

Vlaams
Parlement

ingediend op **1369** (2017-2018) – Nr. 1
15 november 2017 (2017-2018)

Voorstel van resolutie

van Steve Vandenberghe, Caroline Gennez, Tine Soens en Katia Segers

betreffende het versterken van directeurs
in het basisonderwijs

TOELICHTING

1. Sterke leiders voor sterke scholen

Door alle onderwijsdiscussies, van hervormingen tot eindtermen, van scholenbouw tot zorgbeleid, loopt één rode draad: geen sterke school zonder sterke directie. En toch wordt nog te vaak vastgesteld dat de aandacht voor de directie vaak op de laatste plaats komt.

Ook in het verleden is er vanuit alle politieke partijen soms te stiefmoederlijk omgegaan met leidinggevend in het onderwijs, hoewel ze cruciaal zijn voor het initiëren en begeleiden van verandering, het coachen en aansturen van schoolteams, het uitwerken en opvolgen van een coherent zorgbeleid, het indienen en coördineren van bouwdoSSIers enzovoort. Sterke, enthousiaste en geschoolde directies zijn de beste garantie voor gemotiveerde leerlingen en leerkrachten, ze zijn een dam tegen juridisering en verzuring, ze zijn de garantie op goed bestuur en financiële efficiëntie, ze zijn een hoeksteen van een warme en inclusieve samenleving. Schooldirecties de vrijheid geven om aan de slag te gaan klinkt mooi, maar vrijheid zonder ondersteuning is verwaarlozing. Te vaak worden schooldirecteuren vandaag in het zwembad gegooid en wordt pas daarna gecontroleerd of ze eigenlijk wel kunnen zwemmen. De hoge uitvalcijfers onder schooldirecteuren zijn daar dan ook een rechtstreeks gevolg van.

Als er echt wordt geloofd dat schooldirecteuren de kans moeten krijgen om hun school vorm te geven, dan moeten ze niet alleen de vrijheid maar ook de steun daartoe krijgen. Aan de hand van een reeks concrete voorstellen willen de indieners van dit voorstel van resolutie de directeuren de aandacht geven die ze verdienen, en hen de steun en de ruimte geven om een slagkrachtig schoolbeleid te voeren. Bijzondere aandacht gaat daarbij naar de directeuren van het basisonderwijs.

De voorstellen vormen een langetermijnvisie. Ze kwamen tot stand op basis van brede consultaties met schooldirecteuren basisonderwijs, en willen een concreet antwoord bieden op de bezorgdheden en vragen die leven in het veld. Niet vanuit de oppositie maar als positieve kracht willen de indieners van dit voorstel mee werk maken van beter beleid, vanuit de overtuiging dat sterke schooldirecties het verschil maken.

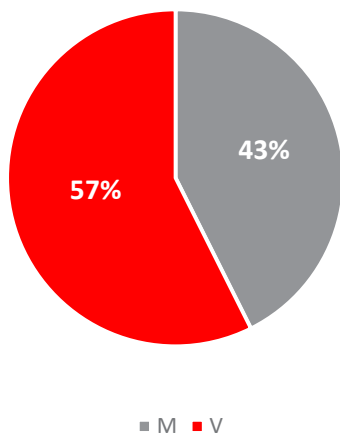
Dit voorstel van resolutie kijkt naar de directeursloopbaan en het takenpakket van directeuren vanuit een specifiek oogpunt: niet als deel van het lerarenloopbaanpact of in het kader van bestuurlijke optimalisatie, maar vanuit de positie van directeuren als uniek en cruciaal puzzelstuk in de grote onderwijspuzzel.

2. De basisschooldirecteur in cijfers

2.1. Algemeen

Tijdens het schooljaar 2015-2016 waren in totaal 2835 basisschooldirecteurs aan de slag in Vlaanderen: 1208 mannelijke en 1627 vrouwelijke directeurs¹.

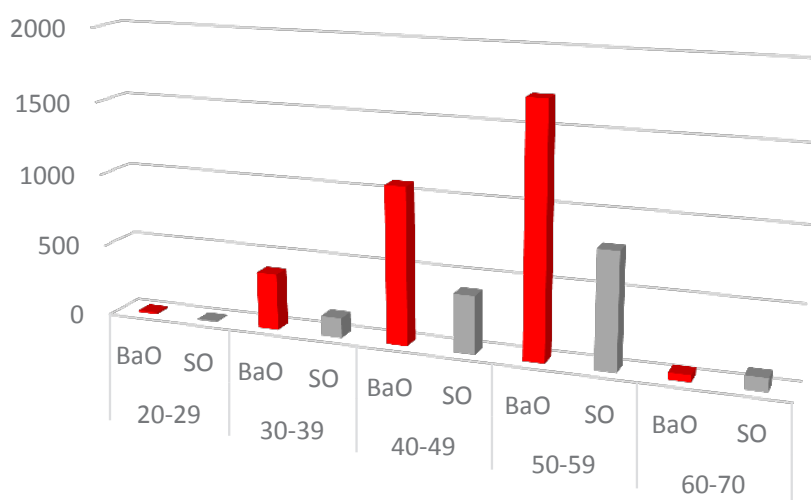
Genderevenwicht basisschooldirecteurs in 2015-2016



