

Onderwijs

Irene de Zwaan
Bedum

Ze heeft de allermooiste baan ter wereld, zegt Ciska van Aken vol overtuiging. Als directeur van de St. Walfridus, een katholieke Dalton-basisschool in het Groningse Bedum, gelegen tegenover de gelijknamige kerk, moet ze elke dag weer schakelen tussen leerkrachten, kinderen en ouders. 'Maar dat is juist het leukste van dit vak', zegt ze. 'Geen dag is hetzelfde. Wij hebben immers de verantwoordelijkheid over het hoogste goed: iemands kind.'

De keerzijde is dat haar takenpakket zo veelzijdig is, dat ze het niet alleen kan dragen. Van Aken heeft daarom drie vrijwilligers ingeschakeld. Zij ondersteunen de school ieder drie dagdelen per week. 'Fantastische mensen, maar het is om te huilen dat het zo moet', zegt ze vanachter haar bureau. Daarop staat een afgekoelde kop thee, ernaast ligt een half afgekloven appel. Ze staan symbool voor de dagelijkse praktijk: die van een gebrek aan tijd.

Schooldirecteuren hebben niet alleen te maken met een fors lerarentekort - waardoor vervanging lang niet altijd in een vingerknip geregeld is - ze worden ook in toenemende mate geacht oplossingen te vinden voor maatschappelijke problemen als armoede, kansongelijkheid en getraumatiseerde leerlingen uit oorlogsgebieden. De werkdruk is hierdoor soms zo hoog, dat een op de vijf schooldirecteuren overweegt te stoppen, blijkt uit onderzoek van de Algemene Vereniging van Schoolleiders (AVS).

Dit vertaalt zich in een tekort aan schooldirecteuren, dat volgens nieuwe cijfers van het ministerie van Onderwijs is opgelopen tot 15 procent (in 2022 was dit nog 13,6 procent). Daarmee torent het uit boven het veelbesproken lerarentekort, dat al jaren rond de 10 procent schommelt.

Het merendeel van het tekort, 1.300 fte in totaal, is bovendien 'verborgen', wat inhoudt dat de vacatures wel zijn ingevuld, maar niet op de manier waarop scholen het graag zouden zien. Ze stellen noodgedwongen interimers aan, soms via dure detacheringbureaus, of ze laten een directeur twee of meer scholen tegelijk runnen.

Salaris

Een zorgwekkende ontwikkeling, vindt Inge Beckers, woordvoerder van de AVS. 'Een sterke schoolleider geeft het team aandacht en zorgt dat de resultaten van leerlingen verbeteren', zegt ze. Om die onderwijskwaliteit te waarborgen, is het volgens Beckers van groot belang dat het beroep aantrekkelijker wordt. Salarisverhoging, waar al jaren voor wordt gelobbyd in Den Haag, zou een eerste stap zijn. Een ervaren leerkracht verdient maximaal 5.862 euro, een schoolleider maximaal 6.665 euro.

Dat schoolleiders hun heil elders zoeken, bijvoorbeeld in het financieel aantrekkelijkere bedrijfsleven, leidt tot een ingewikkelde stoelendans. Bij Primenius, de onderwijsstichting waar ook St. Walfridus in Bedum onder valt, waren vorig jaar liefst zestien directeurswisselingen. Ook werden er acht nieuwe directeuren ingewerkt, onder wie 'mensen van buiten' en leerkrachten die in allerijl werden omgeschoold.

Over dat laatste is Van Aken - een uitgesproken type dat haar woorden kracht bijzet met ferme handgebaren



Ciska van Aken, directeur van St. Walfridus in Bedum, waarschuwt dat scholen 'in disbalans' raken.

Foto Harry Cock / de Volkskrant

REPORTAGE TEKORT AAN SCHOOLDIRECTEUREN

‘Een schoolleider houdt de lach erin’

Veel schooldirecteuren vertrekken vanwege de werkdruk of vanwege hun naderende pensioen. Het tekort is opgelopen tot 15 procent, blijkt uit cijfers van het ministerie. 'Zonder directeur is een school in disbalans.'

- kritisch. Het argument dat het een voordeel is als een directeur 'krijt aan de vingers heeft' onderschrijft zij niet. 'Het is echt een totaal ander vak', zegt Van Aken. 'Veel directeuren blijven leerkrachten in hun denken en handelen, en zitten te veel op de emotie. Terwijl het onderwijs juist gebaat is bij een meer resultaatgerichte aanpak.'

Dat het vak van schooldirecteur vaak het sluitstuk is van een langlopende onderwijscarrière, brengt nog een nadeel met zich mee: directeuren zijn vaak op leeftijd. Vergrijzing, en daarmee een nog groter tekort, ligt op de

loer. Bij De Onderwijsspecialisten, een stichting waar dertig scholen voor gespecialiseerd onderwijs in Gelderland onder vallen, gaan de komende vijf jaar naar schatting acht directeuren met pensioen.

Het risico bestaat dat teams op scholen in 'disbalans' raken, zegt Astrid Berendsen, bestuurder bij de stichting. Juist in tijden van lerarentekorten is een schoolleider volgens haar van cruciaal belang om 'de vrolijke veerkracht' erin te houden. 'Een leraar is behoorlijk druk met alle ballen in de lucht houden, een directeur heeft een

faciliterende rol en kijkt verder dan de waan van de dag.'

Het bezwaar dat Van Aken opwerpt over tot schooldirecteur omgeschoolde leerkrachten, geldt voor deze stichting niet. 'Deze tijd vraagt om flexibiliteit en een sfeer waarin we samenwerken en elkaar zo goed mogelijk helpen', aldus Berendsen. Om het toekomstige tekort het hoofd te bieden, is aan vaste medewerkers gevraagd wie interesse heeft om schooldirecteur of teamleider te worden. Degenen die hun hand hebben opgestoken, krijgen een eenjarige opleiding aangeboden

en worden binnen de organisatie gecoacht door collega-directeuren.

Samenwerken

Voor het structureel oplossen van het tekort aan schooldirecteuren is volgens Van Aken 'een andere manier van denken' nodig. Het onderwijsveld is in haar ogen te versnipperd geraakt: elke school heeft een eigen visie, maakt gebruik van eigen informatiesystemen ('ik gebruik er bij mij op school negentien, gekmakend!') en geeft daarmee op eigen wijze invulling aan de kwaliteitseisen van het bestuur. Dit alles maakt samenwerken lastig.

'Terwijl je aan efficiëntie wint als scholen meer met elkaar optrekken', zegt ze. Een directeur kan volgens haar best meerdere (kleine) scholen tegelijkertijd runnen en hoeft niet noodzakelijk op één locatie te zijn. Bedum is wat dat betreft exemplarisch: het dorp telt nog geen negenduizend inwoners, maar heeft wel vier scholen. 'Hierdoor krijg je een onnatuurlijke vraag naar leerkrachten en schooldirecteuren.'

Van Aken werpt een vluchtige blik op de klok en veert op. 'Ik moet gaan', zegt ze, terwijl ze naar haar jas graait. Ze heeft een afspraak buiten de deur. Even later rent de schooldirecteur over straat naar haar auto, de half afgekloven appel in haar hand.