

# DE STAAT VAN DE SCHOOLLEIDER 2019



# INHOUD



## 4 Hoge eisen, veel voldoening

Complex, maar ook dynamisch en uitdagend. Zo omschrijven vier schoolleiders hun vak. Dit werk vraagt veel van je, maar het is ook, zo zegt één van hen, het mooiste beroep van de wereld.

## 10 'Op het moment dat kinderen leren, is het onderwijs'

Onderwijs en zorg raken steeds meer verweven. Wat betekent dit voor het werk van een schoolleider? Een interview op basis van prikkelende stellingen.

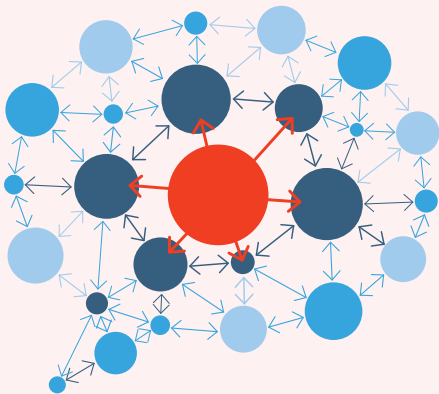


## 16 In de sandwich

Middenmanagers in het VO werken vaak zowel op strategisch als op praktisch niveau. Ze zijn cruciaal voor het reilen en zeilen van een school. Maar wie team- of afdelingsleider wil worden, moet dat metier vaak zelf maar onder de knie zien te krijgen.

## 24 Een kwestie van vertrouwen

Schoolleiders leveren een belangrijke bijdrage aan onderwijskwaliteit. Maar het vak van schoolleider kan ook eenzaam zijn. Het is daarom belangrijk dat de schoolleider steun heeft van bestuur en toezicht, op allerlei vlakken.



## 28 Continu schakelen

Tegenwoordig heb je je als schoolleider te verhouden tot de wereld in en rond de school en moet je continu schakelen tussen verschillende niveaus. Daarmee is communicatie voor de schoolleider een belangrijke taak geworden.

## VERDER IN DEZE UITGAVE

- 8 Het PO in cijfers
- 9 Het VO in cijfers
- 14 De schoolleider in cijfers – po: passend onderwijs
- 15 Column Ferdinand ter Haar
- 21 De schoolleider in cijfers – po: werkdruk
- 22 De schoolleider in cijfers – po: arbeidsmarkt
- 23 De schoolleider in cijfers – po: professionalisering
- 31 Leestips van de redactie
- 32 De schoolleider in cijfers – vo: professionalisering
- 34 De schoolleider in cijfers – vo: arbeidsmarkt
- 35 Cartoon

# VOORWOORD

In recente publicaties rondom het thema schoolleiderschap komt telkens weer hetzelfde krachtige geluid naar voren: schoolleiders doen er toe. Het vak, want dat is het, staat volop in de schijnwerpers. En schoolleiders verdienen die aandacht.

Binnen de redactie hebben we voor deze derde Staat van de Schoolleider met elkaar de dialoog gevoerd over de wijze waarop de schoolleider zich een weg baant in een complexe, maar ook uitdagende omgeving. Schoolleider zijn is als een brug bouwen terwijl je er zelf overheen loopt.

Het resultaat is een verzameling artikelen waarin thema's als zelfbewustzijn, communicatie en ondernemerschap terugkomen. In deze uitgave staan ook artikelen waarin de grensvlakken tussen onderwijs en zorg, en tussen schoolleider en bestuurder onder de loep worden genomen. Aangevuld met een column, infographics en diverse inspirerende publicaties vormt deze Staat van de Schoolleider een prachtig overzicht van ons vak, waarin veel schoolleiders binnen het primair en voortgezet onderwijs zich ongetwijfeld zullen herkennen.

Met dit magazine laten we aan iedereen die zich bezighoudt met (school)-leiderschap zien dat we niet meer om het beroep van schoolleider heen kunnen. De schoolleider is aan zet en wij laten met trots ons vak zien.

We bedanken alle belanghebbende organisaties waarmee we in de afgelopen periode hebben mogen samenwerken.

Namens alle redactieleden,  
Alexander van Horssen

## COLOFON

De Staat van de Schoolleider is een uitgave van de Algemene Vereniging Schoolleiders en de VO-raad.

De Algemene Vereniging Schoolleiders is de actieve beroeps- en vakorganisatie voor alle leidinggevendenden in het funderend onderwijs. De VO-raad is de vereniging van scholen in het voortgezet onderwijs. Met dank aan Schoolleidersregister PO, Schoolleidersregister VO, AP-PO en VO-academie.

Vormgeving en druk: Coers & Roest, grafische producties BV  
Cartoon: Ad Kolkman

Teksten: Susan de Boer, Martijn de Graaff, Marijke Nijboer, Jacques Poell, Renée Sommer

Fotografie: Dirk Kreijkamp

AVS: postbus 1003, 3500 BA Utrecht,  
T 030 236 10 10, [www.av5.nl](http://www.av5.nl)

VO-raad: postbus 8282, 3503 RG Utrecht,  
T 030 232 48 00, [www.vo-raad.nl](http://www.vo-raad.nl)

© AVS en VO-raad, april 2019

## REDACTIE



**Reinier Bos**  
Directeur (voortgezet) speciaal onderwijs, Van Voorthuysen-school en De Parel in Haarlem en Hoofddorp



**Lizzy Heistek**  
Directeur primair onderwijs bij Stichting OPSPOOR in Purmerend



**Harald Mertz**  
Directeur havo bij Trevianum Scholengroep in Sittard



**Ferdinand ter Haar**  
Opleidingsdirecteur BB/KB a.i. bij het Candea College in Duiven



**Alexander van Horssen**  
Directeur bij Stichting CVO-AV, locatie Uilenhof in Gorinchem



**Aart van der Woude**  
Teamleider atheneum en havo bij RSG NOV in Epe



# HOGE EISEN, VEEL VOLDOENING

**Complex, maar ook dynamisch en uitdagend. Zo omschrijven vier schoolleiders uit het basis- en voortgezet onderwijs hun vak. Dit werk vraagt veel van je, maar het is ook, zo zegt één van hen, het mooiste beroep van de wereld.**

TEKST: MARIJKE NIJBOER / FOTOGRAFIE: DIRK KREIJKAMP

Een schoolleider moet van veel markten thuis zijn en goed kunnen schakelen, vindt Marlijn van der Sluis, afdelingsleider havo 5 op het Lyceum Oudehoven in Gorinchem. "Je bent in alle lagen van de school bezig. Het ene moment bereid je een les voor, het andere moment vraagt je rector om advies bij de begroting. Daarna komt er een collega binnen met een klacht van een ouder. Je grootste verantwoordelijkheid ligt bij je docententeam, maar je bent ook verantwoordelijk voor de resultaten van leerlingen."

Natuurlijk moeten de financiën op orde zijn en moet er een meerjarenplan liggen. En heb je te voldoen aan de eisen van de inspectie. "Die wil bijvoorbeeld passend onderwijs zien. Hoe zorg je ervoor dat je kinderen zo thuisnabij mogelijk onderwijs geeft en hoe zijn je leerkrachten daarop voorbereid?" schetst Marius Wouters, directeur van De Leilinde in Reusel.

En verandert de omgeving, dan moet de school daarop inspelen. Het Lyceum Oudehoven staat in een krimpgebied. "We vissen in een steeds kleinere vijver", zegt Van der Sluis. "We moesten een formatieoverschot rechtbreien en bedachten een koerswijziging waarin we ouders zo goed mogelijk hebben meegenomen."

## Op koers blijven

Ouders worden steeds mondiger en leraren steeds deskundiger, zegt Wouters. En dat is van grote invloed op het werk van de schoolleider. "Het zijn goede ontwikkelingen, maar die vragen van de schoolleider wel inspanning om op het juiste niveau te blijven functioneren. Ouders stellen eisen en leraren gaan steeds meer meedenken met de schoolontwikkeling. Het is mijn taak om te zorgen dat zij voldoende uitgedaagd blijven. Zelf zet ik

een stapje opzij, zodat de leraren ruimte krijgen om onderwijsvernieuwing vorm te geven." Dat vraagt bepaalde vaardigheden. Wouters is bezig met een masteropleiding in onderwijskundig leiderschap. "Ik heb goed nagedacht over wat voor schoolleider ik wil zijn. De processen worden steeds ingewikkelder. Ik wil hier goed op kunnen anticiperen."

Team, ouders, omgeving, bestuur, inspectie: de schoolleider is het middelpunt in een dynamisch krachtenveld. Hoe blijf je daarin op koers? Van der Sluis: "Je moet prioriteiten stellen. Ik denk dat je als directie heel sterk moet staan en samenwerking is daarbij heel belangrijk. Ik voel de waan van de dag vaak aan me trekken. Door steeds aan te haken bij de collega-teamleiders kunnen we samen op koers blijven."

Wouters: "Wij hebben de tijd genomen om een goede visie op te stellen. We willen leerlingen zo goed mogelijk begeleiden en een antwoord geven op de vragen die er leven. Als wij bij vergaderingen bepaalde onderwerpen bespreken, wordt regelmatig die visie erbij gehaald. Zo blijven we op koers."

## Frictie

Je kunt het krachtenveld ook als inspiratiebron zien, zegt Danny Bark, directeur van obs De Wilgenhoek in Haarlem. "Ik probeer die krachten te gebruiken om de school beter te laten renderen. Een inspectiebezoek? Kom maar langs, zeg maar wat eraan schort, dan kunnen wij aan de slag. Wij hebben een heel faciliterend bestuur. En ouders komen met hun eigen zorgen binnen. Daar zit wel eens wat frictie, zeker als ouders en leerkracht van mening verschillen. Dan zetten we het kind centraal en proberen we er samen uit te komen."



'EEN INSPECTIE-  
BEZOEK? KOM MAAR  
LANGS, ZEG MAAR  
WAT ERAAN SCHORT,  
DAN KUNNEN WIJ  
AAN DE SLAG'

Danny Bark, directeur van obs  
De Wilgenhoek in Haarlem



'IK ZOU DE SCHOOL  
NOG MEER ONDER-  
DEEL WILLEN  
LATEN ZIJN VAN  
DE WIJK, ZODAT  
HET EEN CENTRALE  
ONTMOETINGSPLEK  
WORDT'

Marius Wouters, directeur van  
De Leilinde in Reusel





'IETS DOEN WAT  
EIGENLIJK NIET KAN,  
DAAR MOET JE LEF  
VOOR HEBBEN'

Annelies Robben,  
netwerkregisseur Onderwijsroute 10-14  
bij Openbaar Onderwijs Zwolle

'IK FACILITEER  
INITIATIEVEN DIE  
AANSLUITEN BIJ  
DE KOERS VAN  
DE SCHOOL'

Marlijn van der Sluis,  
afdelingsleider havo 5 op het Lyceum  
Oudehoven in Gorinchem



Zo denkt Annelies Robben, netwerkregisseur Onderwijsroute 10-14 bij Openbaar Onderwijs Zwolle, er ook over. "Ik werk veel samen met SLO en de inspectie. Ik vind het mooi om die contacten te gebruiken om het beste onderwijs voor onze leerlingen neer te kunnen zetten. Daar is de inspectie uiteindelijk ook op uit."

## Leraren dragen de school

Deze vier schoolleiders zien het als een opdracht om hun team tot mede-eigenaar van de school te maken. Wouters: "Bij het opstellen van onze visie waren een paar leerkrachten kartrekker. Ik faciliteerde dat op de achtergrond. Leerkrachten vinden dat ze de school mee dragen en voelen zich verantwoordelijk voor de schoolontwikkeling."

Op het Lyceum Oudehoven bepalen de secties wat er moet gebeuren en docenten geven dat vervolgens zelf vorm in de klas. Van der Sluis: "De aandachtspunten voor het schoolbeleid komen van onderop bovendien. Ik faciliteer initiatieven die aansluiten bij de koers van de school. Een docent scheikunde ging bijvoorbeeld formatief toetsen. Ik heb hem gevraagd of hij daarin als voorbeeld wilde fungeren."