2.2. De leeftijdscurve

Uit de cijfers van het Vlaams Ministerie van Onderwijs en Vorming blijkt duidelijk dat het zwaartepunt voor leeftijd van basisschooldirecteurs zich tussen 50 en 59 jaar situeert. Dat betekent dat er de komende jaren een grote groep nieuwe directeurs gevonden moet worden. De aantrekkelijkheid van het beroep en het vermijden van vroegtijdige uitval vormen dan ook prioriteit nummer 1.

Leeftijdscurve van schooldirecteurs in Vlaanderen

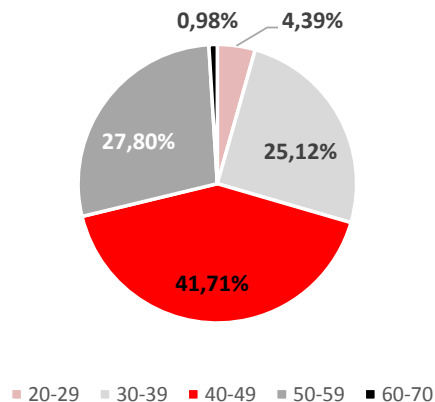


¹ <http://docs.vlaamsparlament.be/pfile?id=1212619>.

2.3. Vroegtijdig stopzetten van de functie

De afgelopen vijf schooljaren legden in totaal 593 schooldirecteurs vroegtijdig hun functie neer, zo blijkt uit de cijfers van het Agentschap voor Onderwijsdiensten (AGODI)². Onder die 593 directeurs bevonden zich 410 basisschooldirecteurs. Uit een analyse van de cijfers blijkt dat vooral basisschooldirecteurs in de leeftijdscategorie tussen 40 en 49 jaar, hun functie vroegtijdig stopzetten.

Aantal basisschooldirecteurs die hun functie vroegtijdig stopzetten



Sommige van die directeurs nemen na verloop van tijd een andere functie op, bijvoorbeeld binnen de pedagogische begeleiding of inspectie, of keren terug naar hun functie als leerkracht. De bovenstaande cijfers tonen in elk geval aan dat voor een deel van de beginnende directeurs die carrièrestap weinig duurzaam blijkt te zijn.

2.4. Ziekte onder basisschooldirecteurs

Het aantal schooldirecteurs dat uitvalt door ziekte, stijgt jaar na jaar. Schooldirecteurs van basisscholen waren in 2015 23% vaker ziek dan een jaar eerder. Steeds meer directeurs vallen uit door ziekte of depressie. In het basisonderwijs was 51% van het ziekteverzuim bij directies in 2015 te wijten aan psychosociale aandoeningen, tegenover een gemiddelde van 35% over alle categorieën onderwijspersoneel. Bij de psychosociale aandoeningen is er relatief gezien een oververtegenwoordiging van het directiepersoneel. Bij het directiepersoneel is in de leeftijdsgroep van 56 tot 65 jaar 61% van de ziekte dagen het gevolg van een psychosociale aandoening, terwijl dat voor alle personeels categorieën samen in die leeftijdsgroep 47% bedraagt, een verschil van 14%. Bij de leeftijdsgroep van 46 tot 55 jaar is het verschil zelfs 17%.

² <http://docs.vlaamsparlement.be/pfile?id=1192273>.

2.5. Aanvullende lesopdracht

Uit het antwoord van de minister op een schriftelijk vraag blijkt dat in 2016 16,63% (432) van de basisschooldirecteurs naast hun directeursfunctie nog met een lesopdracht belast kunnen worden³. Van die 432 directeurs zijn er 113 die die lesopdracht met andere taken invullen, zoals blijkt uit de onderstaande tabel:

Soort lesopdracht	Aantal directeurs
Lesopdracht	306
Zorg	69
Bijzondere pedagogische taken	29
ICT Basisonderwijs	5
Coördinatie scholengemeenschap	12
Stafmedewerker scholengemeenschap	10
Anderstalige nieuwkomers	1
Totaal	432

3. De juiste M/V/X op de juiste plaats

Voor schooldirecteurs is een van de grote uitdagingen het zoeken naar het evenwicht in de nodige talenten. Vaak is de schooldirecteur een leerkracht die doorstroomt op basis van pedagogisch talent, anciënniteit of ambitie. Die aspecten kunnen alle drie een positieve factor vormen voor het functioneren als directeur, maar ze zijn helaas geen garantie op succes.

