

Staat van de Schoolleider 2024



Schoolleiderstekort
Startersbegeleiding
Professionalisering
Samenspel school-
leiding en bestuur



**SCHOOL
LEIDERS
VO**
partner van
de VO-raad

avs academie &
vakvereniging
schoolleiders

Voorwoord

De Staat van de Schoolleider is een uitwerking van de factsheet uit 2023.

Alle info over de Staat van de Schoolleider 2023 vind je hier: avs.nl/staatvandeschoolleider
vo-raad.nl/artikelen/staat-van-de-schoolleider-2023

Werken in het onderwijs is het állermooiste wat er bestaat. Daar zijn alle schoolleiders, of ze nu aan een middelbare school of basisschool leidinggeven, het roerend over eens. Met deze Staat van de Schoolleider doen we er alles aan om het belang van de schakelpositie van de schoolleider in de samenleving bekend te maken. We blijven de onderwijsproblemen die de inspectie elk jaar in De Staat van het Onderwijs agendeert, op de kaart zetten. Om al die uitdagingen zoals personeelstekorten, onderwijskwaliteit, professionalisering en werkdruk klein te kunnen slaan, zijn sterke schoolleiders onmisbaar.

De Academie & Vakvereniging Schoolleiders (AVS) en Schoolleiders VO (onder de vlag van de VO-raad) hebben ook dit jaar weer de handen ineengeslagen om samen de Staat van de Schoolleider te presenteren. Met de Staat van de Schoolleider vragen we meer aandacht, erkenning en waardering voor de cruciale rol van de schoolleider in het funderend onderwijs. De maatschappijbrede erkenning en waardering zijn ontzettend hard nodig om ervoor te zorgen dat heel veel nieuwe collega's staan te trappelen om ook schoolleider te willen worden.

En dat brengt ons meteen op het eerste punt dat we willen adresseren in de Staat van de Schoolleider: het enorme **schoolleiderstekort**. Dat tekort is in het basisonderwijs procentueel groter dan het lerarentekort en begint steeds meer te wrikken in de schoolpraktijk. Het tekort aan leiderschap stijgt en dat heeft zijn effect op de onderwijskwaliteit. Hoe zouden we dit kunnen aanpakken?

In de Staat van Schoolleider pleiten wij ervoor dat **startende schoolleiders** een betere begeleiding krijgen. Zo voorkom je uitval van leiderschap uit het onderwijs. Om nieuwe mensen in leidinggevende functies aan te trekken zet AVS hoog in op een traject voor zij-instromers, waarmee mensen van buiten het onderwijs klaargestoomd worden tot doortastende schoolleiders.

Het vak van schoolleider is ontzettend dynamisch. Je bent ook een maatschappelijk leider die met allerlei partijen binnen en buiten de school moet samenwerken om het beste onderwijs voor je leerlingen te bieden. Dat vraagt om een continue **professionalisering**. Dat geeft je de tools in handen zodat je je opgewassen voelt om aan die opdracht te voldoen. Uiteraard ondersteunen Schoolleiders VO (i.s.m. de VO-academie) en de AVS Academie schoolleiders hierin. Bijvoorbeeld door het organiseren van congressen, maar ook door een passend aanbod te realiseren met actuele, relevante opleidingen en scholingsactiviteiten.

Daarnaast kan de **samenwerking tussen schoolleider en bestuurder** vaak beter. Een beter samenspel zorgt ervoor dat schoolleiders zich gesteund voelen en dat ze zich kunnen focussen op de kern van hun vak: de ontwikkeling van onderwijs voor alle

leerlingen en het leidinggeven aan onderwijsprofessionals.

In deze Staat van de Schoolleider brengen AVS en Schoolleiders VO voorbeelden van leiderschap in het onderwijs op de vier thema's schoolleiderstekort, startersbegeleiding, professionalisering en samenspel schoolleiding en bestuur in beeld. We zetten daarmee niet alleen het mooie vak van schoolleider op de kaart, maar verstevigen daarmee ook de positie van schoolleiders, die vooral tot doel hebben beter onderwijs voor een nieuwe generatie kinderen te realiseren. Daar gaat het uiteindelijk om!

Dat dit een makkelijk opgave is, zal niemand beweren. Maar dat dit zeker mogelijk is, blijkt uit de enthousiaste verhalen van schoolleiders. Want wie kunnen beter verwoorden waar de pijn in de praktijk zit en hoe die het best opgelost kan worden dan de schoolleiders zelf? Daarom krijgen zij in de Staat van de Schoolleider het podium. Laat je meenemen door hun verhalen en laten we met elkaar meer waardering en erkenning geven voor dit mooie staaltje schoolleiderschap.

