

PROFESSIONELE ONTWIKKELING KOST TIJD EN MOEITE

# Schoolleidersregister: 'Herregistratie kan in drie middagen'

In de vorige editie van *PO Management* lieten vier schoolleiders zich kritisch uit over het Schoolleidersregister. Het register was enigszins verbaasd over de kritiek. 'Het register wil er juist voor de schoolleiders zijn en wil een bijdrage leveren aan de kwaliteit van geregistreerde schoolleiders en het aanzien van het vak.' Lees alles over zaken als herregistratie, informeel leren en de wildcard.

In de recent verschenen 'Verkenning Schoolleiders – Verkenning naar de vraag naar en het aanbod aan schoolleiders in het primair onderwijs' van de PO-Raad geven schoolleiders aan dat er in de toekomst waarschijnlijk een tekort aan schoolleiders zal ontstaan. Volgens hen komt dat vooral door de onaantrekkelijkheid van het beroep, de arbeidsvoorwaarden, de hoge taakbelasting en de grote verantwoordelijkheid van schoolleiders. Hoe zien jullie dat?

▣ Dankzij het register is er geld en tijd voor schoolleiders om hun vakbekwaamheid te vergroten. ▣

Lambrechts: 'Veel mensen zijn schoolleider geworden omdat ze hoopten zo te kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van zowel leerkrachten als leerlingen. Dat lukt niet altijd door de waan van de dag, bijvoorbeeld het lerarentekort. Daardoor hebben schoolleiders vaak maar weinig tijd om lessen bij te wonen en leerkrachten te coachen. Daarnaast is de salariering van schoolleiders onder de maat – soms zelfs lager dan een lerarensalaris. Als we vinden dat het beroep van schoolleider belangrijk is, hoort daar een beter salaris bij.' Van der Star, zelf schoolleider, schetst haar eigen praktijk. 'Op sommige scholen waar ik kom is geen conciërge, geen administratie en geen ICT'er die de website bijhoudt. Dan ben ik een manusje-van-alles terwijl ik juist in de klassen wil zijn en docenten wil kunnen begeleiden, zodat kinderen zo goed mogelijk onderwijs krijgen. Maar het ontbreekt vaak aan tijd.'

Kortom: veel te doen in te weinig tijd. En dan kost herregistratie ook nog eens veel tijd, vinden schoolleiders...

Lambrechts: 'Mag ik het eens omdraaien? Dankzij het register is er geld en tijd voor schoolleiders om zich te scholen en hun vak-

▣ Ons streven is dat de schoolleiders het register als iets vanzelfsprekends gaan beschouwen, zoals dat bij andere betekenisvolle beroepen – denk aan artsen en advocaten – ook het geval is. ▣

bekwaamheid te vergroten. Zo doen veel schoolleiders tegenwoordig een master. Dat lijkt nú misschien vanzelfsprekend, maar dat was het jarenlang beslist niet. In zes jaar tijd is er veel veranderd. Veel meer schoolleiders hebben een schoolleidersopleiding gevolgd en dat is zichtbaar gemaakt.' (Zie kader 'Tastbare resultaten'.)

**Schoolleiders zijn kritisch: de werkdruk is hoog, de financiële waardering beperkt, het beroep is niet bijzonder aantrekkelijk.**

Lambrechts: 'Ik snap de kritiek. Alleen al het lerarentekort zorgt voor veel werk en stress bij schoolleiders. Helaas kan het register daar weinig aan doen. Maar mede dankzij het register wordt het beroep van schoolleider versterkt en zal het aanzien van schoolleiders worden vergroot. Dat zal er op termijn hopelijk toe leiden dat meer mensen kiezen voor dat beroep.'

**Zouden we er niet bij gebaat zijn als de instroomeisen voor de pabo versoepeld zouden worden, al is het maar tijdelijk?**

Lambrechts: 'Voor de lange termijn is dat desastreuus voor het aanzien van het beroep van leraar. We hebben twintig jaar geleden, eveneens onder druk van een lerarentekort, besloten om mensen



Links: Angèle van der Star | bestuurslid Schoolleidersregister  
Rechts: Marja Creemers | directeur Schoolleidersregister  
Onder: Ursie Lambrechts | voorzitter Schoolleidersregister

met een mbo3-niveau toe te laten tot de pabo. Daar kregen we spijt van, want tien jaar later krijg je de discussie of ze qua kennis en vaardigheden wel in alle opzichten de meerdere zijn van alle kinderen in groep 8. Je haalt leraren binnen voor veertig jaar. En later in de opleiding de lacunes in basiskennis alsnog bijspijkeren, dat werkt niet.'