Op basis van de uitvalcijfers kan helaas nog te vaak worden vastgesteld dat starten als directeur een verhaal van vallen en opstaan is. Eerst en vooral moet erop toegezien worden dat het aantal beginnende directeurs dat na enkele jaren al uitvalt, tot een minimum wordt herleid. Niemand, noch de school, noch de leerlingen, noch de directeur zelf, is gebaat bij een vroegtijdig uitvallen.

Net zoals bij jongeren op zoek wordt gegaan naar hun sterktes en talenten, moet er ook voor het onderwijspersoneel actief gezocht worden naar leidinggevend potentieel, naar het juiste talent. Naast opleiding (zie verder) vormt het langzaam opdoen van ervaring een cruciaal element in het ontdekken van de eigen talenten.

Naast het aantrekken van de juiste mensen moeten ook de juiste mensen geselecteerd worden voor de functie. Werving en selectie vraagt een heel eigen set aan vaardigheden, een set waarover een schoolbestuur niet altijd beschikt. Het is dan ook belangrijk om schoolbesturen te ondersteunen in hun aanwervingsbeleid, in het bijzonder voor de functie van schooldirecteurs. De indieners van dit voorstel zien daarin een bijzondere rol weggelegd voor de onderwijsverstrekkers. Het is hun taak om ondersteuning te bieden aan schoolbesturen bij het aanwerven van een schooldirecteur. Ze moeten in hun organisatie structureel hr-expertise (hr: human resources) opbouwen en die ten dienste stellen van schoolbesturen. Dat zou decretaal verankerd kunnen worden via gekleurde financiering.

De indieners van dit voorstel pleiten voor de invoering van een decretaal verankerde hr-ondersteuning in de schoolgemeenschap of scholengroep.

Het staat buiten kijf dat de competenties die nodig zijn om een school te besturen, danig verschillen van de competenties om een klas te leiden. Goede leerkrachten maken niet noodzakelijk goede directeurs.

³ <http://docs.vlaamsparlement.be/pfile?id=1183564>.

De indieners van dit voorstel pleiten voor de ontwikkeling van een duidelijk en apart beroepsprofiel, waarin de taken en verwachtingen ten aanzien van een schooldirecteur geëxpliciteerd worden.

In antwoord op de schriftelijke vraag hierover heeft de minister van Onderwijs geponeerd dat dit een taak is voor de sociale partners. De sociale partners worden dan ook opgeroepen daar werk van te maken.

Naast kandidaten met onderwijservaring moet het onderwijs ook openstaan voor kandidaat-directeurs met ervaring in andere domeinen. Die zij-instromers kunnen welgekomen zuurstof en expertise bieden aan scholen. De indieners van dit voorstel zijn er trouwens van overtuigd dat schooldirecteurs voortaan sterker samen in team werken en dat directeurs 'met krijgt aan hun handen' de zij-instromers ook sneller wegwijs kunnen maken in het specifieke onderwijslandschap. Bovendien pleiten we hoe dan ook voor een sterker doorgedreven opleidingsbeleid en een betere aanvangsbegeleiding, die zeker in het geval van de zij-instromers een grote meerwaarde zou kunnen betekenen.

De indieners van dit voorstel vragen de ontwikkeling van een zij-instroomtraject voor potentiële schooldirecteurs, waarbij zowel theoretische kennis als praktijkervaring aan bod komen.

Het komt er ook op aan potentiële directeurs en vacatures aan elkaar te koppelen. Vaak zijn scholen lang op zoek naar een schooldirecteur. Het lijkt de indieners van dit voorstel noodzakelijk dat alle directeurs dezelfde kans krijgen bij het vinden van een job en dat de beschikbare vacatures voor alle directeurs transparant op één platform beschikbaar gesteld worden.

De indieners van dit voorstel pleiten voor een algemene standaardprocedure waarbij alle vacatures in het onderwijs, dus ook die voor directeur, minstens via de Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding (VDAB) bekendgemaakt worden.

Ten slotte moet ook worden erkend dat niet iedereen over dezelfde capaciteiten of interesses beschikt, maar dat dit in een gerationaliseerd onderwijslandschap met grotere entiteiten, geen probleem maar net een troef kan zijn. Door binnen een scholengroep of schoolgemeenschap de taken tussen de verschillende directeurs te verdelen, kan elk zijn eigen talenten het best inzetten. Voor alle duidelijkheid: dat betekent niet dat de schooldirecteurs van hun scholen worden weggehaald, maar wel dat ze zich individueel specialiseren en voortaan meer in team leidinggeven aan de scholen van de scholengroep of schoolgemeenschap.