Karin Straus (voorzitter AVS)

Karin Wouters (voorzitter Schoolleiders VO)

Colofon

De Staat van de Schoolleider is een uitgave van de Academie & Vakvereniging Schoolleiders (AVS) en Schoolleiders VO. AVS is een academie en vakvereniging in Nederland die opkomt voor schoolleiders en andere leidinggevendenden in het funderend onderwijs. Schoolleiders VO is het platform van, voor en door schoolleiders in het voortgezet onderwijs.

©April 2024 AVS en Schoolleiders VO

Tekst Cindy Curré

Fotografie Dirk Kreijkamp

Vormgeving & layout

Aad van Dommelen

Eindredactie/drukproefbegeleiding

Manon Custers, Winnie Lafeber

Redactie Melanie Brandenburg,

Carin Gabriels, Frank Groot,

Mark de Kievit, Jan Osinga,

Marjola Uitendaal, Hanneke Vermunt,

Bas Vernooij, Lambert van der Ven,

Nienke Wirtz



4 **Schoolleiderstekort po** **'Almere heeft het grootste leraren- en schoolleiderstekort van Nederland'**

In het bestuur van schoolleider Michelle Brown doen ze er alles aan om mensen enthousiast te maken voor het schoolleidersvak.



6 **Schoolleiderstekort vo** **'Ervaren mensen zijn bijna niet te vinden'**

Met gespreid leiderschap en het opleiden van schoolleiders in zijn eigen school bindt rector Mark de Kievit de strijd aan met het schoolleiderstekort.



8 **Startersbegeleiding po** **'Het vak van schoolleider kan erg hectisch zijn'**

Clusterdirecteur Gerard Miltenburg zet zijn kennis en ervaring in als mentor via AVS en neemt beginnende directeuren op sleeptouw.



10 **Startersbegeleiding vo** **'We bespreken met elkaar waar we tegenaanlopen'**

Judith van Tiel, eindverantwoordelijk schoolleider, krijgt via scholing nieuwe perspectieven op hoe je onderwijs kunt organiseren.



12 **Professionalisering po** **'Ik denk dat je je als schoolleider moet blijven ontwikkelen'**

Van zijinstromend leraar naar schoolleider. Schoolleider Tim Jongewaard is nog lang niet uitgeleerd.



14 **Professionalisering vo** **'De school ondersteunt me volledig in mijn scholingskeuzes'**

Als afdelingsleider Lydia Germans een opleiding volgt, worden enkele schoolleiderstaken door collega's die willen doorgroeien uitgevoerd.



16 **Samenspel schoolleiding en bestuur po** **'Zonder goede bestuurder kan ik mijn werk niet goed doen'**

Schoolleider Inge Westerveld moet sterk in haar schoenen staan. 'Dat lukt me, omdat ik weet dat ik gedragen word.'



18 **Samenspel schoolleiding en bestuur vo** **'In goed overleg los ik dingen op'**

Afdelingsleider Nynke de Jonge werkt direct voor het bestuur vanwege haar ICT portefeuille. Op school is de rector haar leidinggevende. Een spagaat?



“Almere heeft het grootste leraren- en schoolleiders-tekort van Nederland”

Michelle Brown is schoolleider van christelijke basisschool De Driemaster, een basisschool in Almere met 185 leerlingen. Binnen haar bestuur kunnen leraren via een kweekvijver en een interne opleiding ruiken aan het schoolleiderschap. Ook intensieve begeleiding van starters en zij-instromers zorgt ervoor dat meer mensen kiezen voor het schoolleidersvak.

“Almere heeft het grootste leraren- en schoolleiderstekort van Nederland. Dat maakt het werk hier uitdagend. Het is vrij uitzonderlijk dat we binnen ons bestuur Prisma Almere geen last hebben van het schoolleiderstekort. Dat komt denk ik omdat mensen hier echt worden gezien. Onze bestuurder komt veel op de scholen en iedereen is onderdeel van het geheel.

Binnen Prisma kijken we naar wat je talenten zijn en hoe je je wilt ontwikkelen. Als er bijvoorbeeld een leraar niet op zijn plek zit, zoeken we naar een plek waar iemand weer gelukkig kan worden. En als je leraar bent en overweegt om door te stromen naar een directiefunctie, kun je intern een opleiding doen. Je komt dan in een kweekvijver terecht en kunt als managementtaken op je nemen of ervaring opdoen in een adjunct-functie.

We hebben bovendien een inductietraject (begeleiding van starters, red.) voor schoolleiders en adjunct-schoolleiders die starten binnen Prisma. Je wordt wegwijs gemaakt in het bestuur, maakt kennis met mensen op het bestuurskantoor en leert alles over de context in Almere. Je krijgt ook een maatje toegewezen die je helpt met praktische zaken.

