordelijkheden tussen onderwijs en zorg, lange wachtlijsten voor hulp via de gemeente, en beperkte afstemming tussen onderwijs en zorgprofessionals. Het vraagt veel van de school en de schooldirecteur om te komen tot goede afspraken met betreffende organisaties. Dit spanningsveld draait om het vinden van een balans tussen inclusief onderwijs en het bieden van gespecialiseerde zorg die aansluit bij de behoeften van leerlingen in gesegregeerde onderwijsinstellingen.

Reflectiegesprekken

Om meer inzicht te krijgen in hoe schooldirecteuren omgaan met de spanningsvelden en welke positie ze daarin kiezen, zijn er gesprekken gevoerd met schooldirecteuren. De belangrijkste bevindingen zijn de volgende.

Posities tussen basisvaardigheden en brede ontwikkeling: Door de ervaren maatschappelijke druk om basisvaardigheden te verbeteren, zijn enkele schooldirecteuren sterk gericht op basisvaardigheden, ook al gaat dat soms in tegen hun onderwijsvisie. De meerderheid probeert echter een balans te vinden tussen focus op de basisvaardigheden en de brede ontwikkeling. Directeuren ervaren dat aangescherpte inspectiekaders en bredere maatschappelijke vraagstukken die de school binnenkomen, zoals gezonde voeding en beweging, extra druk leggen op hun keuze.

Posities tussen marktwerking en samenwerking: Schooldirecteuren richten zich binnen het spanningsveld tussen marktwerking en samenwerking, vaker op het versterken van hun eigen school dan op samenwerking. Ondanks de erkenning van het belang van samenwerking, zijn er belemmeringen zoals regionale tekorten, marktwerking, geografische afstand, verschillen in onderwijsvisie en de noodzaak om voldoende gekwalificeerd personeel aan te trekken. Hoewel sommige directeuren positieve ervaringen hebben met personele uitwisseling, worden dergelijke samenwerkingen vaak belemmerd door organisatorische belangen en bestuurlijke beperkingen.

Posities tussen voldoende personeel en onderwijskwaliteit: De positie die schooldirecteuren innemen met betrekking tot dit spanningsveld wordt sterk beïnvloed door de urgentie van personeelstekorten in hun regio. Directeuren in regio's met minder acute tekorten richten zich op het behoud van de kwaliteit van het onderwijs, terwijl directeuren met grotere tekorten soms concessies doen aan de kwaliteit van het onderwijs om continuïteit te kunnen waarborgen. Strategieën om de kwaliteit hoog te houden variëren van zelf voor de klas staan, opleiden en begeleiden van nieuwe leerkrachten, tot het aantrekken van zij-instromers. De inzet van onbevoegd personeel, zzp'ers, en uitzendkrachten wordt vaak gezien als een noodmaatregel. Schooldirecteuren benadrukken de negatieve gevolgen van deze tijdelijke oplossingen voor de kwaliteit van het onderwijs en de professionele cultuur.

Posities tussen gespecialiseerd onderwijs en thuisnabij onderwijs: In de discussie over gespecialiseerd onderwijs versus thuisnabij onderwijs nemen schooldirecteuren twee verschillende posities in. Een deel van de directeuren pleit voor het behoud van gespecialiseerde scholen en twijfelen aan de haalbaarheid van inclusief onderwijs. Andere directeuren streven naar thuisnabij onderwijs vanuit hun overtuiging dat een inclusief onderwijssysteem leerlingen beter voorbereidt op een leven in een pluralistische samenleving. Deze groep ervaart verschillende uitdagingen die dit proces hinderen zoals weerstand binnen teams, oneerlijke verdeling van middelen door samenwerkingsverbanden en evaluatie- en beoordelingsmechanismen van de inspectie. Ze pleiten voor structurele herzieningen om inclusief onderwijs haalbaar te maken.



 Schoolleidersregister PO