## Netwerker

De schoolleider is niet meer zoals vroeger een allesweter, zegt Robben. "Ik denk dat het steeds crucialer wordt om een goede netwerker te zijn. Je verzamelt mensen om je heen die op bepaalde terreinen meer weten dan jij. Samen creëer je iets wat je zonder elkaar niet had gekund. Als je samen je visie op onderwijs scherp hebt, is het nooit moeilijk om je richting te bepalen." Zij implementeerde met haar team een ander organisatie-model, gebaseerd op de laatste inzichten vanuit de organisatiekunde. "De verantwoordelijkheden liggen laag en we werken vanuit vertrouwen. Iedereen kan beslissingen nemen binnen de eigen portefeuille, mits hij de collega's heeft geconsulteerd die ermee moeten werken of er verstand van hebben. Je hoeft daar geen consensus op te krijgen, het is j'ouw vakgebied."

Bark volgde een coachingopleiding gebaseerd op transactionele analyse. "Het is belangrijk dat je bij jezelf en de ander ontdekt waarom je ergens op aanslaat en voor bepaald gedrag kiest. Wanneer de school een nieuwe ontwikkeling doormaakt, zie je dat mensen dat spannend vinden en terughoudend zijn. Dan bedenken we hoe dat komt en wat zij nodig hebben om toch dat stapje te kunnen maken." Zijn team wijdde pas geleden twee studiedagen aan het schoolplan en bepaalde waar ze over vier jaar willen staan. Twee werkgroepen hebben uren en autonomie om de gekozen richtingen uit te werken. Toch vindt Bark van zichzelf dat hij het soms 'iets te goed weet'. "Ik denk graag vooruit en geef dan de richting aan." Hij grinnikt verontschuldigend: "Dan wil ik mensen nog wel eens de indruk geven dat het hún idee was."

## Doordrukken of meebewegen

Er zijn ook momenten waarop je wat meer je eigen mening moet doordrukken, vindt Bark: "Als ik echt het idee heb dat we een bepaalde kant op moeten, probeer ik mensen daar via het informele circuit warm voor te krijgen. Als ze het voor mij doen, gaat het niet werken." Wouters: "Bij ons verliep het overblijven met ouders niet optimaal. Er waren conflicten tussen kinderen. We hebben nu een continuooster, al waren de meningen daarover verdeeld. Ik vraag bewust niet of men voor of tegen een continuooster is. Ik heb de omstandigheden geschetst en gezegd: wat zullen we doen? Zo kwamen we samen tot die oplossing."

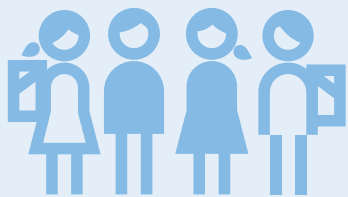
Robben is bereid om een eind mee te bewegen. "Als het hele team iets wil waar ik niet achter sta, is het mooi om op expeditie te gaan. Komen we er achter dat we het toch anders hadden moeten doen, dan hebben we wat geleerd. Het gaat niet om mij; als schoolleider ben je onderdeel van een veel groter geheel. Ik stel me dienend op naar de school en de collega's."

## Ondernemer

Ondernemerschap vinden de schoolleiders ook een belangrijke eigenschap. Van der Sluis: "Na onze koerswijziging hebben we ons verhaal bijgesteld en opnieuw verteld binnen de regio, zodat men weer de juiste verwachtingen van ons zou hebben." Wouters: "Nu wij het continuooster hebben ingevoerd, zou het mooi zijn om een naschools aanbod te ontwikkelen. Daar gaan we mee bezig. Zelf vind ik dat ik mijn ondernemerschap nog wel wat beter mag ontwikkelen." Hij ziet ook het inspelen op de omgeving als een verbeterpunt. "Onze school staat in een arbeiderswijk. Ik zou de school nog meer onderdeel willen laten zijn van de wijk, zodat het een centrale ontmoetingsplek wordt." Ook Bark is op veel manieren ondernemend: "Dat gaat om vooruit kijken, geld reserveren, op andere scholen gaan kijken, binnen de stichting in werkgroepen meedenken over thema's. Maar ook om mensen of scholen bij elkaar brengen, een idee door een werkgroep laten uitwerken, en met de bestuurder bespreken wat je voelt dat er speelt."

Robben van Onderwijsroute 10-14: "Ik heb vanuit een droom een schoolconcept mogen ontwikkelen en een team mogen samenstellen: hoe ondernemend wil je het hebben? Mensen durven vertrouwen en een podium geven en iets doen wat eigenlijk niet kan, daar moet je wat lef voor hebben. En het vraagt ondernemerschap om dan toch de kansen te zien en mensen mee te nemen in hoe het zou kunnen worden." Al met al, concluderen de schoolleiders, hebben ze een mooi en uitdagend vak. Bark: "De veelzijdigheid maakt het interessant. Je kunt je eigen tijd indelen, dat miste ik als leerkracht heel erg." Van der Sluis: "De invloed die je als schoolleider hebt, overstijgt de klas. Je bent bezig met de hele school, in z'n context. Ik vind dat ik het mooiste beroep van de wereld heb." |





LEERLINGEN

1.516.105



BASISSCHOLEN

6.330

SBAO-SCHOLEN

280

SO-SCHOLEN

353

VSO-SCHOLEN

364

GEMIDDELDE  
SCHOOL-  
GROOTTE  
BAO

227

GEMIDDELDE  
SCHOOL-  
GROOTTE  
SBAO

129

GEMIDDELDE  
SCHOOL-  
GROOTTE  
SO

140

GEMIDDELDE  
SCHOOL-  
GROOTTE  
(V)SO

175

ONDERWIJSGEVEND PERSONEEL (BAO)

77.700 fte

ONDERWIJSONDERSTEUNEND  
PERSONEEL

11.600 fte

DIRECTIE (BAO)

7.300 fte

NEVENVESTIGINGEN

445

BESTUREN

1026

BESTUREN EENPITTER

42%

52,6%

VROUWELIJKE  
SCHOOLLEIDERS

LEERLINGEN

1.012.478

LEERLINGEN  
VWO (3-6)

174.099

LEERLINGEN  
HAVO (3-5)

166.100

LEERLINGEN  
VMBO-TL (3-4)

85.572

LEERLINGEN  
VMBO-GL (3-4)

28.230

LEERLINGEN  
VMBO-KL (3-4)

58.909

LEERLINGEN  
VMBO-BL (3-4)

37.049

ONDERWIJSGEVEND PERSONEEL

60.900 fte

ONDERWIJS-  
ONDERSTEUNEND  
PERSONEEL

20.300 fte

DIRECTIE

2.800 fte

HOOFDVESTIGINGEN

1.454

BESTUREN

330

33%

VROUWELIJKE  
SCHOOLLEIDERS

NEVENVESTIGINGEN

649

Het denken over de combinatie van onderwijs en zorg verandert. Leerlingen met een beperkt leervermogen of een psychiatrische diagnose worden zoveel mogelijk in het reguliere onderwijs opgevangen. En alle kinderen, ook kinderen met ernstige meervoudige beperkingen, hebben recht op onderwijs. Onderwijs en zorg raken zo steeds meer verweven. Wat betekent dit voor het werk van een schoolleider? Een interview op basis van prikkelende vragen en dilemma's.

TEKST: SUSAN DE BOER / FOTOGRAFIE: DIRK KREIJKAMP



# 'OP HET MOMENT DAT KINDEREN LEREN, IS HET ONDERWIJS'

Reinier Bos is schoolleider van twee scholen voor (voortgezet) speciaal onderwijs van Stichting Spaarnesant in Haarlem: de Van Voorthuissenschool, een school voor zeer moeilijk lerende kinderen, en de Parel voor speciaal onderwijs, zorg en revalidatie. Lizzy Heistek, directeur bij Opspoor, de stichting voor openbaar onderwijs in Purmerend en omstreken, wil van hem weten hoe hij aankijkt tegen de positie van de schoolleider anno 2019. In het gesprek dat volgt, blijkt hoe ingewikkeld de invulling van onderwijs aan zorgleerlingen is.

*Waar gaat het speciaal onderwijs naartoe? En waar ga jij heen met jouw scholen?*

"De doelgroep en de onderwijsbehoeften van leerlingen verschuiven. Onderwijs en zorg komen steeds meer samen. Ook kinderen die voorheen dagbesteding kregen, willen we onderwijs geven en zich laten ontwikkelen in leren. Dat vraagt ook dat je breder kijkt naar oplossingen. Als er een vraag om begeleiding komt vanuit andere scholen, dan geven we die niet alleen vanuit de theorie, maar ook vanuit de eigen schoolpraktijk."





## 'DE INCLUSIEGEDACHTE IS MOOI, MAAR VOORLOPIG MOET DOORVERWIJZEN NAAR SBO OF SO MOGELIJK BLIJVEN'

studielast vanwege privéomstandigheden echt niet aankunnen. Zij hebben wel de bereidheid om te ontwikkelen en ze brengen kwaliteiten in de school die belangrijk zijn, dus voor hen maken we een uitzondering. Uitgaan van verschillen betekent dat ook collega's mogen verschillen."

### *Het lerarenregister is geschrapt. Wat vind je daarvan?*

"De zorgmedewerkers hier moeten iedere vijf jaar hun BIG-registratie vernieuwen. En voor schoolleiders hebben we een schoolleidersregister. Vanuit het werkveld kwam er een krachtig tegengeluid tegen het lerarenregister: men wil wel professionaliseren, maar zonder register. OCW is omgegaan, waardoor er een groter risico is op vrijblijvendheid. Dat vind ik zorgelijk."

### *Passend onderwijs of knellend onderwijs?*

"Passend. Bij ieder kind maken we een ontwikkelingsperspectiefplan en kijken we hoe we een stap verder kunnen komen. In het regulier onderwijs kent passend onderwijs knelpunten. We zien leerkrachten die voor grote groepen leerlingen staan, waarvan er drie gedragsproblemen hebben, één een taalontwikkelingsstoornis en één nog iets anders. Als leerkracht moet je dan wel een duizendpoot zijn en dat ben je niet. Je kunt wel steeds kijken hoe je tegemoet kunt blijven komen aan onderwijsbehoeften en hoe je daarbij de omgeving en ruimte creëert en de juiste mensen inzet. Landelijke regelgeving kun je niet veranderen, maar als school kunnen we wel invulling geven op de wijze die bij ons onderwijs past. Verdiepen we ons in het begeleiden van leerlingen of zijn we didactische lesboeren die ons kunstje doen?"

### *Hoe realiseerbaar is passend onderwijs? Scholen worden afgerekend op de eindtoets, leerkrachten komen in de knel omdat er leerlingen met gedragsproblematiek in de klas zitten, en de leerlingen zonder gedragsproblemen komen ook tekort.*

"Nadat passend onderwijs werd ingevoerd is het aantal verwijzingen eerst gedaald. Maar de cijfers zijn nu weer op het niveau van vóór de invoering. We weten dat 96 procent van de kinderen zich goed voegt in het regulier onderwijs. Erken dat het bij vier procent niet gaat en organiseer dat. De inclusiegedachte is mooi, maar voorlopig moet doorverwijzen naar sbo of so mogelijk blijven. Tegelijk heeft het regulier basisonderwijs de verplichting alles uit de kast te halen. Als schoolleider ben je zelf actief en kijk je naar je school: waar staan we, en welke volgende stap kunnen we zetten."

### *Gaat het om kwantiteit of kwaliteit van leerkrachten?*

"Vooral in het speciaal onderwijs hebben medewerkers gespecialiseerde kwaliteiten die ik zelf niet bezit. Daar vertrouw ik ook op. Zij moeten mij vertellen wat ze nodig hebben. We hebben met elkaar een visie op de verbinding tussen speciaal onderwijs en integrale zorg. Als schoolleider ben ik ondernemend en omgevingsbewust om de werelden van onderwijs en zorg samen te brengen. Vervanging is een puzzel, we schuiven intern met medewerkers. In het regulier onderwijs kunnen ouders elkaars kinderen opvangen, of er komt een vervanger. In het speciaal onderwijs is dat niet zo makkelijk. Maar ik ga wel voor kwaliteit. Leerkrachten moeten kunnen onderzoeken, zich blijven ontwikkelen en een professionele dialoog kunnen voeren. Zo heb ik de ambitie neergelegd dat alle leerkrachten een master Educational Needs moeten hebben. Dan kunnen ze vanuit die context werken en een gesprekspartner zijn voor commissies en ouders. Zij kunnen dan echt de regie pakken over de begeleiding van hun leerlingen."