Toen ik kwam, wist ik al wat een schoolleider doet omdat ik eerder in Amsterdam Zuidoost werkte als schoolleider, maar toch was het ook voor mij een fijne manier om hier te beginnen.

Vanaf schooljaar 2023-2024 is het inductietraject binnen Prisma aangepast op basis van onderzoek dat ik voor mijn masteropleiding heb gedaan en op basis van feedback op

mee bezig waren, zoals een urenberekening voor het jaarrooster. Samen met mijn collega Tamara Rumpin kijk ik daarom voor een bijeenkomst van het inductietraject nu goed naar waar deelnemers op dat moment aan werken en wat er in de daaropvolgende periode gedaan moet worden.

We leiden ook op andere manieren nieuwe schoolleiders op. Bij mij op school is nu twee jaar op rij een schoolleider die ik boven formatief opleid. De een volgt een zijinstroomtraject vanwege haar geschiedenis als zzp’er in het onderwijs en werkt inmiddels binnen Prisma als schoolleider. De ander doet de opleiding voor schoolleider basisbepaald en volgt het reguliere traject. We

“We kijken naar wat je talenten zijn en hoe je je wilt ontwikkelen”

het bestaande traject. Mijn onderzoek ging over het professionaliseringsaanbod voor startende schoolleiders tijdens een inductieperiode. Daaruit bleek dat er vooral aandacht was voor leiderschapspraktijken die hun oorsprong vinden in transformatieel leiderschap, dus het managementdeel van het vak. Er was minder aandacht voor leiderschapspraktijken die horen bij onderwijskundig leiderschap. Maar daar hadden de startende schoolleiders wel degelijk behoefte aan. Ook binnen ons eigen bestuur wilden schoolleiders ondersteuning bij waar ze op dat moment in het schooljaar

investeren dus heel bewust in nieuwe schoolleiders om ervoor te zorgen dat ze een zachte landing krijgen als ze zelf starten op hun eigen school.

Als startende schoolleiders geen onderwijskundige achtergrond hebben, is het wat mij betreft belangrijk om te kijken naar de kwaliteiten die ze meebrengen. Ze komen misschien met veel ervaring op strategisch HRM of financiën binnen, maar zonder onderwijskundige achtergrond. Je kunt dat compenseren door iemand anders in het team bepaalde taken te geven. Daar moet je creatief in zijn.”



“We investeren veel in het zelf opleiden van mensen”

Mark de Kievit is rector van het Fioretti College in Lisse, een school voor voortgezet onderwijs met 1550 leerlingen. Met een nieuwe invulling van het teamleiderschap en het opleiden van schoolleiders in zijn eigen school - en in de regio - bindt hij de strijd aan met het schoolleiderstekort.

“De afgelopen jaren merken we dat de zoektocht naar schoolleiders steeds moeizamer wordt. Voor de functie van teamleider melden zich wel starters, maar ervaren mensen zijn bijna niet te vinden. Dat heeft er onder andere toe geleid dat wij de school anders zijn gaan organiseren.

We merkten dat het teamleiderschap echt een schaap met vijf poten is. Het is de minst gewaardeerde baan in onze school en sommige teamleiders gingen zelfs terug naar hun docentenbaan, omdat ze daar meer rust in vonden. We hebben daarom onderzoek laten doen naar de rol en het werk van teamleiders. We kwamen erachter dat werkgeluk niet in de formele teams zit, maar in groepjes van medewerkers die samen op een thema hard werken. Daar zit de energie! Die mensen verenigen zich op bevolgenheid.

Dat betekende dat we niet alleen de rol van teamleider, maar ook andere rollen anders moesten invullen. We gaan nu veel meer uit van gespreid leiderschap. Zo is teamleider nog steeds een forme-

le rol bij ons, maar LD-docenten hebben meer verantwoordelijkheden dan op de meeste andere scholen. En we zijn gestart met dertien kleine ontwikkelteams van vijf tot zeven leden die veel autonomie hebben. De teamleiders zijn daar niet per se de leidinggevende of de karterekker van, maar ze zijn wel lid van het team. Ze brengen daar, net als anderen, hun eigen kennis en kunde in.

Om het tekort aan schoolleiders tegen te gaan, investeren we ook veel in het zelf opleiden van mensen. Op

“Werkgeluk zit in medewerkers die samen op een thema werken”

bestuursniveau hebben we bijvoorbeeld een managementdevelopment-traject voor teamleiders, waar zij ook persoonlijke invulling aan kunnen geven via een gebruikersraad. Tot slot is er nog een traject in deze regio dat Dwarsdenkers en Bruggenbouwers heet. Dat is voor zeer getalenteerde startende docenten die in het traject

snell kunnen groeien in hun persoonlijk leiderschap. Ook dat is een manier om mensen die meer kunnen en willen vast te houden.