**De Verkenning Schoolleiders spreekt van een 'mismatch tussen de vaardigheden en kennis van schoolleiders in relatie tot de eisen die aan hen worden gesteld'. Kan het Schoolleidersregister PO helpen die mismatch te verkleinen?**

Creemers: 'Wij certificeren de schoolleidersopleidingen. Voordat het Schoolleidersregister in het leven werd geroepen, werden die opleidingen nooit beoordeeld. De eerste zijn in 2015 beoordeeld

## De schoolleiders bepalen zélf wat de thema's zijn. Niet het register.

en sommige waren echt onder de maat. Sindsdien zijn de opleidingen enorm verbeterd. We beoordelen ze eens in de zes jaar, dus vanaf volgend jaar weer. Anders dan in 2014 en 2015 zullen we de rapporten over de kwaliteit van de schoolleidersopleidingen vanaf 2020 publiceren. We hopen dat we bij de volgende beoordeling van de opleidingen zien dat het niveau van de opleidingen aansluit bij de eisen die aan schoolleiders worden gesteld.'

**De in de Verkenning genoemde 'mismatch' geldt vooral voor de vaardigheid 'hogere-orde-denken'. Waarom is juist die vaardigheid over het algemeen minder goed ontwikkeld?**

Creemers: 'Onder 'hogere-orde-denken' verstaan we het vermogen om te reflecteren op je eigen handelen, maar ook de vaardig-

heid om het functioneren van je school te bezien in relatie tot andere scholen of in het licht van bijvoorbeeld internationale rapporten. Kortom: reflecteren en analyseren. Waarom juist deze competentie nogal eens ontbreekt, weten we eerlijk gezegd niet. Misschien dat er in het verleden niet voldoende aandacht aan is besteed in de opleidingen. Misschien ook omdat schoolleiders vaak zijn opgeleid als leerkracht en niet als onderzoeker.'

**'Registratie als schoolleider heeft geen meerwaarde en vergroot je kansen op een baan niet', zei een schoolleider. Kennelijk is het niet voor iedereen duidelijk wat de meerwaarde van het register is.**

Lambrechts: 'Dat is een kwestie van tijd. De kwaliteit van de opleidingen neemt toe en er is geld en tijd voor schoolleiders om zich bij te scholen. Op dit moment komt dit door het lerarentekort misschien niet altijd tot zijn recht, maar dat is hopelijk een kwestie van tijd. Er zullen altijd mensen zijn die zeggen: is dat register nodig en zinvol? Ons streven is dat de schoolleiders het register als iets vanzelfsprekends gaan beschouwen, zoals dat bij andere betekenisvolle beroepen – denk aan artsen en advocaten – ook het geval is. Maatschappelijke en technologische ontwikkelingen zijn omvangrijk en volgen elkaar steeds sneller op. De kennis en ervaring die je had toen je 25 was, volstaan niet meer

### TASTBARE RESULTATEN

Het Schoolleidersregister is opgericht in 2012 en ging 'live' in 2013. Sindsdien zijn 7403 schoolleiders geregistreerd. Ze voldoen allemaal aan het niveau van de HBO-plus-opleiding voor schoolleiders. 539 schoolleiders hebben een master behaald, ongeveer 200 schoolleiders volgen een masteropleiding op dit moment. Momenteel staan ruim 8500 schoolleiders in het po in het register ingeschreven. Het verschil tussen het aantal geregistreerde en het aantal ingeschreven schoolleiders is het gevolg van het verloop (circa tien procent per jaar). Daardoor komen er altijd schoolleiders bij. Die kunnen nog niet meteen geregistreerd worden, omdat ze nog niet voldoen aan de registratie-eisen (een diploma van een schoolleidersopleiding). Directeuren krijgen drie jaar de tijd om een opleiding van twee jaar te volgen, adjunct-directeuren krijgen twee jaar om de opleiding van één jaar te volgen. Het aantal schoolleiders dat al beschikt over deze basiskwalificatie zal altijd lager zijn dan het aantal schoolleiders in het register.

#### OPENBAAR

Het register is openbaar; iedereen kan erin kijken, zonder inlog. Die openbaarheid krijgt overigens niet bij iedereen de handen op elkaar, aldus Lambrechts. 'Een schoolleider die 'onder voorwaarden' is geregistreerd vindt het niet fijn als iedereen dat kan zien. Maar de mensen die wél zijn geregistreerd, hebben geen problemen met die openbaarheid; iedereen mag zien dat ze zijn geregistreerd.'

#### NETWERKORGANISATIE

Het schoolleidersregister is een netwerkorganisatie, waarin honderden schoolleiders meedachten en -denken in allerlei commissies over de thema's. Van een van bovenaf opgelegd dictaat is geen sprake; schoolleiders geven zelf aan waaraan ze behoefte hebben. Een schoolleider die geen tijd heeft om een opleiding te volgen maar van mening is dat hij zijn beroepsvaardigheid op orde heeft vanwege de opgedane praktijkervaring – het zogenoemde informeel leren – én dat kan aantonen, wordt ook opgenomen in het register.



op je 60ste. Je moet je kennis en vaardigheden gedurende je loopbaan op peil houden. Het register ziet erop toe dat dat gebeurt en draagt zo bij aan de kwaliteit van geregistreerde schoolleiders en het aanzien van het beroep.'