### *Hoe verliep dat traject? Accepteerden ze dat?*

"We hebben de scholing *in company* georganiseerd. Tegen medewerkers die er niets voor voelden, heb ik gezegd dat zij bij een terugloop van leerlingenaantallen het eerst in aanmerking komen voor mobiliteit. Er zijn ook leerkrachten die een stevige





'ALS JE EEN GOED  
ONDERBOUWD  
VERHAAL HEBT,  
HOUDT DE INSPECTIE  
STEEDS BETER  
REKENING MET JE  
SITUATIE'

*Ik heb laatst een kind geschorst. Hij had een leerkracht geslagen. Dat kind moet drie keer worden geschorst voor je verdere stappen kunt zetten. In het regulier onderwijs zijn de reguliere leerlingen de dupe van dit soort maatregelen.*

"Je ziet een verdichting van problematiek ontstaan, ook in het speciaal onderwijs. Ik denk ook wel eens: is dit geen dagbesteding wat we doen? Maar ik heb iemand in Estland horen zeggen: op het moment dat kinderen leren, heb je onderwijs. Vanuit het leerrecht van kinderen vind ik dat een mooie uitspraak."

*Het bestuur: een spagaat of een brug?*

"Meestal een brug. Het bestuur heeft vertrouwen in me. Ik ben echt een integraal leider van deze scholen en het bestuur en stafbureau ondersteunen mij. Veel besturen zijn nu professioneel. Dat zij verantwoording afleggen aan de inspectie is een prima zaak. Het bestuur is voor mij de brug naar het ministerie en de PO-Raad en het houdt je ook uit de wind."

*Hoezo houdt mijn bestuur mij uit de wind?*

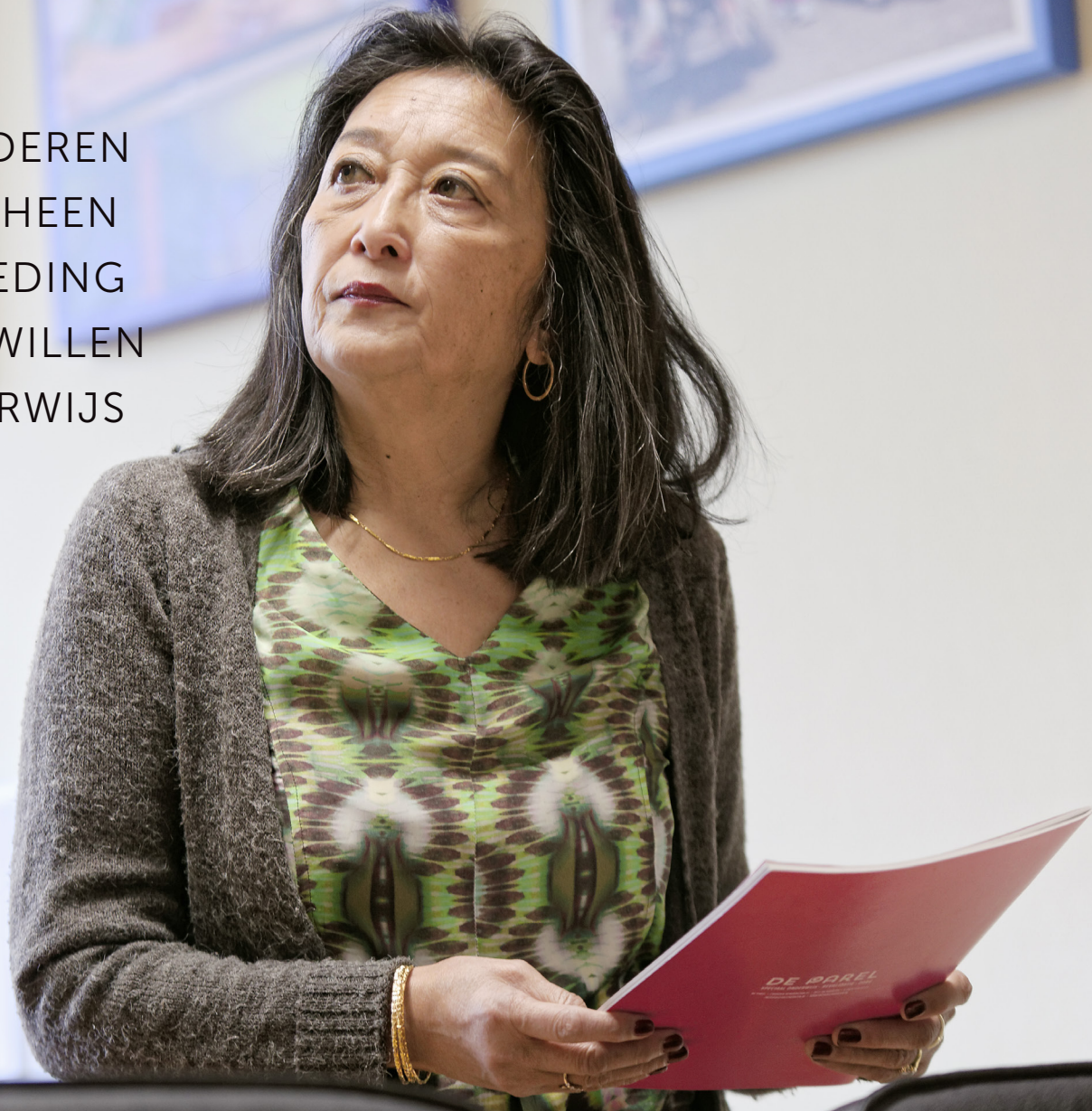
"Nou, bijvoorbeeld als het lastig is in bepaalde situaties. In onze scholen maken de therapeuten de overgang van de onderwijs-cao naar de ziekenhuis-cao, want ze komen in dienst van een revalidatie-instelling. Daar kan ik het bestuur goed bij gebruiken. Of als er gedoe is. Er is een geval geweest van drie leerkrachten die een eigen bijlesbureau waren begonnen, waarmee ze kinderen, zelfs van hun eigen school, voor toetsen traiden. Dan zegt de schoolleider dat het niet mag, maar ging die begeleiding door. Dat zorgde voor veel gedoe bij ouders en de school zelf. In zo'n situatie sta je als directeur vol in de wind. Dan is het goed dat een bestuur je ondersteunt en situaties overneemt."

*Het vernieuwde toezichtskader: mission completed of failed?*

"Mission in progress, zou ik zeggen. Het toezichtkader geeft meer ruimte aan scholen. De verbreding van passend onderwijs brengt met zich mee dat opbrengsten kunnen dalen. Als je een goed onderbouwd verhaal hebt, houdt de inspectie steeds



'OOK KINDEREN  
DIE VOORHEEN  
DAGBESTEDING  
KREGEN, WILLEN  
WE ONDERWIJS  
GEVEN'



beter rekening met je situatie. Maar inspecteurs zitten soms nog teveel vast in kaders. De opdracht om voldoende resultaten te behalen met je eindtoets moet met passend onderwijs anders bekeken worden. In het speciaal onderwijs heb ik geen resultaatverplichting bij de school voor zeer moeilijk lerenden, wel een inspanningsverplichting. We laten zien hoe leerlingen vorderingen maken op de leerlijnen van het CED. Dit doen we aan de hand van eigen schoolstandaarden. We kijken vanuit meerdere perspectieven naar een kind en van daaruit spreken we een verwachting uit richting de uitstroombestemming: gaan we richting dagbesteding of beschut werk, of vanuit het so bijvoorbeeld niet naar het vso maar naar praktijkonderwijs? Als school moet je verder gewoon willen weten hoe je ervoor staat. Met deugdelijkheidseisen is niks mis."

***Laatste vraag: de staat van de schoolleider of de status van de schoolleider?***

"De schoolleider staat. We komen van ver als schoolleider. Nog niet zo lang geleden was de schoolleider de onderwijzer

van de zesde klas die ook schoolhoofd was. Nu is er een schoolleidersregister. Er ligt een ambitie om schoolleiders allemaal een masteropleiding te laten doen. Ook daarin hebben we een voorbeeldfunctie. We hebben een ingewikkeld, maar mooi en veranderend vak. Dat betekent dat situationeel leiderschap gevraagd wordt en ik me blijvend moet ontwikkelen. Tegelijk is het functiegebouw nu totaal uit balans. Dat het salaris van leerkrachten is opgetrokken is fantastisch, want ze verdienen het. Maar dat geldt ook voor de administratief medewerker en de conciërge."

***En de schoolleider?***

"Zeker. Leerkrachten die erover denken om schoolleider of adjunct te worden en taken en verantwoordelijkheden willen aanpakken, moeten zien dat daar ook een eerlijk salaris bij hoort. Anders fnuik je de ambitie." |

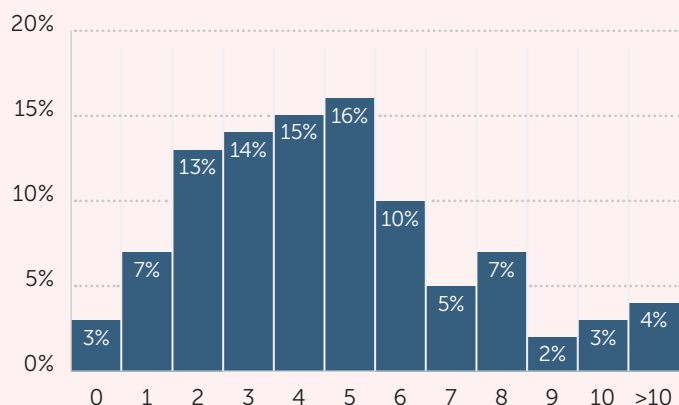


# PASSEND ONDERWIJS

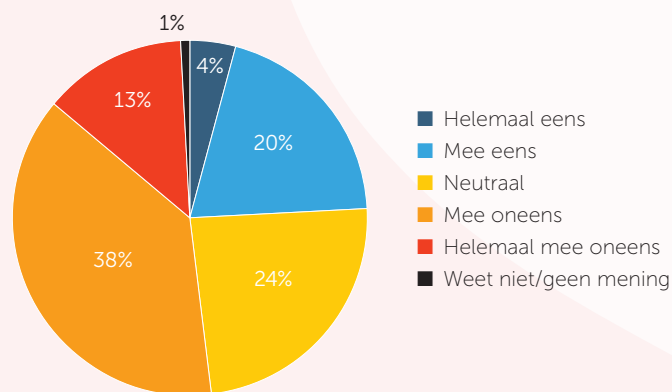
Op 1 augustus 2014 werd de Wet passend onderwijs ingevoerd. Dat ging niet zonder slag of stoot. Uit het gesprek van schoolleiders Reinier Bos en Lizzy Heistek op pagina 10-13 van deze uitgave blijkt hoe ingewikkeld de invulling van onderwijs aan zorgleerlingen is. Dat geldt voor schoolleiders, maar ook voor leraren. DUO voert al enkele jaren onderzoek uit naar passend onderwijs. Afgelopen oktober bevroegen zij wederom meer dan duizend leerkrachten uit het basisonderwijs. Wat vonden de teamleden aan wie schoolleiders leiding geven?

BRON: MONITOR PASSEND ONDERWIJS, DUO 2018

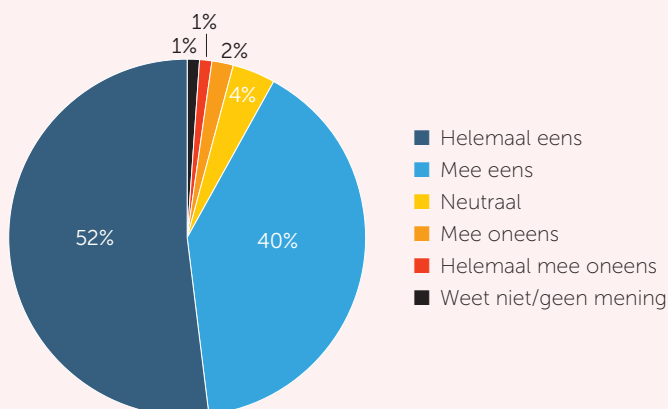
Hoeveel leerlingen die extra ondersteuning krijgen (al dan niet met indicatie), zitten bij u in de klas?