Ik werk inmiddels 23 jaar op deze school en vier oud-leerlingen van het Fioretti College Lisse (en van mij) zijn binnen onze stichting nu teamleider. Ik vind het echt tof dat zij hier zijn teruggekomen! Dat bewijst wel dat de verbondenheid hier sterk is.

Maar ik wil niet alleen in mijn eigen school werken aan het terugdringen van de tekorten. Daarom ben ik lid van de commissie arbeidsvoorwaarden van de VO-raad. In die commissie proberen we de arbeidsvoorwaarden te verbeteren, zodat het beroep aantrekkelijker wordt en meer status

krijgt. Ik ben ervan overtuigd dat schoolleider echt een vak is. Een ambacht waar je aandacht voor mag vragen. Het is niet hetzelfde als een docent met een taak. Daarom ben ik er ook trots op dat er nu een schoolleidersbeurs is. Want je moet natuurlijk wel de kans krijgen om het vak te leren!”



“We willen beginnende schoolleiders sterker neerzetten in het vak”

Gerard Miltenburg is clusterdirecteur bij Kalisto Boeiend Basisonderwijs in Woerden. Hij neemt binnen zijn bestuur en als mentor via AVS beginnende directeuren op sleeptouw. Zo geeft hij jongere collega's een goede start in het vak.

“Ik werk al ruim veertig jaar in het onderwijs, waarvan een flinke tijd als leidinggevende. Als clusterdirecteur geef ik nu leiding aan zeven schooldirecteuren en ben ik de verbinder tussen de directeur en het bestuur. Ik bezoek elke school een keer in de twee weken, maar we hebben iedere week contact. We spreken dan over bestuursbrede dingen, maar sparren ook over allerlei lopende zaken op de scholen, zoals financiële rapportages. Ik ondersteun de schoolleiders bij waar ze aan moeten denken en wanneer ze wat kunnen doen.

Het vak van schoolleider kan erg hectisch zijn en daar moet je mee leren omgaan. Ook daar praat ik over met de directeuren. Je moet goed aan timemanagement doen, en af en toe even stilstaan en niet in de actie schieten. Tijd nemen om je af te vragen voor welk vraagstuk je staat en wat je nodig hebt om het op te lossen. En tijd nemen voor je team. Bewust momenten kiezen dat je er bent voor

hen, met name voor en na schooltijd. Afgelopen januari heb ik de AVS-mentortraining gedaan. Die is bedoeld om startende schoolleiders een goede start te geven. Die trainingen zijn net begonnen en samen met elf collega's ben ik nu als mentor opgeleid. We willen beginnende schoolleiders sterker neerzetten in het vak en voorkomen dat ze uitvallen.

Als mentor begeleid en coach je directeuren die nog geen vijf jaar directeur

zijn. Want ook als je een opleiding hebt gedaan, kun je ondersteuning gebruiken om je werk nog beter te kunnen doen. Het vak omvat zoveel! Ik vergelijk het wel eens met autorijden. Als je je rijbewijs hebt gehaald mag je achter het stuur zitten, maar ook daarna moet je nog veel leren over het verkeer.

Ik word binnenkort aan een mentee gekoppeld die ik het komende jaar ga ondersteunen. Zo kan ik mijn kennis en ervaring delen en inzetten voor collega's. Ik probeer aan te sluiten bij de vraag van de mentee en hem of haar op weg te helpen. Het kan gaan om een lastig oudergesprek of een moeilijke beleidskeuze. Wat een mentee doet met wat ik vertel, is helemaal aan hem of haar. Het gaat niet om mijn oplossingen. Wat wij doen, blijft ook tussen ons.

Ik dacht al langer na over hoe ik alles wat ik weet over het vak zou kunnen overdragen aan de volgende generatie. Niet om ze voor alle valkuilen te behoeden, want je moet af en toe

“Ik heb die begeleiding vroeger zelf nooit gehad”

fouten maken, maar wel om iemand een mooie start te geven. Ik heb zelf vroeger die begeleiding nooit gehad en dat was soms lastig. En de combinatie van het mentorschap en mijn werk binnen mijn eigen organisatie geeft mij ook energie en voldoening. Ik doe zelf ook weer nieuwe ideeën op.”



“Het is fijn om iemand dichtbij te hebben aan wie je vragen kunt stellen”

Judith van Tiel is sinds 1 augustus vorig jaar eindverantwoordelijk schoolleider op het Spaarne College, een school voor voortgezet onderwijs in Haarlem met 860 leerlingen. Aan de school is ook een ISK-afdeling (internationale schakelklas) gekoppeld met 370 leerlingen. Ze kan met haar vragen over haar nieuwe functie terecht bij collega-directeur Wim Huiberts, die komend schooljaar afscheid neemt. Maar ook intervisie en een traject van de VO-academie helpen haar bij een vliegende start.