Een schooldirecteur moet zich in de eigen school vooral kunnen toeleggen op alles wat betrekking heeft op de kinderen, de ouders en de medewerkers, onder wie uiteraard ook de leerkrachten. Daarvoor is er voldoende (administratieve) omkadering en ondersteuning nodig en moet de planlast drastisch verminderd worden.

De indieners van dit voorstel vinden dat de taken gecentraliseerd moeten worden bij de scholengroep of schoolgemeenschap en dat die scholengroep of schoolgemeenschap actieve ondersteuning aan de directies moet bieden.

Scholen die bereid zijn om mee te stappen in dit verhaal, moeten beloond worden (coaching, begeleiding enzovoort).

4. Opleiding en vorming

Net zoals de maatschappelijke verwachtingen ten aanzien van het onderwijs de voorbije decennia zijn veranderd, is ook de rol van de directeurs en hun takenpakket aanzienlijk geëvolueerd. Twee tendensen hebben daarbij een belangrijke rol gespeeld: decentralisering van de bevoegdheden enerzijds, en schaalvergroting van de schoolbesturen anderzijds. De decentralisering getuigt van een groot vertrouwen in de kracht van het veld, maar legt ook meer lasten op de schouders van scholen en de directies. Bovendien moeten die directies zich verantwoorden voor de keuzes die ze maken. Daarnaast heeft de schaalvergroting de slagkracht vergroot, maar tegelijk ook de behoefte aan overleg en samenwerking versterkt. Dat alles heeft de rol van de directeur er niet eenvoudiger op gemaakt.

Het is de taak van de overheid om, als de juiste M/V/X eenmaal gevonden is, ervoor te zorgen dat die persoon terdege voorbereid is op de taak en zich verder kan ontwikkelen tot sterke schoolleider. Opleiding en vorming zijn dan ook cruciale elementen in elk beleid ten aanzien van schoolmanagement.

In 2014 werd daarover een bijzonder interessant onderzoek uitgevoerd door de Universiteit Gent, in opdracht van het Departement Onderwijs en Vorming. De studie 'Opleidingsnoden van beginnende directeurs'⁴ geeft een gedetailleerde schets van de behoeften van beginnende directeurs en biedt ook concrete antwoorden over het opleidingsaanbod. Vanuit de definitie van 'schoolleiderschap'⁵ brengt de studie de concrete behoeften in kaart. Dat overzicht toont meteen het grote verschil tussen de verwachtingen tegenover leerkrachten en die tegenover directeurs. De wetenschap dat de overgrote meerderheid van de beginnende directeurs doorstromende leerkrachten zijn, bevestigt de behoefte aan specifieke vorming. De directeurs erkennen ook zelf de absolute noodzaak van een goede directeursopleiding: bijna 70% van de basisschooldirecteurs geeft aan dat een directeursopleiding voor alle beginnende directeurs verplicht zou moeten zijn.

Zo'n directeursopleiding moet wel volledig afgestemd zijn op de behoeften van het werkveld. Het onderzoek van Staelens vermeldt drie kernthema's:

- omgaan met strategische en pedagogische aspecten van de functie van directeur;
- omgaan met factoren die het leiderschap ondersteunen en efficiënter maken;
- omgaan met administratie en regelgeving.

Inhoudelijk geven de directeurs aan dat vooral het versterken van sociale en communicatieve vaardigheden, het omgaan met administratie en regelgeving, het kunnen uitwerken van een schoolvisie, voldoende ICT-skills (ICT: informatie- en communicatietechnologie) en het omgaan met probleemsituaties zoals stress en conflicten, het best voor het opnemen van de functie kunnen worden bijgebracht.

De indieners van dit voorstel pleiten er ook voor dat het volgen van een directeursopleiding als essentiële benoemingsvoorwaarde wordt opgelegd.

Een dergelijke verplichte opleiding moet bijgevolg aan alle kwaliteitsnormen voldoen en er moet ook een goed evaluatiesysteem worden uitgewerkt. Helaas bestaat er tot op heden geen uniform kader voor de directeursopleiding. Elke onderwijskoepel heeft zijn eigen opleiding. Hoewel die situatie historisch gegroeid is, moet ze toch grondig geëvalueerd worden. Als de functie van directeur als een volwaardige functie wordt beschouwd, waarvoor andere competenties nodig zijn dan voor leerkrachten, moet de overheid daarvoor in een volwaardige opleiding voorzien.

⁴ http://www.bellon.ugent.be/nieuws/nieuws2015/Opleidingsnoden_van_beginnende_directeurs.pdf.

⁵ Studie Kelchtermans en Piot, 2010.