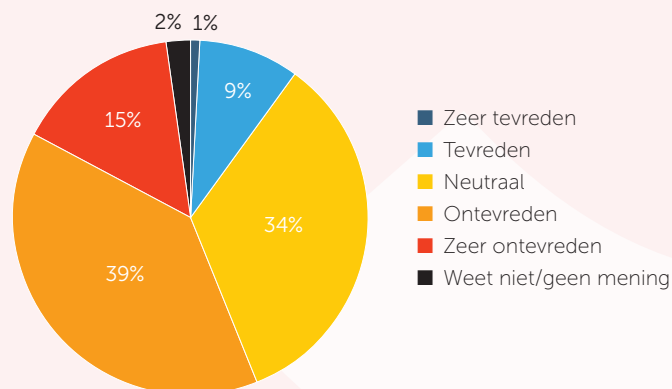
Op mijn school worden de leerkrachten voldoende (bij-) geschoold op het gebied van passend onderwijs.



Door de invoering van passend onderwijs is mijn werkdruk hoger geworden.



Hoe tevreden bent u per saldo, vier jaar na invoering van de Wet passend onderwijs, over hoe passend onderwijs op uw school wordt uitgevoerd?



# ZONDER GOEDE SCHOOLLEIDERS GEEN GOEDE SCHOLEN



Mocht ik ooit kleinkinderen krijgen, dan zullen zij in basisschoolklassen van meer dan veertig leerlingen belanden. De juffen en een meester op die school hebben nauwelijks tot geen werkdruk en een mevrouw van hooguit 45 jaar als directeur. Zij is hoog opgeleid, professioneel ingesteld en haar deur staat altijd open. Op de school van mijn kleinkinderen werken vijf leerkrachten in deeltijd, ondersteund door twee voltijds onderwijsassistenten.

Althans, zo interpreteer – nee, extrapoleer – ik het cijfermateriaal waarmee deze Staat van de Schoolleider doordrenkt is.

Als mijn kleinkinderen naar het voortgezet onderwijs gaan, is hun directeur nog een stuk jonger, vermoedelijk midden dertig en ook heel ambitieus. De school is met gemiddeld 480 leerlingen groter dan hun basisschool en zij genieten daar onderwijs in bredere context en in een grotere diversiteit. Met meer docenten en meer praktijkondersteuners – man, vrouw of robot. Dat laatste vind ik een lastig aspect, maar tegen die tijd zal ik waarschijnlijk geleerd hebben dat robots ook gevoel hebben.

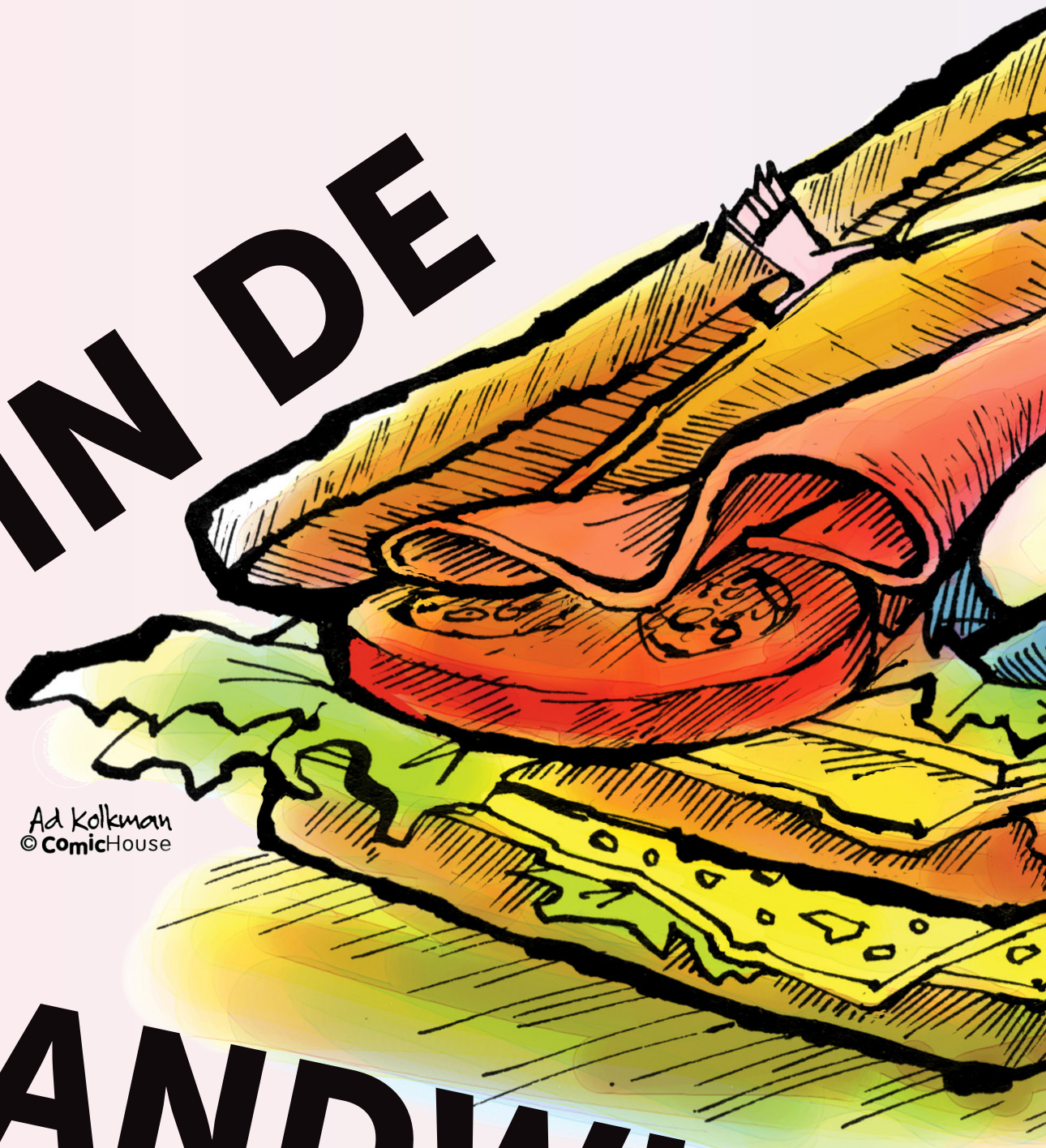
Mijn kleinkinderen noemen mij dan hopeloos ouderwets en kunnen zich niet voorstellen dat ik uit een tijd kom waarin nog naarstig naar leerkrachten en docenten gezocht moest worden. Dat ik uit een tijd kom waarin de helft van de (veelal mannelijke) directeuren ouder was dan 55 jaar. Dat ik uit een tijd kom waarin schoolleiders zich in een spagaat bevonden en links- of rechtsom niet meer wisten welk vak zij nou dagelijks uitoefenden. Maar ook een tijd waarin steeds duidelijker werd dat het leiden van een school een vak apart is, waarin de beroepseer herontdekt werd en schoolleiders zich weer zelfbewust gingen manifesteren.

Er staan harde cijfers in deze Staat, bijvoorbeeld dat het tekort aan directeuren inmiddels is opgelopen van 100 in 2014/2015 tot 250 in 2017/2018. Maar de schoolleiders van nu laten zich niet in cijfers vangen; zij gebruiken deze om het tij te keren. Want dat het tij hoog is, behoeft geen uitleg. 'Zonder goede schoolleiders geen goede scholen', zei Petra van Haren onlangs op het AVS-congres. Het is een credo dat niemand betwist. Allang niet meer. Het is gemeengoed dat schoolleiders – man of vrouw, maar nooit robot – zich goed moeten toerusten op hun mooie vak. Het werk wordt pas echt zwaar bij onvoldoende kennis van zaken en bij onvoldoende uitrusting. We weten dat en we keren dat.

Mocht ik ooit kleinkinderen krijgen, dan zal ik met genoeg en gepaste trots terugdenken aan de tijd waarin we het tij wisten te keren en voor elkaar kregen dat de schooldirecteuren van onze kleinkinderen hun werk volwaardig kunnen doen. Ons eervol werk, niet gevangen in cijfers. |

FERDINAND TER HAAR

**IN DE**



Ad Kolkman  
© ComicHouse

**SANDWICH**





**Middenmanagers in het voortgezet onderwijs werken vaak op zowel strategisch als op praktisch niveau. Ze zijn daarmee cruciaal voor het reilen en zeilen van een school. Maar wie team- of afdelingsleider wil worden, moet dat metier vaak zelf maar onder de knie zien te krijgen. Voor opleiding, inwerkperiode of verdere professionalisering is weinig of geen ruimte. 'Alleen al het voeren van gesprekken met je teamleden over hun ontwikkeling is een enorme uitdaging.'**

TEKST: JACQUES POELL / FOTOGRAFIE: DIRK KREIJKAMP

De term 'middenmanager' is een containerbegrip dat om precisering vraagt: over wie hebben we het nu eigenlijk? In hun tussenrapportage *Professionalisering en positionering team- en afdelingsleiders* vo geven Oberon-onderzoekers Margot Oomens en Johan Bokdam de volgende definitie: 'Functionarissen met een personele lijnverantwoordelijkheid voor een team of afdeling van een vo-school of een vo-locatie'. Vanwege de herkenbaarheid voor het veld spreken ze in hun rapportage verder alleen nog over 'team- en afdelingsleiders', iets wat wij in dit artikel ook zullen doen. Het gaat bijna altijd om mensen die leiding gaan geven nadat ze eerst docent waren.

### **Gemotiveerde mensen**

"Als wij een groep van 50 deelnemers vragen wie er les geven of hebben gegeven, dan gaan er minstens 49 vingers omhoog", bevestigt Marius Bilkes, begeleider van middenmanagers in het intervisietraject Lead & Learn en voormalig leraar maatschappijleer. Voor dit traject zag hij al meer dan 500 middenmanagers langskomen. Bilkes heeft er dan ook goed zicht op welke kwaliteiten zij in huis hebben – en wat er voor nodig is om ze goed tot hun recht te laten komen.



## NICO KERVER

- Manager onderwijs vmbo
- Munnikenheidecollege, Etten-Leur
- Stuur een team van 23 mensen aan

“Na een aantal jaar lesgeven kreeg ik de ambitie om manager te worden. Ik was docent wiskunde en kunstvakken op mijn vorige school en werd daar domeinvoorzitter Culturele en Kunstzinnige Vorming, CKV. Het ging niet om examenvakken, er waren geen eindtermen en we konden ons volledig richten op vraagstukken rond het hoe en waarom van ons onderwijs, en wat nou echt voor de ontwikkeling van kinderen van belang is. Ik ontdekte dat hier mijn passie lag.

Ik heb toen een coachingstraject en een post-hbo-opleiding middenmanagement gevolgd, intern op de school waar ik toen les gaf. Daarna heb ik bewust gesolliciteerd op een managersfunctie op een andere school. Het leek me te ongemakkelijk om op mijn oude school mensen aan te sturen die eerst mijn naaste collega's waren.

De grootste uitdaging voor mij is om de balans te vinden tussen onderwijsontwikkeling en het stukje HR, het zorgen voor het team: aansturen, begeleiden, lessen bezoeken, gesprekken houden... Ik wil nog meer dan nu het geval is in mijn eigen kracht komen: een brede focus houden, op meta-niveau denken, niet te veel verzanden in praktische zaken, en dus beter leren delegeren.”

# MIDDENMANAGERS VORMEN EEN ONTZETTEND HARD NAVENANT BELANGRIJKE GROEP; ZE HOUDEN

Middenmanagers blijken gemotiveerde mensen, niet zelden door hun schoolleider uitverkoren. Bilkes over die selectiemethode: “Het is vaak de betere docent die ervoor benaderd wordt maar van wie het nog maar de vraag is of die wel geschikt is om leiding te geven. Je kunt je als schoolleider zo dubbel in de vingers snijden: misschien haal je een *lousy leader* in huis en ben je ook nog eens een goede docent kwijt.”