“Wim Huiberts, de huidige directeur, vroeg me om zijn opvolger te worden. Daar heb ik goed over nagedacht, want het was niet per se mijn ambitie om eindverantwoordelijk schoolleider te worden. Zeventien jaar geleden begon ik als gymdocent en de laatste jaren was ik schoolleider, maar ik zat vorig schooljaar juist in een fase dat ik breder aan het nadenken was over wat ik wilde gaan doen.

Het bestuur van Dunamare was heel positief toen de stap naar eindverantwoordelijk schoolleider voor mij in beeld kwam. Ze stonden er meteen achter, net als de MR en het team. Dat vertrouwen gaf voor mij de doorslag en ik besloot de stap te wagen. Dunamare heeft sowieso veel aandacht voor talentontwikkeling en het bieden van carrièreperspectief. En het Spaarne College is een school met een bevlogen team en veel potentie. Aan zo’n school wilde ik graag nog verder bijdragen.

Ik heb een universitaire master verandermanagement gedaan. Dat was een bewuste keuze, want ik wilde niet

dezelfde opleiding doen als veel andere schoolleiders. Ik wilde juist een ander perspectief. Die andere achtergrond heeft me veel geholpen, want ik heb de kennis meteen kunnen toepassen toen mijn school ging fuseren met twee andere scholen.

Officieel ben ik nu adjunct, maar in de praktijk doen we het samen. Een soort duo-functie dus, bedoeld zodat ik in

“Officieel ben ik adjunct, maar in de praktijk doen we het samen”

de functie kan groeien. We hebben de portefeuilles verdeeld en praten elkaar wekelijks bij. Wim is echt een mentor en coach voor me, maar op een gelijkwaardige basis. Hij heeft zoveel ervaring en kennis. Omdat hij aan het einde van zijn carrière is, is hij in staat ruimte voor mij te maken. Ik heb gemerkt dat eindverantwoordelijk schoolleider best een eenzame positie kan zijn. Het is fijn om dit jaar

nog iemand dichtbij te hebben aan wie je af en toe je twijfels kunt laten merken en vragen kunt stellen.

Ik neem ook deel aan een intervisiegroep voor nieuwe eindverantwoordelijk schoolleiders binnen Dunamare. Dat directe contact is prettig en nuttig. Laatst wilde ik een werkvorm doen op mijn eigen school en toevallig wist ik door die groep dat een van mijn collega’s goed is in werkvormen. Dus die heb ik toen meteen gebeld.

Wim en ik zitten allebei in het directieteam van Dunamare en met dat team volgen we ook scholing. Die is zowel voor startende als voor ervaren directeuren. Bij de VO-academie volg ik nog een traject voor startende eindverantwoordelijk

schoolleiders. Ook daar is veel herkenning: we bespreken met elkaar waar we tegenaan lopen en merken dat we dezelfde vragen hebben. In die groep zitten schoolleiders van andere besturen en dat geeft ook weer nieuwe perspectieven op hoe je onderwijs kunt organiseren en hoe je binnen een bestuur kunt samenwerken.”



“Mijn bestuurder stond ervoor open dat ik mijzelf verder wilde ontwikkelen”

Tim Jongewaard is schoolleider van obs Oeboentoe, een basisschool in Purmerend met 200 leerlingen. Na jaren voor de klas maakte hij de stap naar schoolleider en daar heeft hij nog geen seconde spijt van gehad. Ook als schoolleider blijft hij zich ontwikkelen en is hij inmiddels vele opleidingen en ontwikkeltrajecten verder. En hij is nog lang niet uitgeleerd.

“Het leraarschap was echt iets voor mij. Toen ik op mijn dertigste als zij-instromer voor de klas kwam, vond ik het meteen fantastisch. Ik ben breed geïnteresseerd en vind het prachtig om veel verschillende vakken te geven. Omdat ik me wilde blijven ontwikkelen deed ik naast mijn werk een professionele masteropleiding Leren en innoveren. Uiteindelijk ben ik ruim tien jaar groepsleerkracht van groep 7/8 geweest.

Toch voelde ik me na tien jaar opgesloten in de klas. Ook toen ik overstapte naar een andere school bleef dat gevoel. Mijn bestuurder en directeur vroegen me of ik schooldirecteur zou willen worden. Dat zagen ze wel in me. Ik ben toen op een andere school gestart waar de zittende directeur nog een jaar lang bleef tot aan zijn pensioen. Hij heeft me ingewerkt en verteld waar de school stond en waar die vandaan kwam. Tegelijkertijd begon ik aan de schoolleidersopleiding basisschoolbekwaam, gevolgd door de opleiding vakbekwaam. Dus zo werd ik schoolleider!