Het is wellicht vanzelfsprekend, maar die opleiding moet de toekomstige school-directeur ook volwaardig voorbereiden op de functie. Nu gaapt er nog te vaak een kloof tussen de aangeleerde theorie en de dagelijkse praktijk. Van een school-directeur wordt veel verwacht, maar niet alle verwachtingen komen tijdens de opleiding even sterk aan bod. Wetgeving, preventiebeleid, administratie, leiding geven enzovoort, het hoort er allemaal bij. Helaas moeten schooldirecteurs zich die dagelijkse praktijk nog te veel zelf eigen maken. Voor beginnende schooldirecteurs is dat een intimiderend vooruitzicht, zeker in het besef dat er weinig marge is om fouten te maken. Praktijkervaring opdoen, bijvoorbeeld door enige tijd mee te draaien met een ervaren directeur, kan dan ook het best al vanaf de opleiding uitgebreid aan bod komen.

De indieners van dit voorstel pleiten ervoor dat een beroepsprofiel wordt uitgeschreven en dat een beroepskwalificatiedossier wordt opgesteld voor directeurs. Zo wordt er ook gezorgd voor een correcte verloning van de functie van directeur.

Het is echter onvoldoende om alleen bij opnemen van de functie van directeur in vorming te voorzien. Tijdens de hele duur van hun loopbaan moeten directeurs de ruimte krijgen om deel te nemen aan een vormingsaanbod dat hen toelaat zichzelf te verbeteren en nieuwe inzichten te verwerven. Ook structurele intervisie met collega's kan in dat verband een belangrijke troef zijn. Naast de behoefte aan een interessant en voldoende breed aanbod moeten ook de mogelijke hinderpalen voor deelname meegenomen worden. Zo geeft een groot deel van de directeurs aan dat vorming vaak moeilijk te combineren valt met het werk (52%) of met privé (21%). Ook de bereikbaarheid van het aanbod zorgt niet zelden voor een belemmering (21%). Directeurs geven als meest stimulerende factoren het aantrekkelijke programma (63%), de mogelijkheid tot het uitbreiden van het eigen netwerk (51%) en de ruimte die het schoolbestuur daarvoor biedt (48%). Die elementen moeten ook meegenomen worden in de verdere ontwikkeling van het vormingsaanbod.

Directeurs die de functie al uitoefenen geven vooral de onderstaande nascholings-behoeften aan:

- relatienetwerk;
- begeleiding en evaluatie;
- personeelsbeleid;
- innovatie;
- kwaliteitszorg.

Voor de indieners van dit voorstel is het cruciaal dat een voldoende breed, toegankelijk en nabij aanbod van permanente vorming wordt uitgebouwd voor directeurs, dat bovendien inhoudelijk aansluit bij de ervaren behoeften.

Uit de bedragen in het onderstaande overzicht en de toetsing ervan aan het aantal directeurs in de verschillende niveaus, kan er worden vastgesteld dat er een onevenwicht is op het vlak van de uitgetrokken middelen voor professionalisering.

Overzicht van het budget nascholingsmiddelen voor scholen en van middelen via het vormingsfonds directies – 2015⁶

Niveau	Bedrag	Percentage
Basisonderwijs	4.007.000	36%
Secundair onderwijs	6.335.000	56,5%
Deeltijds kunstonderwijs	255.000	2%
Centra voor volwassenenonderwijs	422.000	3,5%
Centra voor basiseducatie	25.000	0,5%
Centra voor leerlingenbegeleiding	178.000	1,5%
Totaal	11.222.000	

Als de gegevens in de tabel vergeleken worden met de verhouding tussen het aantal directeurs basisonderwijs (69%) en het aantal directeurs secundair onderwijs (31%), terwijl de verhouding tussen het aantal leerkrachten basisonderwijs en leerkrachten secundair 50/50 is, dan blijkt dat de middelen voor vorming ontoereikend zijn (0,15% van de loonmassa) en niet volledig evenredig verdeeld zijn.

De indieners van dit voorstel pleiten voor een stijging van het budget voor de nascholingsmiddelen en een meer evenwichtige verdeling van de nascholingsmiddelen op basis van de personeelsaantallen en de concrete behoeften.

5. De schooldirecteur als coach

Een goede directeur moet van vele markten thuis zijn en vele talenten bezitten. Een goede directeur is volgens de indieners van dit voorstel:

- geen baas maar een leider;
- iemand die leerkrachten laat groeien en ieders talent tot zijn recht laat komen;
- iemand die ervoor zorgt dat alle medewerkers van de school graag naar hun werk komen;
- iemand die aanspreekbaar is voor de leerlingen, ouders en medewerkers;
- iemand die luistert, maar ook de bakens uitzet;
- iemand die over de nodige sociale vaardigheden beschikt;
- een harde werker, met een groot hart voor de school.