### In het diepe

Docenten zijn allemaal voor het lesgeven opgeleid en kunnen zonder diploma niet aan de slag, maar voor team- en afdelingsleiders gelden die eisen niet. Ook aan een sluitende taakomschrijving ontbreekt het meestal. Voor velen is de stap om leiding te gaan geven dan ook een sprong in het diepe.

Onverantwoord, vindt Bilkes: “Teams van soms wel dertig à veertig man aansturen, terwijl we uit onderzoek weten dat alles boven de tien een hele uitdaging is: ga er maar aanstaan! Je moet zo'n groep dan opsplitsen, er is bovendien veel verloop: dat is veel te ingewikkeld om zelf al doende uit te dokteren.

Alleen al het voeren van gesprekken met je teamleden over hun ontwikkeling is een enorme uitdaging. Daar zou je al bijna fulltime mee bezig kunnen zijn als je het echt goed wilt doen! Visie en strategie helpen ontwikkelen maakt ook deel uit van het takenpakket, maar je ziet vaak dat middenmanagers daar weinig of niet aan toekomen, omdat ze het veel te druk hebben om hun hoofd boven water te houden met de dagelijkse gang van zaken. Niet verwonderlijk dus dat er veel verloop is onder hen.”





## JOCHEM SCHEERMAN

- Teamleider vmbo leerjaar 3
- Clusius College, Hoorn
- Stuur een team van 21 mensen aan

"Ik ben nu tien jaar teamleider, nadat ik eenzelfde periode docent lichamelijke opvoeding was geweest. Aanvankelijk gaf ik ook nog als teamleider zes uur gymles, maar na een paar jaar ben ik daarmee gestopt. Mijn werk is daarvoor te hectisch: je bent met ontzettend veel verschillende dingen bezig, er komt van alles op je af. We hebben een taakomschrijving, maar die laat je veel ruimte: het is aan mij om actief te kaderen wat bij mij hoort en wat ik delegeer.

Bij de start van mijn leidinggevende functie heb ik meteen een tweejarige opleiding middenmanagement gedaan, en ik ga nu op voor een master in Educational Management bij de leiderschapsacademie NSO-CNA in Amsterdam. Ik zou mijn stijl als coachend leiderschap willen typeren, dat komt natuurlijk ook voort uit mijn sportachtergrond.

Zeker in het begin vond ik leiding geven aan voormalige collega's ingewikkeld. Ik ben zo veel mogelijk mezelf gebleven, maar heb wel duidelijk gemaakt dat ik nu een andere functie heb en dat we dus een iets andere verhouding met elkaar zouden krijgen. Daar hadden sommige collega's misschien best moeite mee, zeker degenen die al wat langer op de school werkten."

## WERKENDE EN DE SCHOLEN DRAAIENDE

### Van nature

Middenmanagers vormen volgens Bilkes een ontzettend hard werkende en navenant belangrijke groep; ze houden de scholen draaiende. Van 's ochtends vroeg tot 's avonds laat zijn de meesten in de weer. Of ze het werk aankunnen, heeft veel met iemands persoonlijkheid te maken; de een bakent zijn werk veel beter af dan de ander. Bilkes: "Dat kun je van nature, maar je kunt het ook leren. Daar moeten ze dan wel de gelegenheid voor krijgen. Als ze naar een cursus als Lead & Learn toegaan, blijft het werk op school liggen, de dag erna liggen er tientallen mailtjes op ze te wachten, die ze dan in het weekend moeten wegwerken. Persoonlijke ontwikkeling komt er bijna altijd bij, in plaats dat het een integraal onderdeel van hun werk is. Op papier mag het, maar het dagelijkse werk blijft daardoor liggen."

### Leervragen

De professionaliseringsbehoefte onder middenmanagers is groot, weet Bilkes. Dat wordt ook onderschreven door Oomens en Bokdam in hun eerder aangehaalde rapportage. Zelf heeft hij in opdracht van de VO-academie door Luc Dorenbosch ook onderzoek laten uitvoeren naar wat de belangrijkste leervraag van deze groep is: "Bij Lead & Learn hebben we de antwoorden van ruim 300 deelnemers op wat hun leervraag is geanonimiseerd en die afgezet tegen de competenties die ze volgens het beroepsprofiel moeten hebben. De meeste leervragen gingen echter over competenties die niet in dat profiel waren opgenomen: het managen van de waan van de dag, hoe ga je om met de veelheid van vragen, met de ouders, problemen met leerlingen, uitval van docenten? En daarnaast scoorde een andere basiscategorie hoog: hoe ga ik om met m'n team, hoe krijg ik ze mee, hoe zorg ik dat ik dingen bij ze verander, hoe maak ik ze zelfstandiger?" Daarnaast spelen ook vraagstukken op het gebied van loyaliteit: behartigt de middenmanager, in zijn sandwichpositie, vooral de belangen van de directie, of juist van 'zijn mensen'? En wat doe je als je opeens leiding moet geven aan docenten die tot dan toe je naaste collega's waren? Kun je niet beter op een heel andere school beginnen als leidinggevende, om scheve ogen te vermijden?

## FIEKE OTTO-OSSENKOPPELE

- Teamleider bovenbouw havo-vwo (klas 11 en 12 in de telling van de Vrije School)
- Geert Groote College, Amsterdam
- Stuur een team van ruim 25 mensen aan

“Mijn werkzame carrière ben ik begonnen als beleidsadviseur en projectleider jeugd en onderwijs bij de gemeente Amsterdam. Daardoor kwam ik veel op scholen en dan dacht ik: wat een feestje is dit, ik wil ook voor de klas! Toen ben ik als docent toneel en maatschappijleer van start gegaan. Nog zonder onderwijsbevoegdheid, die ik heb in de loop van het eerste jaar behaald.

Na een jaar of zes ben ik teamleider geworden. Lesgeven doe ik met liefde af en toe als ik inval, maar ik sta niet meer ingeroosterd. Ik doe veel op gevoel, maar ik volg inmiddels wel een opleiding, de Master of Educational Management bij NSO-CNA. Daar heb ik veel aan, vooral de uitwisseling met ‘klasgenoten’ houdt me scherp.

Een inwerkperiode heb ik hier niet echt gehad. Ik ben destijds in het diepe gesprongen. Ik begon eraan in een roerige periode met veel wisselingen in de schoolleiding en heb veel zelf moeten uitvinden. Dat is nu gelukkig anders; zo krijg ik een dag per week de tijd om aan mijn opleiding te besteden.”



### Differentiëren

De positie van de middenmanager moet dringend versterkt worden, is de stellige overtuiging van Bilkes. “Ik denk dat de docenten de laatste jaren veel aandacht hebben gehad, ook qua loopbaanontwikkelingsmogelijkheden. Ook over de rector of de directeur, de eindverantwoordelijke op school, is heel veel duidelijk. Nu is het tijd om meer aandacht te geven aan iedereen die daar tussenin zit.” Tools genoeg: er zijn overal opleidingen, workshops en trainingen voor middenmanagers ontwikkeld. Daarnaast kan er op de scholen zelf ook wat gedaan worden. “Job crafting bijvoorbeeld,” zegt Bilkes. “Wat zijn nou alle taken die iemand heeft, hoeveel tijd besteedt hij of zij waaraan? Breng dat in kaart, schuif daar eens mee. Ook teamleiders onderling zouden daarin kunnen schuiven. Stel dat de ene teamleider het PR-gedeelte hartstikke leuk vindt en jij hebt er een hekel aan, laat hem dat dan doen en doe zelf iets wat hem minder ligt. Durf ook te differentiëren binnen een team: wie doet wat? Zet iedereen in zijn kracht.” |

Samen met Kees van der Velden richtte Marius Bilkes ‘De hybride docent’ op, een expertisecentrum voor mensen die het leraarschap willen combineren met een andere baan. De afgelopen jaren hebben zij tevens het intervisietraject Lead & Learn en de ‘Inwerkimpuls tweedaagse’ voor startende teamleiders georganiseerd voor de VO-academie.

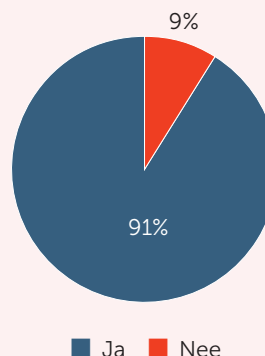


# WERKDRUK

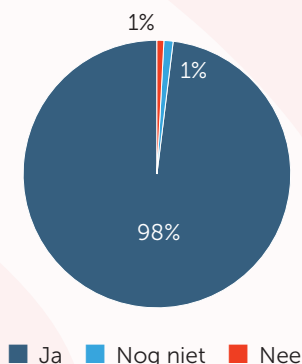
Begin 2018 sloten PO-Raad, vakbonden, waaronder de AVS, en het kabinet een akkoord over het terugdringen van de werkdruk in het primair onderwijs. In mei 2018 en in februari 2019 peilde de AVS de mening van schoolleiders over het werkdrukakkoord en de inzet van de werkdrukgeden. Respectievelijk 644 en 727 schoolleiders vulden de peiling in.\*

\* Bij vier van de vijf vragen waren de cijfers van 2018 en 2019 vrijwel hetzelfde. Hier zijn de cijfers van 2019 gebruikt.

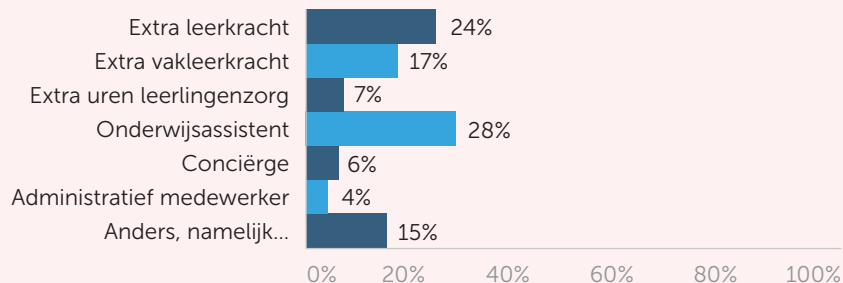
**Ik heb volledige handelingsvrijheid gekregen van mijn bestuurder voor het aanwenden van de werkdrukmiddelen:**



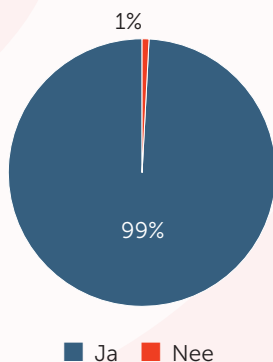
**Ik heb samen met het team overlegd over de inzet van de werkdrukmiddelen:**



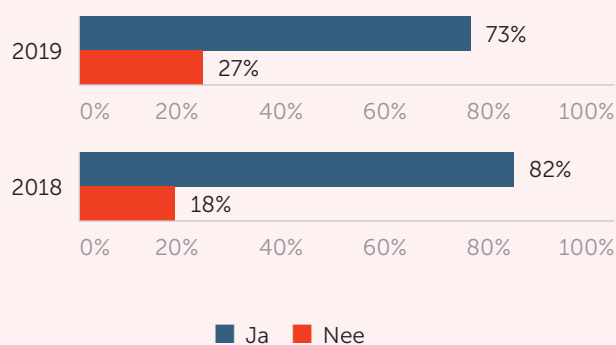
**De werkdrukmiddelen zijn bij mij op school het afgelopen schooljaar ingezet voor:**



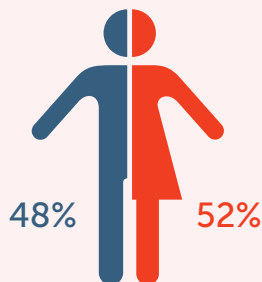
**Zijn de werkdrukmiddelen op uw school het afgelopen schooljaar ingezet?**



**Ik ben tevreden met het werkdrukakkoord:**



# ARBEIDSMARKT



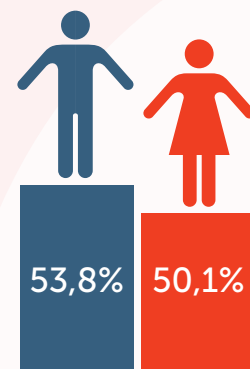
## Mannen vs. vrouwen

In het primair onderwijs neemt het aandeel vrouwen de laatste jaren toe in alle functies. De toename is het sterkst onder directieleden, waar het aandeel vrouwen steeg naar ruim 52% in 2017. Hoewel onder het directiepersoneel nog wel het kleinste aandeel vrouwen werkt, betekent dit dat ook in deze functie het aandeel vrouwen nu groter is dan het aandeel mannen.