Het schoolleiderschap paste me meteen. Ik vond en vind iets van hoe je goed onderwijs moet organiseren.

Meer invloed hebben op het onderwijs, niet alleen in mijn eigen klas maar ook in de klassen ernaast, daar was ik aan toe. In de jaren die volgden heb ik het ambacht van schooldirecteur in de praktijk in de vingers gekregen.

Na een korte leergang meerschools leiderschap was ik in de coronatijd twee jaar directeur van twee scholen. Tegelijkertijd was ik toen aan het verkennen of ik op bestuurlijk niveau zou

begrijp het perspectief van mijn eigen bestuurder nu ook beter.

Inmiddels heb ik afscheid genomen van het meerschools-directeurschap, omdat mijn eerste school mijn volledige aandacht nodig had. Ik zit nu dus weer fijn op één school. Ik merk dat hier op obs Oeboentoe nog genoeg te ontwikkelen valt, voor mezelf én voor de school. Zo zijn wij een brede school, samen met een opvangpartner en een andere, oecumenische basisschool met ook een eigen opvangpartner. Met onze opvangpartner willen we op stichtingsniveau fuseren en ik ben in opdracht van het bestuur aan het onderzoeken hoe dat op onze locatie zou kunnen. Dat is weer een nieuwe uitdaging. Ik heb daarvoor net de oplei-

“Het is echt een luxe dat ik zoveel tijd kan besteden aan mijn ontwikkeling als schoolleider”

willen werken. Daarvoor volgde ik de leergang Oriëntatie op bestuurlijk leiderschap bij AVS. Die opleiding kwam voort uit de gesprekken die ik had met mijn bestuurder. Hij ondersteunde mijn voornemen om mij in de richting van het bestuurdersvak te ontwikkelen. Hoewel ik nu nog geen bestuurder ben, was het toch nuttig om te leren wat het vak van bestuurder inhoudt. Ik

ding kindcentrumdirecteur afgerond en doe nu de tweejarige opleiding Auditor in Education.

Ik denk dat je je als schoolleider moet blijven ontwikkelen. Niet alleen als je werksituatie verandert, maar ook voor jezelf. Het is echt een luxe dat ik zoveel tijd kan besteden aan mijn ontwikkeling. Ik voel me daarin bevoorrecht.”



“Op de dag dat ik studeer, word ik vervangen door een aantal collega’s”

Lydia Germans is afdelingsleider vwo op het Christelijk Lyceum Veenendaal, een school voor voortgezet onderwijs met 2050 leerlingen. Toen zij een dag per week aan een nieuwe opleiding begon, kozen zij en haar directeur ervoor om meerdere van haar taken uit te besteden aan collega’s die willen doorgroeien.

“Leidinggeven past bij mij, weet ik inmiddels. Vier jaar geleden ben ik gestart als afdelingsleider en heb ik de opleiding Basisbekwaam gevolgd. Daarvoor had ik al diverse taken gehad op school en ik was toe aan een nieuwe uitdaging. Ik heb er geen moment spijt van gehad. Het was zelfs een stuk afwisselender en uitdagender dan ik van tevoren had gedacht. Van tevoren was ik bang dat ik eenzaam in een kamertje zou komen te zitten, maar dat valt gelukkig erg mee.

In mijn eerste jaar als afdelingsleider heb ik een coach gehad en ik heb met twee collega’s een opleiding pedagogisch leiderschap gedaan. Daarna wilde ik mijn werk inhoudelijk verder verdiepen en ben ik op zoek gegaan naar een volgende opleiding. Ik overwoog Schoolleider Vakbekwaam, maar heb uiteindelijk gekozen voor de MEL, de Master Educational Leadership. Vanaf de eerste dag ben ik daar dolgelukkig mee. Ik vind het heerlijk om op mijn studiedag in een thema te duiken waar ik voor mijn gevoel te weinig vanaf weet. Deze opleiding is echt een uitdaging voor me.

De school ondersteunt me volledig in de keuzes die ik heb gemaakt wat betreft scholing. Toen ik mijn master ging doen, stond Karin Wouters, mijn vorige directeur, helemaal achter me. Op de dag dat ik studeer, word ik vervangen door een aantal collega’s. Voordat ik de opleiding ging doen, heb ik samen met Karin in de school de vraag gesteld of er collega’s waren die wilden doorgroeien en enkele schoolleiderstaken op zich wilden nemen. Dat ging overigens meteen om

“We hebben collega’s enthousiast gemaakt voor het schoolleiderschap en hen geholpen te groeien in hun leiderschapsrol”

meer taken dan alleen die van mij, want Karin en ik vonden het zo’n goed idee, dat we het groter zijn gaan aanpakken dan alleen mijn afdeling.