Helaas wordt nu vastgesteld dat veel zaken terecht van een directeur worden verlangd, maar dat de functie niet wordt uitgebouwd op een manier die toelaat om ook aan die hoge verwachtingen te kunnen voldoen.

Zoals hierboven al is geschetst, zijn er heel wat basisschooldirecteuren die nog steeds een aanvullende lesopdracht vervullen, naast de vele taken die het directeurschap met zich meebrengt. Bovendien is de functie van directeur de voorbije jaren aanzienlijk complexer geworden. De toenemende regelgeving en administratieve belasting, in combinatie met de stijgende maatschappelijke en decretale verwachtingen ten aanzien van scholen, hebben het takenpakket van directeurs aanzienlijk verzaamd. De indieners van dit voorstel pleiten daarom voor volwaardige voltijdse directeurs in alle basisscholen. Concreet blijkt het niet meer haalbaar, en

⁶ De aangehaalde cijfers dienen als referentiemateriaal voor de vergelijking tussen de onderwijsniveaus; het fonds zelf werd met ingang van 1 januari 2015 afgeschaft. Zie ook: <http://docs.vlaamsparlement.be/pfile?id=1210858>.

zeker niet opportuun om bepaalde directeurs van kleinere scholen nog langer een aanvullende lesopdracht te laten vervullen. Ook in die kleinere scholen moet de overheid investeren in volwaardige directies, die de vele uitdagingen van de functie beter het hoofd kunnen bieden.

De indieners van dit voorstel willen dringend af van het systeem dat schooldirecteurs nog aanvullende lesopdrachten vervullen.

De illusie dat directeurs een soort supermannen en -vrouwen zijn die perfect opgewassen zijn tegen alle taken, moet doorprikt worden. Doordat er geen rekening wordt gehouden met de grenzen van het menselijke kunnen, worden schooldirecties tot wanhoop gedreven. Daarom pleiten de indieners van dit voorstel voor een realistisch verwachtingspatroon tegenover schooldirecteurs. Te vaak wordt het dossier rond bestuurlijke optimalisatie herleid tot discussies over schaalgrootte of machtsverhoudingen. Voor de indieners van dit voorstel is dit dossier in de eerste plaats een opportuniteit om taken van een directie beter te verdelen op basis van de interesses en talenten van elk van de leden van het directieteam.

De indieners van dit voorstel pleiten ervoor dat elke school in de eerste plaats een voltijdse directeur heeft die zich kan toeleggen op het pedagogisch en beleidsmatig coachen van het schoolteam. Zaken die van die kerntaken afleiden, zoals bepaalde administratieve en technische taken, kunnen daarnaast beter gecentraliseerd worden op het niveau van de scholengemeenschap.

Vandaag is dat ideaal nog verre van bereikt: soms is de directeur in de praktijk nog te vaak de klusjesman van dienst.

Daarnaast moet de schooldirecteur ook de tools en de expertise bezitten om een slagkrachtig schoolbeleid te voeren. Evaluatie- en functioneringsinstrumenten moeten in de eerste plaats het schoolteam ondersteunen en het bijsturen als dat nodig is, en pas in laatste instantie moet het gebruikt worden als sanctiemiddel. Daarbij is het belangrijk dat schooldirecteurs zich gesteund voelen door de hr-expertise van de scholengemeenschap en de onderwijsverstrekker.

Ten slotte pleiten de indieners van dit voorstel ook voor een decretaal verankerd statuut van de directeur-coördinator (DICO) in het basisonderwijs, naar analogie van de coördinerend directeur in het secundair onderwijs.

Een dergelijke verankering biedt meer zekerheid en bouwt de functie van directeur ook structureel uit in een aantrekkelijk loopbaantraject met doorgroeimogelijkheden in het basisonderwijs, op maat van eenieders talent.

6. Vrijheid zonder ondersteuning is verwaarlozing

Er is vandaag een groot verschil in ondersteuning van de schooldirecteur, zowel op basis van de schoolgrootte als het onderwijsniveau. Als de overheid schooldirecties een grote mate van verantwoordelijkheid en vrijheid geven, zonder daarvoor ondersteuning aan te bieden, bezondigt die overheid zich strikt genomen aan verwaarlozing.

Het is dan ook noodzakelijk dat elke schooldirecteur de nodige omkadering en ondersteuning krijgt. Vooral het verschil tussen de beleidsomkadering van het basisonderwijs en die van het secundair onderwijs is groot: het basisonderwijs moet het met ongeveer 25 à 33 procent minder middelen doen dan het secundair onderwijs. Toch houden veel taken die momenteel van een schooldirecteur verwacht worden, geen verband met de schoolgrootte of het onderwijsniveau. Binnen de beleidsomkadering waarover scholengemeenschappen kunnen beschikken, moeten

er in elk geval enkele taken opgenomen worden: zorgcoördinatie, mentorschap, ICT-coördinatie.