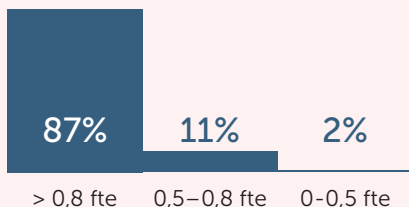
## Aandeel 55-plussers

In het primair onderwijs is een aanzienlijk deel van het personeel 55 jaar of ouder. Onder directiepersoneel is dit aandeel het grootst: in 2017 was 48% ouder dan 55 jaar. Ruim 2% van de directieleden is 65-plus. Dat staat gelijk aan 180 fte.



## Mannen ouder dan vrouwen

In het primair onderwijs zijn in alle functies mannen gemiddeld ouder dan vrouwen. Mannelijke directieleden waren in 2017 gemiddeld 53,8 jaar oud, terwijl hun vrouwelijke collega-schoonleiders gemiddeld 50,1 jaar waren. Zowel bij mannen als bij vrouwen daalt de gemiddelde leeftijd, met uitzondering van schoolleiders (zowel mannelijke als vrouwelijke).



## Aanstellingsomvang

In het primair onderwijs heeft 87% van de schoolleiders een baan met een omvang van meer dan 0,8 fte. Dit percentage neemt af: meer schoolleiders dan voorheen hebben een grote deeltijdbaan van 0,5-0,8 fte (in 2017 11%).



## Vast dienstverband

Bijna 94% van de schoolleiders in het primair onderwijs had in 2017 een vast dienstverband. Dat is hoger dan het gemiddelde in de sector (bijna 90%).

	2016–2017	2017–2018
Aantal vacatures	703	845
Aantal fte	574	705
Vacature intensiteit	6,1%	8,4%

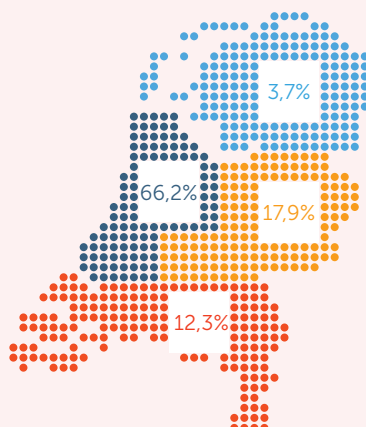
## Aantal directievacatures

Hoewel de werkgelegenheid voor schoolleiders in het primair onderwijs is gedaald, is het aantal vacatures toegenomen. Gekeken naar de omvang van de doelgroep is het aantal vacatures in het primair onderwijs voor schoolleiders het grootst. Bron: Arbeidsmarkt barometer po, vo en mbo 2017-2018 (Ecorys) en Arbeidsmarktanalyse primair onderwijs 2018 (APPO)

Bron (tenzij anders vermeld):  
Arbeidsmarktanalyse Primair Onderwijs 2018 (Arbeidsmarktplatform Primair Onderwijs)

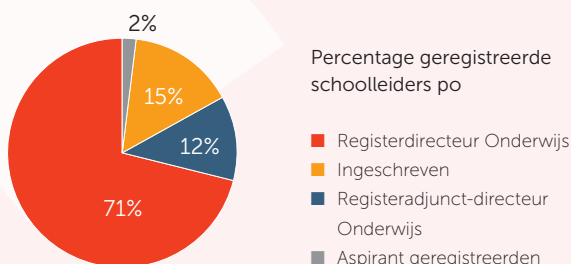
## Verdeling directievacatures per landsdeel, 2017/2018

Het aantal directievacatures verschilt sterk per regio. Dat heeft te maken met de omvang van de werkgelegenheid in de regio, maar kan ook wijzen op arbeidsmarkt knelpunten in die regio. Bron: Arbeidsmarkt barometer po, vo en mbo 2017-2018 (Ecorys)



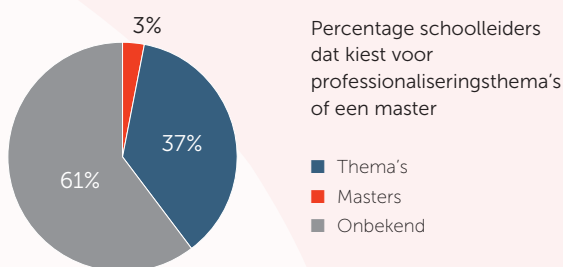


# PROFESSIONALISERING



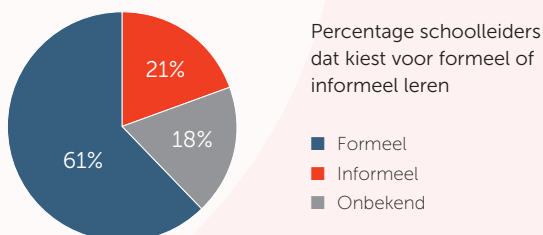
## Registratie in het register

Schoolleiders in het basisonderwijs moeten sinds 1 januari 2018 voldoen aan de basiskwalificaties zoals beschreven in de beroepsstandaard en zich registreren in het Schoolleidersregister PO. Directeuren krijgen de titel Registerdirecteur Onderwijs (RDO) en adjunct-directeuren Registeradjunct-directeur Onderwijs (RADO). Nieuw aangestelde schoolleiders die nog niet over de basiskwalificaties beschikken, krijgen de tijd om een schoolleidersopleiding te volgen. Zij worden geregistreerd als aspirant RDO of aspirant RADO.



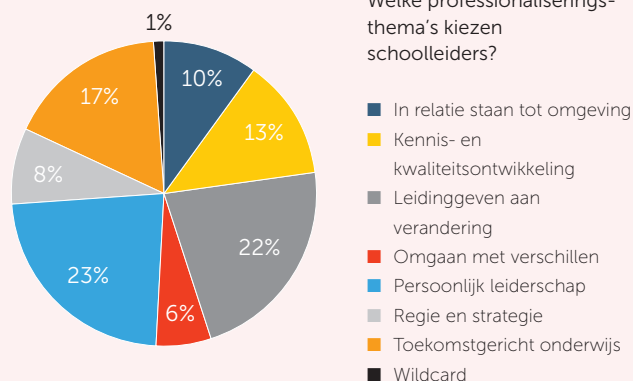
## Professionaliseringsthema's of een master

40% van de schoolleiders heeft ontwikkelactiviteiten die na de basisregistratie zijn uitgevoerd in het register gezet. Slechts een klein deel kiest voor een master: 3%. De meeste schoolleiders zijn echter minder dan vier jaar geregistreerd. Zij zijn nog bezig met ontwikkelactiviteiten en hebben hierover nog niets in het register ingevoerd.



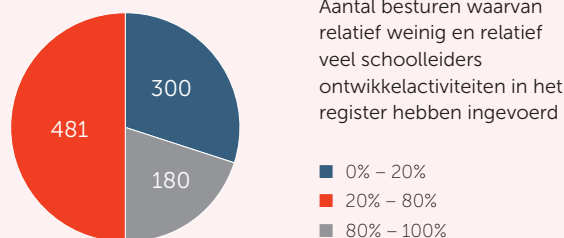
## Formeel en informeel leren

Schoolleiders die hebben gekozen voor professionaliseringsthema's kunnen dit via formeel of informeel leren doen.



## Professionaliseringsthema's

De kennisbasis voor schoolleiders po bestaat onder meer uit beschreven kennisdomeinen. Deze kennisdomeinen worden professionaliseringsthema's genoemd. Schoolleiders kiezen drie van de acht professionaliseringsthema's.



## Relatie besturen en ontwikkelactiviteiten schoolleiders

In de cao is opgenomen dat schoolbesturen professionaliseringsafspraken met schoolleiders maken zodat professionaliseringsgelden ook hiervoor worden ingezet.

Omdat de meeste schoolleiders nog volop bezig zijn met hun eerste professionaliseringscyclus na registratie hebben zij hierover nog niets in het register gezet. Hierdoor zijn op basis van de gegevens in het Schoolleidersregister PO nog geen conclusies te trekken over de mate waarin schoolbesturen hun schoolleiders stimuleren te professionaliseren en (her)registreren. Er is al wel te zien dat er 180 besturen zijn waarvan relatief veel schoolleiders ontwikkelactiviteiten in het register hebben ingevoerd. Tegelijkertijd zijn er 300 besturen waarvan relatief weinig schoolleiders ontwikkelactiviteiten in het register hebben ingevoerd.

Bron: Schoolleidersregister PO



SAMENSPEL TUSSEN DIRECTIE, BESTUUR EN TOEZICHT

# EEN KWESTIE VA

**Schoolleiders leveren een belangrijke bijdrage aan de onderwijskwaliteit en zijn verantwoordelijk voor honderden, soms zelfs duizenden leerlingen. Maar het vak van schoolleider kan ook eenzaam zijn. Daarom is het belangrijk dat de schoolleider steun heeft van bestuur en toezicht, op allerlei vlakken.**

TEKST: MARTIJN DE GRAAFF / FOTOGRAFIE: DIRK KREIJKAMP

Bij Stichting Fluvium Openbaar Onderwijs hebben de drie gremia een mooie manier van werken gevonden. Fluvium is een jonge stichting uit Geldermalsen en Neerijnen in Gelderland, die twaalf jaar bestaat. Na de fusie van vorig jaar bestaat de stichting uit 21 scholen met zo'n 2.200 leerlingen.

**Goes:** "Kenmerkend voor onze stichting zijn de kleine dorpscholen. Gemiddeld heeft een school honderd leerlingen. Wat ik erg mooi vind, dat is dat onze scholen schitteren door diversiteit: elke school vult zijn opdracht anders in."

**Tammes:** "De scholen hebben een bepalende functie binnen zo'n dorp. Lokale politieke partijen leggen daar ook de nadruk op, hoewel de gemeente er niets over te zeggen heeft. Maar we merken dat we in een maatschappelijke context functioneren waarin het voor een dorp belangrijk is dat er een eigen school is."



## WIE ZITTEN ER AAN TAFEL?



**Klaas Tammes,**  
voorzitter raad van toezicht

Tammes heeft een lange carrière in de politiek achter de rug, waaronder als burgemeester van Lienden en Buren. Hij heeft ook veel toezichtservaring. Sinds 2018 is hij voorzitter van de raad van toezicht van Fluvium.



**Jeroen Goes,**  
voorzitter college van bestuur

Goes werkt al 25 jaar in het onderwijs. Na drie jaar voor de klas te hebben gestaan, werd hij schooldirecteur van verschillende scholen. Sinds 2018 is hij bestuursvoorzitter van Fluvium.



**Stanley Willems,**  
directeur OBS Est

Na een carrière bij justitie en het Korps Mariniers koos Willems voor het onderwijs. Bij Fluvium is hij directeur van OBS Est en adjunct-directeur van ODS Meester Aafjes. Ook is hij mede verantwoordelijk voor het bouwen van een nieuwe school in Meteren.

# N VERTROUWEN

**Willems:** "Dat zie je ook in Est, waar mijn school staat. Het is een nogal gesloten dorp, met veel ondernemers. Er is weinig aanwas van nieuwe mensen. Op dit moment hebben we ongeveer vijftig leerlingen, dan is het lastig om kwalitatief goed onderwijs te geven. Natuurlijk doet mijn team dat met hart en ziel. Je merkt dat de inwoners erg begaan zijn met de toekomst van hun school. Veel volwassenen hebben er als kind zelf gezeten. Ik zorg dat alle stemmen worden gehoord. In de mr zit iemand van het 'oude' Est, maar ook iemand die er onlangs is komen wonen."