Elf enthousiaste collega’s meldden zich en zij volgen nu ook diverse professionaliseringstrajecten en opleidingen,

zoals Schoolleider Basisbekwaam, een oriëntatietraject op leiderschap of de opleiding pedagogisch leiderschap. En ze hebben allerlei taken opgepakt. Een van mijn collega’s leidt bijvoorbeeld het thema formatief handelen. Als we daarover overleggen in het MT is hij ook degene die daarover vertelt, en niet ik. Hij vervangt mij echt. Drie andere collega’s zijn samen het team basisvaardigheden.

We hebben deze collega’s enthousiast gemaakt voor het schoolleiderschap en hen geholpen te groeien in hun leiderschapsrol. Ze worden vast niet allemaal schoolleider op onze school, maar dat is alleen maar goed. Het is juist mooi om kennis te delen met

andere scholen. En ook ik denk nu weer na over een volgende stap, want volgend jaar ga ik niet alle taken die ik heb gedelegeerd, weer terugnemen. Dat wil ik zelf niet, maar het zou ook voor mijn collega’s niet prettig zijn. Alles ligt dus open. Ik zit in een mooie en interessante periode!”



“Zonder goede bestuurder kan ik mijn werk niet goed doen”

Inge Westerveld is schoolleider van kbs Jan Bunnink, een basisschool in Lopik met 220 leerlingen. Ze wist bij de eerste ontmoeting met haar bestuurder al dat die haar zou ondersteunen en stimuleren, als mens en als schoolleider. Van hun goede samenwerking profiteren nu niet alleen zij tweeën, maar ook de rest van het team én de leerlingen.

“Ik heb heel bewust voor mijn huidige bestuur gekozen. Het begon al bij de advertentie van Trinamiek, een bestuur met achttien basisscholen. Die ging niet over functie-eisen en salaris, maar het was een uitnodiging om een kopje koffie te komen drinken. Dat triggerde mij: hier vinden ze relatie belangrijk, dacht ik. En dat klopt. Vanaf het eerste gesprek ging het over ontmoeting tussen mensen. Over wie ik ben, wie de bestuurder is en waar wij allebei voor staan.

Tot op de dag van vandaag ben ik blij met hoe het binnen Trinamiek is ingericht. Mijn bestuurder stuurt vanuit haar hart en handen, en ik doe dat weer op mijn school. Allebei nemen we in ons werk onszelf als mens mee. En dat komt uiteindelijk ook de kinderen in de klas ten goede.

We hebben wel allebei duidelijk onze eigen rol. Er is een erkend verschil en een ongelijkheid, waardoor we samen kunnen op- en terugschakelen naar een ander niveau. Dat doe ik ook met

mijn medewerkers. Ik ben er voor ze als ze mij nodig hebben, maar zorg ook dat ze zelf in positie blijven. Om een voorbeeld te geven: we werken in Lopik aan inclusiever onderwijs. Daarover voeren we op allerlei niveaus overleg met elkaar, met besturen, samenwerkingsverbanden en de

gemeente. Dat vraagt om strategie: met wie voer je op welk moment welk gesprek? Daarin werken mijn bestuurder en ik echt samen.

Al zo lang ik in het onderwijs werk, heb ik het getroffen met mijn bestuurders. Ik denk dat het onderwijs een goed samenspel tussen bestuurder en schoolleider nodig heeft. Ik vind mijn beroep fantastisch, maar het vraagt veel van je. Ik moet echt sterk in mijn schoenen staan, ook voor mijn

team. Dat lukt me omdat ik weet dat ik gedragen word. Ik kan op mijn bestuurder terugvallen en sparren als dat nodig is. Dat is erg fijn, want zonder goede bestuurder kan ik mijn werk niet goed doen.

Ik heb bijna 25 jaar in het speciaal basisonderwijs gewerkt en begon enkele jaren terug mijn eigen bedrijf in coaching en begeleiding. Ik miste het schoolleiderschap, met name de samenwerking in een team. Trinamiek geeft schoolleiders ruimte en verantwoordelijkheid en investeert veel. Zo volgen alle directeuren op dit moment

“Mijn bestuurder stuurt vanuit haar hart en handen”

een traject voor persoonlijk leiderschap. Daarmee zorgt het bestuur ervoor dat wij als directeuren ons werk goed kunnen doen. En bij mijn start aan het begin van dit schooljaar heb ik enkele maanden samengewerkt met een interim-schoolleider, die al voor mij was aangenomen. Door deze constructie kon ik veel aandacht besteden aan de relatie met het team, ouders en de gemeente. Zij zorgde voor alle dagelijkse klussen. Dat was echt een mooie start.”