In het kader van een gelijkwaardige omkadering en werking voor het basisonderwijs, pleiten de indieners van dit voorstel voor het opwaarderen van de beleidsomkadering van basisscholen.

Een basisschool kan volgens de indieners van dit voorstel pas goed draaien als de volgende minimale basiselementen aanwezig zijn:

- een voltijds directeur zonder lesopdracht;
- een volwaardig secretariaat, met administratieve ondersteuning van de scholengroep of schoolgemeenschap;
- voldoende ondersteuning van het schoolteam door onder meer kinderverzorgers;
- een voltijdse zorgcoördinator.

Bijzondere aandacht moet gaan naar de startende directeurs. Al te vaak ontbreken nu de middelen en de beleidsaandacht om te zorgen voor een degelijke overdrachtsperiode tussen de oude en de nieuwe directeur. Zeker in het licht van de vaststelling dat directeurs vaak ook snel weer uitstromen, is dat problematisch. Om de zoveel jaar dreigt een nieuwe directeur het warme water in de school opnieuw te moeten uitvinden, vaak na een frustrerende beginperiode van onbegeleide trial and error.

Een degelijke inlooperperiode, bij voorkeur onder begeleiding van de vertrekkende directeur en de scholengemeenschap, kan volgens de indieners van dit voorstel een wereld van verschil maken voor startende directeurs. De indieners van dit voorstel pleiten dan ook voor een structurele versterking van de aanvangsbegeleiding.

Voor de praktische ondersteuning van de schooldirecteurs wordt onder meer uitdrukkelijk gekeken in de richting van de scholengroep of schoolgemeenschap. Ook op dat vlak mogen de bestaande beperkingen niet uit het oog verloren worden. Ook de scholengroepen en schoolgemeenschappen zullen fundamenteel verder moeten worden versterkt.

Scholengroepen en schoolgemeenschappen moeten volgens de indieners van dit voorstel ook in het basisonderwijs kunnen beschikken over een decretaal gegarandeerde voltijds coördinerende directeur (zie punt 5) en moeten op hun beurt bovendien bij experts te rade kunnen gaan, bijvoorbeeld op het vlak van bouwkunde, ICT, wetgeving, fiscaliteit, gespecialiseerde karweien.

7. Een gelijke en voldoende verloning

De indieners van dit voorstel pleiten trouwens niet alleen voor de directe ondersteuning van de schooldirecteurs, maar ook voor een gelijke én voldoende financiële waardering voor iedereen die de functie van directeur uitoefent. De functie van schooldirecteur uitoefenen is een uitdaging, ongeacht of dat in een grote of in een kleine school is. De accenten zullen misschien verschillen, maar iedere schooldirecteur staat hoe dan ook voor een pak uitdagingen. Het is dan ook niet meer dan billijk dat voor één ambt ook één verloning wordt vastgesteld. Nu is de verloning sterk afhankelijk van het aantal leerlingen, ook al wordt van de schooldirecteur in elke basisschool een gelijke inzet en een gelijk engagement verlangd.

De indieners van dit voorstel willen schooldirecteurs een duidelijk signaal van opwaardering geven. Ze pleiten dan ook voor het gelijktrekken van de verloning van directeurs (naar het hoogste loon), ongeacht het leerlingenaantal in de school.

8. Overleg met de sociale partners

De indieners van dit voorstel willen een coherente en ingrijpende hervorming van de functie van schooldirecteur in het basisonderwijs. Veel van de problemen die in deze nota aan bod komen, zijn bij de sector helaas bekend als oude pijnpunten. Dat heeft voor- en nadelen. Het is uiteraard te betreuren dat die pijnpunten niet binnen een redelijke termijn werden opgelost, maar anderzijds werden op heel wat punten al steekhoudende en betaalbare voorstellen geformuleerd die in het verlengde liggen van de punten die de indieners van dit voorstel ook dringend willen aanpakken.

De indieners van dit voorstel willen het voorbereidende werk dat is verricht, maximaal honoreren. Ze streven naar een ingrijpende opwaardering van de functie van schooldirecteur in het basisonderwijs, maar de praktische invulling willen ze in samenspraak met de sector zelf aanpakken. Er zijn immers al heel wat praktische voorstellen uitgewerkt die een stap in de goede richting zijn en die de basis kunnen leggen voor de hervorming die de indieners voor ogen hebben.