### Hoge ouderbetrokkenheid

**Tammes:** "De betrokkenheid van ouders bij onze scholen is erg groot. Daarom blijft het voor ons belangrijk steeds goed in de gaten te hebben met wie je te maken hebt, wat hun achtergrond is en wat hun emoties zijn als het gaat om de school. Dat we kleine scholen hebben, heeft nadelen zoals Stanley zegt. Maar

het is absoluut niet waar dat je op een kleine school geen kwaliteit kunt leveren. Het gaat vooral om de sociale cohesie. Daarom zou samenwerking goed zijn. In onze regio is christelijk onderwijs op reformatorische grondslag erg sterk. Wij zijn openbaar. We merken dat het lastig is om de samenwerking op te zetten. We gaan de komende jaren blijven inzetten op samenwerking tussen stichtingen."

**Willems:** "Omvang staat inderdaad los van de kwaliteit. Als kleine school hebben we een bijzondere manier van werken. We hebben combinatiegroepen, maar in de praktijk kunnen we kinderen heel erg op niveau bedienen. Een leerling uit groep 4 kan bijvoorbeeld voor rekenen aansluiten bij groep 7. Ik heb ook een goed en ervaren team dat gericht is op de individuele leerling. Ze kennen alle leerlingen en kunnen samen met goede oplossingen komen. We hebben niet echt een onderwijsconcept, we gebruiken wat we goed en passend vinden."

**'DE SCHOLEN KIJKEN  
WAT ZE NODIG HEBBEN,  
EN ALS BESTUUR ZIJN WE  
FACILITEREND, STIMULEREND  
EN ENTHOUSIASMEREND'**



**Vertrouwen en verantwoordelijkheid**

De 21 scholen van de stichting vullen hun onderwijs grotendeels zelf in. Er zijn geen harde eisen van boven waar iedereen aan moet voldoen.

**Goes:** "Ik schrijf – in samenwerking met directeuren, toezichthouders en andere betrokkenen – een strategisch beleidsplan. Daarin zetten we een koers uit, die is stichtingsbreed. Kwaliteit van het onderwijs staat voorop, maar we hangen er niet een eenduidige norm aan op. De school van Stanley in Est is anders dan een school in Meteren. Ander dorp, andere context, andere leraren. Uitgangspunt is wel de driedeling van Gert Biesta: kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming. Daarbinnen bepalen de scholen zelf wat ze gaan doen. Ze kijken wat ze nodig hebben, en als bestuur zijn we faciliterend, stimulerend en enthousiasmerend. Het idee is: laat de scholen hun werk doen."

**Willems:** "Ik voel de vrijheid die Jeroen mij geeft. Hij is ook een prettige sparringpartner; als ik back-up nodig heb, kunnen we samen kijken naar mogelijke oplossingen. Het blijkt dat we vaak hetzelfde over dingen denken. Zijn houding is dat een voorstel of antwoord niet meteen fout kan zijn. Als het bijdraagt aan de kwaliteit en je kunt het onderbouwen, is het goed. Dat geldt ook voor mij naar mijn team toe: verantwoordelijkheid en vertrouwen geven. Leraren weten heel goed wat er nodig is en hoe het onderwijs eruit moet zien. Een voorbeeld: vorig jaar scoorde een klas minder dan het landelijk gemiddelde voor rekenen. Dat kwam door één leerling; omdat je kleine klassen hebt, werkt zoiets meteen door in het gemiddelde. De leraar kwam meteen met een verklaring, onderbouwing en aanpak. Dat kan ik weer doorgeven aan Jeroen."

**Goes:** "Het is een open deur, maar het basiswoord is vertrouwen, op alle niveaus. We werken met professionals. Die moet je hun professionele ruimte geven. En niet allerlei kaders en regels opleggen. Natuurlijk ben ik meer sturend bij scholen die het minder doen. In eerste instantie wil ik dat ze zelf met een aanpak komen. Als dat niet lukt, adviseer ik hen om bepaalde stappen te zetten."

**Korte lijnen**

**Tammes:** "Dat is wel een belangrijke toevoeging, het is niet alleen maar vrijheid geven. We hebben instrumenten om ons een beeld te geven hoe scholen het doen en waar het eventueel beter kan. Het woord kwaliteit valt bij ons erg veel. Aan de andere kant investeren we als raad van toezicht in de relatie met schoolleiders. Zo vergaderen we steeds op een andere school. Vooraf vertelt de directeur ons over de school, het onderwijs, de leerlingen. Dat geeft ons een mooi beeld van wat er in de stichting gebeurt. En het is zinvol dat de directeur kennis maakt met ons, zodat de lijnen kort zijn. En dat zij – als dat nodig is – de stap naar ons kunnen zetten."

**Goes:** "Ikzelf bezoek twee scholen per week. Met de directeur bespreek ik aan de hand van de kwaliteitskaart hoe het gaat, wat er beter kan en hoe ik daarbij kan helpen. Cijfers zijn altijd een signaal, maar als het verhaal van de school erbij goed is, is dat prima. Ook bezoek ik altijd twee klassen. Een keer per maand komen alle directeuren en ik bij elkaar. En we organiseren ook kennissessies."

**'HET IS FIJN DAT BESTUUR  
EN RAAD VAN TOEZICHT ZO  
BENADERBAAR ZIJN'**



**Willems:** "Het is fijn dat bestuur en raad van toezicht zo benaderbaar zijn. Dat sterkt mij in mijn positie en functioneren. Ook voor het team; mijn leraren zijn erg kritisch. Dat betekent dat je beslissingen duidelijk moet uitleggen en onderbouwen. En niet zeggen: 'dat moet van het bestuur'."

## Luisteren

Willems werkt nu achttien jaar voor Fluvium en haar voorgangers. Zowel Goes als Tammes zijn in 2018 in hun functie begonnen. Hoe zorgen ze ervoor dat de relatie goed is?

**Tammes:** "Toen Jeroen begon, kwam hij in een organisatie die net een fusie achter de rug had. Geen makkelijke situatie dus."

**Goes:** "Hoe begin je dan? Ik merkte bijvoorbeeld dat het vertrouwen binnen de directiegroep niet optimaal was. Daarnaast voelde een deel zich niet gehoord. Dat is misschien ook niet vreemd: de scholen hebben een lange geschiedenis en door de jaren heen zijn er meerdere samenvoegingen geweest. Mijn eerste taak was dus een relatie aangaan en vertrouwen opbouwen. Dat betekent veel oordeelvrij luisteren, de goede vragen stellen en veiligheid creëren. En alleen op de juiste momenten op je bestuursstoel gaan zitten. Op dit moment hebben we een mooi team, de cultuur is veel beter. We delen veel met elkaar."

**Willems:** "Dat is ook hoe ik het ervaar. Jeroen heeft de eerste honderd dagen gebruikt om te luisteren en te denken. Daarna heeft hij zijn visie gegeven en zijn we aan de slag gegaan. Het voelt echt anders, we zijn in een fase waar we als directeuren elkaar helpen. Het concurrentiedenken is veel minder geworden."

## Schurende vragen

In het nieuwe toezichtskader van de inspectie wordt ook de bestuurder aangesproken op de kwaliteit van het onderwijs. Schoolleiders, bestuurders en toezichthouders zijn daarom op zoek naar hoe zij hieraan op een goede manier kunnen voldoen.



## 'JE MOET RESPECT HEBBEN VOOR ELKAARS ROL, MAAR WEL JE VERANTWOORDELIJKHEID HOUDEN'

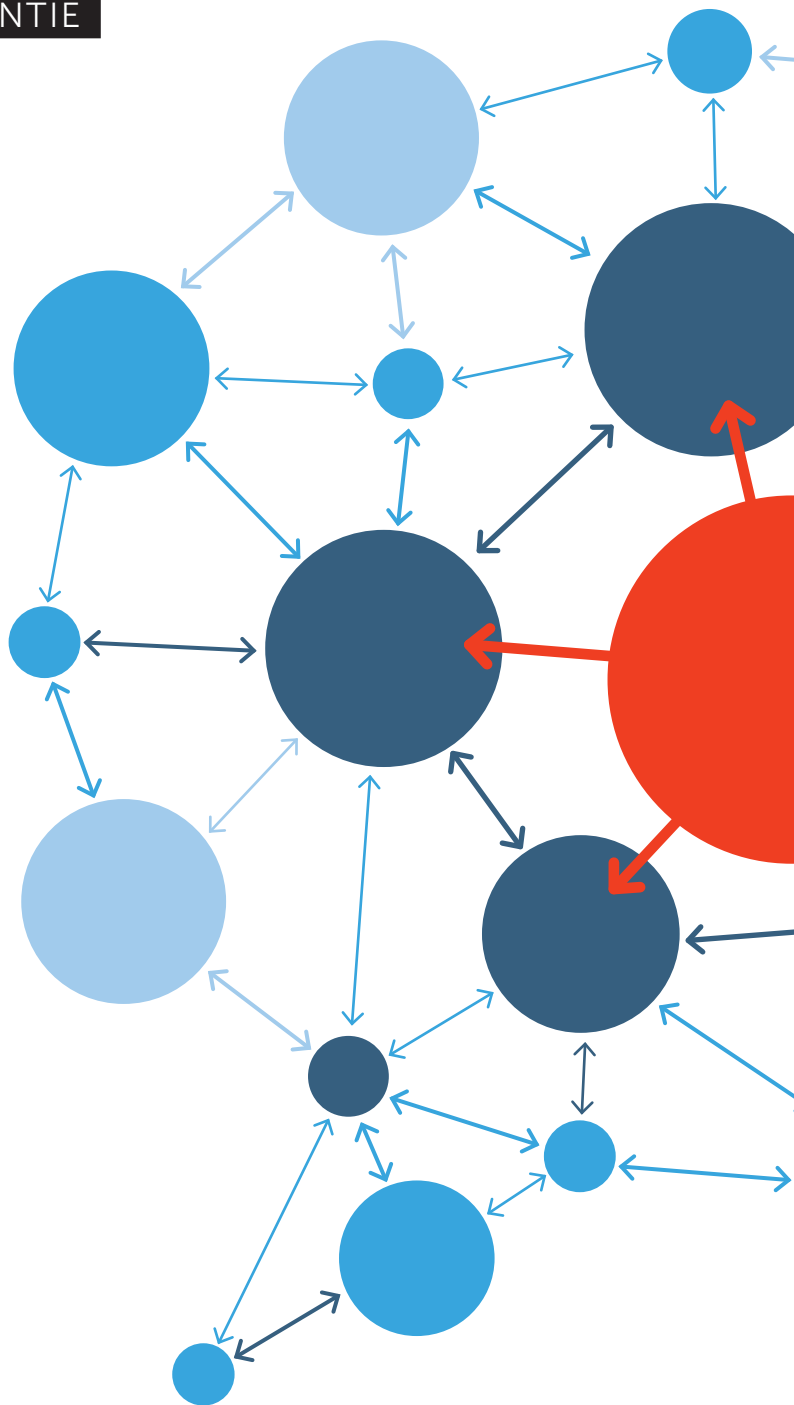
**Tammes:** "Belangrijk is dat je niet op elkaars stoel gaat zitten. Je moet respect hebben voor elkaars rol, maar wel je verantwoordelijkheid houden. Als raad van toezicht zijn we er voor de controle en voor de continuïteit. Maar ook voor meedenken en adviseren."

**Goes:** "In principe mag je op elkaars stoel gaan zitten, maar niet te pas en te onpas. En met een goede reden. Soms mag het ook schuren. Vergaderingen met kritische vragen zijn in mijn beleving de betere vergaderingen. Daar wordt iedereen beter van, inclusief ikzelf. Schuren moet. Ik moet Stanley de lastige vragen kunnen stellen."

**Willems:** "Daar ben ik het mee eens. En andersom geldt dat ook. Ik moet beslissingen van Jeroen en Klaas in alle vertrouwen onder de loep kunnen leggen. En dat kan. Mijn belang is mijn school. Als het bestuur bijvoorbeeld een beslissing neemt die lastig is uit te leggen bij mijn team, heb ik daar een enorm belang bij."