“De bestuurder vroeg mij of ik de portefeuille ICT kon overnemen”

Nynke de Jonge is de laatste zeven jaar afdelingsleider vmbo bovenbouw op het Linde College in Wolvega, een school voor voortgezet onderwijs met 1100 leerlingen. Binnen haar bestuur heeft ze de portefeuille ICT. Dat betekent dat ze direct voor het bestuur werkt, maar op haar eigen school is de rector haar leidinggevende. Dat kan ingewikkeld zijn, maar het is ook leerzaam. Én leuk.

“Binnen ons bestuur ben ik verantwoordelijk voor de ICT. Dat is min of meer toevallig zo gegroeid. Vanwege samenwerking met een ander bestuur moest een paar jaar terug een aantal dingen ontwikkeld worden op ICT-gebied. De bestuurder vroeg van elke school iemand voor een werkgroep ICT. Omdat ik op mijn eigen school ook al ICT-verantwoordelijk was, was ik de aangewezen persoon om dat te doen.

In die werkgroep spraken we bijvoorbeeld over hoe we met verschillende scholen konden samenwerken als het gaat om de inrichting van het leerlingvolgsysteem of communicatiesysteem. Hoe kunnen we van elkaar leren? Wat kunnen we samen ontwikkelen? Toen steeds meer mensen door verloop vertrokken uit de werkgroep, was ik zo'n beetje de enige met inhoudelijke kennis die overbleef. De bestuurder vroeg mij vervolgens of ik die portefeuille van hem kon overnemen.

Sindsdien ben ik degene die onder meer de samenwerking tussen de scholen in dat soort ICT-processen

probeert te bevorderen. Ik verbind mensen aan elkaar door een soort leernetwerk voor verschillende thema's, zodat we met elkaar beter worden. Dat doe ik nu vier jaar. Ik zit ook met andere bestuurders aan tafel in een regionaal ICT-samenwerkingsverband. Uiteraard overleg

“Ik zit met andere bestuurders aan tafel in een regionaal samenwerkingsverband”

ik regelmatig met de bestuurder om af te stemmen waar ik aan werk. Deze samenwerking werkt heel goed. We hebben inmiddels een andere voorzitter van het bestuur met wie ik minder vaak overleg, maar het contact is nog steeds prettig en laagdrempelig.

Ik werk direct voor het bestuur, terwijl de rector op mijn school nog steeds mijn leidinggevende is. Dat kan inge-

wikkeld zijn, want hij heeft natuurlijk ook ideeën over hoe hij de dingen op onze school wil regelen. Dat leidt soms tot vragen. Hoe verhoud ik mij tot wie? Wat stem ik met wie af? Ik los dat op door in gesprekken expliciet te benoemen welke rol ik op dat moment heb. En dan lukt het altijd om in goed overleg met elkaar dingen op te lossen.

Ook omdat ik in die andere scholen niet fysiek aanwezig ben, is het belangrijk om de juiste mensen te kennen die je verder kunnen helpen en te weten welke processen er spelen in de scholen. De constructie kan

immers vragen oproepen over mijn rol en mijn mandaat. Het interessante voor mij persoonlijk is dat ik ontdek hoe het is om te werken met meerdere scholen en zelfs met andere bestuurders. Dat doe je normaliter als afdelingsleider niet. Het is leuk om bovenschools mensen met elkaar te verbinden. Daar leer ik van, want ik ontdek nieuwe kwaliteiten van mezelf. Het is voor mij een mooie manier om me te blijven ontwikkelen.”

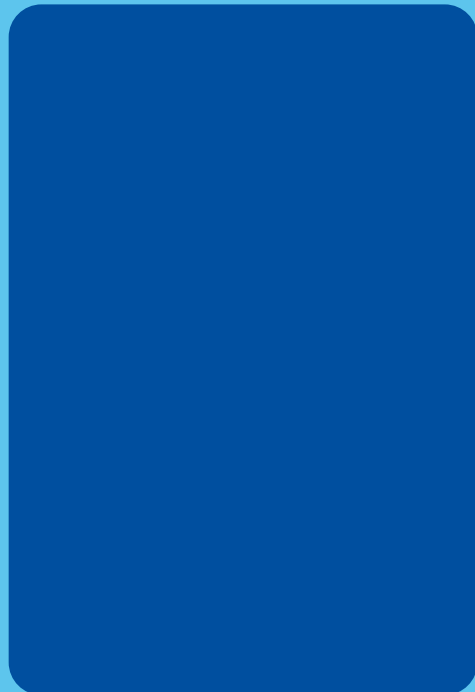


AVS

Postbus 1003
3500 BA Utrecht
☎ (030) 236 10 10
www.avs.nl

Schoolleiders VO

Postbus 8282
3503 RG Utrecht
☎ (030) 232 48 00
www.schoolleidersvo.nl



**SCHOOL
LEIDERS
VO**
partner van
de VO-raad

avs academie &
vakvereniging
schoolleiders