Steve VANDENBERGHE
Caroline GENNEZ
Tine SOENS
Katia SEGERS

VOORSTEL VAN RESOLUTIE

Het Vlaams Parlement,

- gelet op:
 - 1° het belang van sterke directeurs voor de leerlingen en het basisonderwijs;
 - 2° het advies van de Vlaamse Onderwijsraad (Vlor) over een toekomstplan voor het basisonderwijs (2017);
 - 3° de adviezen van het Rekenhof bij het onderzoek naar de pedagogische en administratieve ondersteuning in de basis- en secundaire scholen (2010);
 - 4° de adviezen die resulteerden uit het onderzoek in opdracht van het Vlaams Ministerie van Onderwijs en Vorming naar het bestedingspatroon van personeelsmiddelen in basisscholen en secundaire scholen voor de invulling van hun taken op het vlak van administratie, beleidsondersteuning en pedagogische ondersteuning (2012);
 - 5° de resultaten van de studie van de Universiteit Gent 'Opleidingsnoden van beginnende directeurs', waarin de behoeften van directeurs gedetailleerd worden geschetst en concrete antwoorden over het opleidingsaanbod worden geformuleerd;
 - 6° het genderonevenwicht bij de basisschooldirecteurs;
 - 7° het feit dat de functie van schooldirecteur als weinig aantrekkelijk wordt ervaren;
 - 8° het vroegtijdig uitvallen van een groot aantal schooldirecteurs;
 - 9° de vaststelling dat veel basisschooldirecteurs nog steeds een aanvullende lesopdracht vervullen, naast de vele taken die het directeurschap met zich meebrengt;
 - 10° het gebrek aan kennis en vaardigheden voor het werven en selecteren van de juiste werknemers;
 - 11° de mogelijkheid om zij-instromers in het onderwijs te integreren;
 - 12° het gebrek aan een algemene standaardprocedure om vacatures in het onderwijs bekend te maken;
 - 13° het onevenwicht in de uitgetrokken middelen voor professionalisering tussen de verschillende onderwijsniveaus;
 - 14° het feit dat de functie en het statuut van de directeur-coördinator niet decretaal verankerd is;
 - 15° het grote verschil in ondersteuning en verloning tussen de schooldirecteurs, op basis van de schoolgrootte en het onderwijsniveau;
 - 16° het gebrek aan middelen en beleidsaandacht om te zorgen voor een degelijke overdrachtsperiode tussen een vertrekkende en een nieuw aankomende directeur;
- vraagt de Vlaamse Regering om:
 - 1° in elke school in de eerste plaats een voltijdse directeur aan te stellen, die zich kan toeleggen op het pedagogisch en beleidsmatig coachen van het schoolteam. Zaken die van die kerntaken afleiden, zoals bepaalde administratieve en technische taken, kunnen beter gecentraliseerd worden op het niveau van de scholengemeenschap;
 - 2° de taken bij de scholengroep of schoolgemeenschap te centraliseren zodat die scholengroep of schoolgemeenschap actieve ondersteuning kan bieden aan de directies, en scholen die bereid zijn mee te stappen in dit verhaal te belonen door bijvoorbeeld extra coaching of begeleiding aan te bieden;
 - 3° het systeem dat schooldirecteurs nog aanvullende lesopdrachten vervullen, af te schaffen;
 - 4° het volgen van een eenvormige directeursopleiding als essentiële voorwaarde voor de benoeming tot directeur op te leggen;
 - 5° de beleidsomkadering van basisscholen op te waarderen;
 - 6° te zorgen voor een structurele versterking van de aanvangsbegeleiding;

- 7° de verloning van alle directeurs, ongeacht het leerlingenaantal in hun school, gelijk te trekken naar het hoogste loon;
- 8° een beroepsprofiel uit te schrijven en een beroepskwalificatiedossier op te stellen voor directeurs, en zo te zorgen voor een correcte verloning van de functie van directeur;
- 9° een decretaal verankerd statuut op te stellen voor de functie van directeur-coördinator (DICO) in het basisonderwijs, naar analogie van de coördinerend directeur in het secundair onderwijs;
- 10° te zorgen voor een structurele versterking van de aanvangsbegeleiding voor nieuwe schooldirecteurs en een degelijke inlooperperiode aan te bieden, bij voorkeur onder begeleiding van de vertrekkende directeur en de schoolgemeenschap;
- 11° het budget voor de nascholingsmiddelen te verhogen en te zorgen voor een evenwichtiger verdeling van de nascholingsmiddelen op basis van de personeelsaantallen en de concrete behoeften;
- 12° een algemene standaardprocedure in te voeren waarbij alle vacatures in het onderwijs, dus ook die van directeur, minstens via de Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding (VDAB) bekendgemaakt worden;
- 13° een decretaal verankerde hr-ondersteuning in te voeren in de scholengroep of schoolgemeenschap;
- 14° een zij-instroomtraject voor potentiële schooldirecteurs te ontwikkelen, waarbij zowel theoretische kennis als praktijkervaring aan bod komen.

Steve VANDENBERGHE
Caroline GENNEZ
Tine SOENS
Katia SEGERS