**Sommige schoolleiders hekelen de tijd die het register nodig heeft om vragen over (her)registratie te beantwoorden. Waarom laat een antwoord soms wel zes weken op zich wachten?**

Creemers: 'Wij kennen niet alle opleidingen. Als iemand vraagt of een ons onbekende opleiding volstaat, vragen we bij die opleiding gegevens op. Vervolgens bekijkt de commissie certificering, die uit schoolleiders bestaat en die maar één keer per maand bij elkaar komt, of de opleiding voldoet. Dus ja, dan kan het soms zes weken duren. We doen het zorgvuldig.' Lambrechts: 'Stel dat we *niet* grondig zouden werken en een flutopleiding zouden goedkeuren... Dan zou zich

dat onmiddellijk tegen ons keren. Niet alleen tegen het register, maar ook tegen het vak van schoolleider. Dat willen we niet. We zijn overigens aan het bekijken of de termijn voor herregistratie wat ruimer gesteld kan worden, bijvoorbeeld na vijf in plaats van vier jaar.'

**Vanaf 2020 publiceren we de verbeterpunten voor de schoolleidersopleidingen online.**

Van der Star: 'Herregistratie hoeft niet altijd veel tijd te kosten. In vier jaar leer je altijd, via *informeel leren*. Als je kunt aantonen dat je in die vier jaar weer het nodige hebt geleerd op drie thema's, kan dat voldoende zijn voor herregistratie en hoef je dus niet weer een opleiding te volgen. Je wordt dan bijvoorbeeld gevalideerd door collega-schoolleiders. Dat kost je in vier jaar tijd drie middagen. De meeste schoolleiders kiezen overigens voor een combinatie van formeel en informeel leren.'

**Er is kritiek op het feit dat het register bepaalt welke thema's meetellen voor (her)registratie en welke niet.**

Van der Star: 'Er zijn landelijke bijeenkomsten waarop de thema's worden bepaald. Kortom: wij, de schoolleiders, bepalen zélf wat de thema's zijn. Daarnaast kan iedereen gebruik maken van de zogeheten wildcard. Met de wildcard kun je kiezen voor een relevant onderwerp dat nu geen deel uitmaakt van de professionaliseringsthema's. Voor de wildcard zijn verschillende opleidingen gecertificeerd. Net als voor de andere thema's kunnen schoolleiders ook kiezen voor het laten beoordelen van hun ontwikkeling door *peers* of door een van de andere valideringsmethoden (zie video op website Schoolleidersregister, red.).

Een schoolleider volgde een jaar of tien geleden bij SON IJsselgroep in Utrecht een tweejarige schoolleidersopleiding. Haar is toen verzekerd dat het een erkende schoolleidersopleiding was. Dat bleek niet te kloppen; haar opleiding werd niet erkend.

Creemers: 'Dit is een heel specifieke casus. Wij hebben alle schoolleidersopleidingen die vóór augustus 2014 waren gestart erkend op voorwaarde dat de opleider zelf aangaf dat de opleiding, gemeten aan de beroepsstandaard, voldoende was. Deze opleider gaf zélf aan dat de opleiding niet aan de maat was.'

### Wat zijn de eigen ontwikkelpunten van het Schoolleidersregister?

Creemers: 'Het register heeft dertien medewerkers; het gros werkt parttime. Ons budget hangt rechtstreeks samen met het aantal

schoolleiders. Per schoolleider ontvangt het register een kleine € 200,- per jaar. Een bescheiden budget. Zou er meer geld zijn, dan zouden we dat het liefste stoppen in interactievere, beeldende communicatie over de thema's. Die thema's zijn nu beschreven in twintig pagina's tekst. Dat nodigt niet heel erg uit om door te lezen. We willen ze toegankelijker beschrijven. Verder zouden we graag ruimere mogelijkheden hebben om meer kenniskringen van schoolleiders en wetenschappers samen te stellen die voor schoolleiders relevante kennis ontsluiten zodat het aantal professionaliseringsthema's kan worden uitgebreid.

TEKST MARTIN VAN ROOIJ EN FRANK STIENISSEN  
FOTOGRAFIE MARTIN VAN ROOIJ



**Ursie Lambrechts**, kunsthistoricus van huis uit, zat ruim twaalf jaar in de Tweede Kamer namens D66 en was woordvoerder Onderwijs. Ze was voorzitter van de evaluatiecommissie Passend Onderwijs, was drie jaar lid van de Onderwijsraad en is voorzitter van het Schoolleidersregister.

**Angèle van der Star** studeerde aan de pabo en volbracht de master Pedagogiek en Educational Leadership. Ze stond een aantal jaren voor de klas en is sinds twaalf jaar schoolleider. Momenteel is zij verbonden aan twee scholen in Almere en Lelystad. Sinds 2015 is ze bestuurslid van het Schoolleidersregister, net als drie andere schoolleiders.



**Marja Creemers** deed een lerarenopleiding en stond zes jaar voor de klas in het voortgezet onderwijs. Daarna had ze diverse managementfuncties in en rondom het onderwijs. Ze beschikt over een Master of Business Administration en behaalde in 2017 een doctoraat aan de Universiteit voor Humanistiek. Sinds 2013 is ze directeur van het Schoolleidersregister.