**Goes:** "Ik wil heel graag weten als directeuren of de GMR moeite hebben met wat ik doe of met mijn beslissingen. Gelukkig informeren de schoolleiders mij over alles, ook over minder leuke zaken. Zodat ik voorbereid ben op vragen van bijvoorbeeld Klaas, ouders of van de inspectie." |



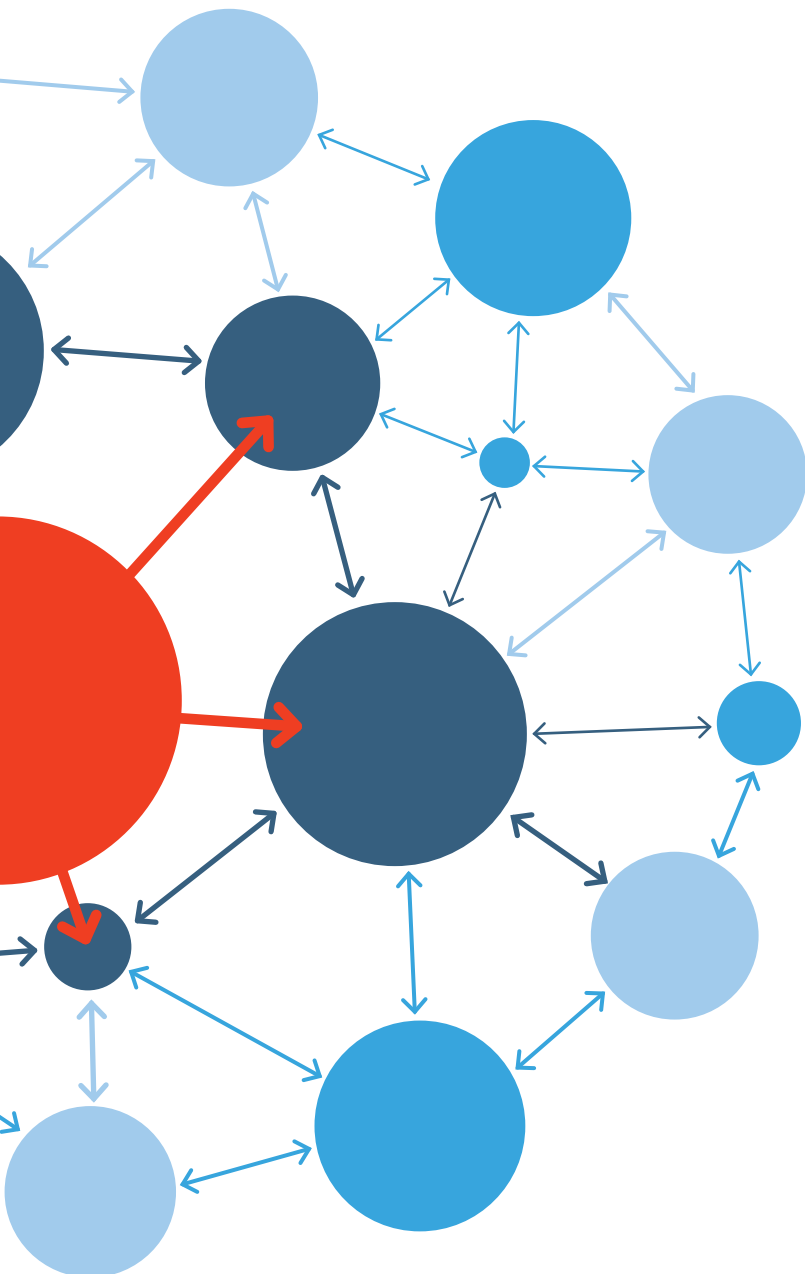


De tijd dat de school een bastion was, is voorbij. Tegenwoordig heb je je als schoolleider te verhouden tot de wereld in en rond de school en moet je continu schakelen tussen verschillende niveaus. Daarmee is communicatie voor de schoolleider een belangrijke taak geworden. Communicatieadviseur Noud Cornelissen en rector Harold Tennekes vertellen over dit bijzondere onderdeel van het (school)leiderschap.

TEKST: RENÉE SOMMER

# CONTINU SCHAKELEN





## 'TEGENWOORDIG OPEREER JE ALS SCHOOLLEIDER IN EEN GROTER VERBAND VAN ORGANISATIES, ANDERE SCHOLEN EN OVERHEDEN. IEDEREEN KIJKT MEE'

Noud Cornelissen, communicatieadviseur

publiek belang. Bij interne communicatie hoort bij mijn manier van werken dat ik veel vragen stel – communiceren is ook luisteren – en ik vind het altijd fijn om van tevoren te sparren, bijvoorbeeld met de schoolleiding. Teken van onzekerheid? Integendeel. Ik zou het eerder een teken van onzekerheid vinden als mijn communicatiestijl heel directief was. Mijn manier van werken hoeft natuurlijk helemaal niet de manier van iemand anders te zijn. Alsof ik weet hoe het moet. Er zijn echt collega's die hier veel meer ervaring mee hebben. Ik communiceer zoals bij mij past. Ik vind het belangrijk om altijd een reëel beeld te geven van de gang van zaken. Als ik ergens niet achter sta, doe ik het niet."

In de twintig jaar dat hij zich bezighoudt met communicatie in het onderwijs heeft Noud Cornelissen de positie van de schoolleider zien veranderen. "Vroeger kon je als school behoorlijk je eigen gang gaan. Zo lang je maar uitvoerde wat er in Zoetermeer werd bedacht, de inspectie tevreden was en voldoende leerlingen slaagden. Tegenwoordig opereer je als schoolleider in een groter verband van organisaties, andere scholen en overheden. Iedereen kijkt mee. Dat brengt met zich mee dat je doorlopend verantwoording moet afleggen. Dus als een schoolleider niet kan communiceren heeft hij of zij een probleem."

### Vragen stellen

Harold Tennekes is zo'n schoolleider wiens school kritisch gevolgd wordt door leerlingen, ouders en pers. Toen hij rector werd van Het Amsterdams Lyceum was hij zich daarvan bewust. Hij volgde zelfs een communicatietraining om nog beter beslagen ten ijs te komen. "Wij zijn een van de populairste scholen van de stad. Dat maakt dat we veel te verliezen hebben. Alles reilt en zeilt prima, maar op elke school gebeuren dingen. Als schoolleider maak je de afweging tussen schoolbelang en

### Nooit liegen

Wat als er iets heel erg misgaat? Een kind dat gepest wordt, een leraar die gefilmd wordt door zijn leerlingen en die er door knip- en plakwerk nogal beroerd vanaf komt op social media... Tennekes: "Voor zaken rond fysieke en sociale veiligheid hebben we protocollen. Maar er zijn ook altijd dingen waar je niet op voorbereid bent. In zo'n geval zit bij ons onmiddellijk de schoolleiding aan tafel en eventueel een crisisteam. Wat gaan we doen? Wie voert het woord? Dat is bij ons altijd de rector. Ik streef naar maximale openheid, maar soms is dat niet mogelijk, omdat ik dan de belangen van een leerling of een docent zou schaden. Dat leg ik dan uit. Meestal is daar begrip voor." In Cornelissens optiek zijn er twee crisisvragen: wat heb je gedaan om de situatie te voorkomen en wat ga je doen om het op te lossen? Cornelissen: "Je moet altijd bedenken: ouders hebben mij hun kind toevertrouwd. Hoe zorg ik dat ik dat vertrouwen waard blijf? Schoolleider zijn vergt moed. Je moet hart voor de zaak hebben en duidelijk durven zijn. Ook als je iets – nog – niet weet of niet kunt vertellen."

# 'MIJN MEDEWERKERS WERKEN MET PASSIE EN ENERGIE EN ZIJ MOETEN WETEN DAT IK DAT ZIE'

Harold Tennekes, rector Amsterdams Lyceum

Enige relativering vindt Cornelissen wel op z'n plaats als het gaat om crisissituaties op scholen: "Er gaan elke dag een miljoen mensen naar een middelbare school als leraar of leerling. Een miljoen! De impact van onderwijs is gigantisch. Als daarvan met drie of vier mensen iets misgaat, dan is dat statistisch te verwaarlozen. Dat er regelmatig iets misgaat met pubers, is helemaal niet gek. Zij zijn hun grenzen aan het verkennen. En soms springt de pers daar bovenop. Dan kun je natuurlijk niet zeggen dat het allemaal wel meevalt. Wees altijd zorgvuldig. En wat er ook gebeurt, denk eerst aan je docenten, leerlingen en de ouders."

## Goed nieuws

Hoe zit het met goed nieuws? Elke school wil natuurlijk juist zijn positieve kanten graag naar buiten brengen. Maar hoe doe je dat geloofwaardig? "Ik vind het verwoorden van dingen die goed gaan heel wezenlijk voor communicatie", zegt Tennekes. "Mijn medewerkers werken met passie en energie en zij moeten weten dat ik dat zie. Niet omdat ik mezelf nou zo belangrijk vind, maar omdat er door mijn functie altijd naar mij gekeken wordt. Wat vindt de rector ervan? Een collega zei een keer tegen mij: 'Als rector communiceer je al als je een wenkbrauw optrekt.' Dus als er aanleiding voor is, dan vertel ik persoonlijk in de docentenkamer dat ik ergens blij mee ben. Daarna stuur ik een mail, voor de mensen die er niet waren. Wij hadden in het European Youth Parliament een aantal leerlingen dat heel succesvol was. Daar ben ik trots op. Dat vertel ik aan docenten en leerlingen, maar ik bel ook de krant en ik stuur een persberichtje."

## Een onsje minder

Wat doe je als je iets onhandig hebt gecommuniceerd?

Tennekes: "Ik ben en blijf een leraar, ik wil de dingen duidelijk uitleggen. Maar als je er te stevig ingaat, kan dat iets dramme-rigs krijgen. Mensen zijn vaak sensitief en hebben aan een half woord genoeg. Als je dan anderhalf woord gebruikt, werkt dat averechts. Het kan vaak wel een onsje minder. Of je meldt iets in een plenaire vergadering, terwijl je al pratend denkt: in een klein comité was eleganter geweest. Of je gebruikt gewoon ver-keerde woorden. Op mijn vorige school had ik een dag ingesteld waarop wij als docenten en schoolleiding terugkeken op het effect van ons beleid en naar de leeropbrengsten. Dat hadden we in de schoolleiding Verantwoordingsdag genoemd. Dat viel helemaal verkeerd bij sommige collega's."

Ook met ouders heeft hij wel eens lastige gesprekken:

"Bijvoorbeeld over een besluit dat je hebt genomen waar zij het niet mee eens zijn. Soms gaat de onvrede over de inhoud van het besluit, maar soms ook om de onderbouwing of om hoe we het hebben gebracht. Gelukkig kun je op dat laatste altijd terugkomen."

Tennekes lacht: "Dat doe ik regelmatig, ergens op terugkomen. Je moet buitengewoon kritisch zijn op jezelf en kunnen zeggen dat je iets niet helemaal goed hebt aangepakt. Dat is ook je taak als schoolleider: de dingen in perspectief zien en waar het kan een beetje humor en relativering gebruiken. Communicatie is ook evaluatie: hoe doe ik het de volgende keer beter?" |

Noud Cornelissen werkte na zijn opleiding aan de School voor de Journalistiek in Utrecht voor diverse regionale media en als parlementair redacteur. In 1990 werd hij woordvoerder van de toenmalige onderwijsbond ABOP. Sinds 1997 werkt hij als zelfstandig communicatieadviseur, met als specialisatie primair en voortgezet onderwijs. Voor de AVS verzorgt hij onder meer de Leergang Strategische communicatie en PR.

Harold Tennekes is sinds 1 augustus 2017 rector van Het Amsterdams Lyceum. Hij is historicus en werkte vanaf 1996 als docent geschiedenis op het Hermann Wesselinkcollege in Amstelveen. In 2013 werd hij daar conrector.

## LEESTIPS VAN DE REDACTIE

Welke boeken inspireren de schoolleiders van de redactie van *De Staat van de Schoolleider* bij het doen van hun werk? Dit zijn hun favorieten.

Lizzy Heistek

*Word een held*  
Bas Kodden

“De meeste leidinggevendenden geven leiding wanneer ze het vooral niet moeten doen, en geven geen leiding wanneer ze het wel moeten doen. Leiding geven is omgekeerd opvoeden:  
Jonge kinderen: directieve leiderschapsstijl  
Pubers: coachend  
Jong volwassenen: faciliterend  
Volwassenen: supportive: applaudiseer.  
Wanneer stap jij in en wanneer stap jij uit om ruimte te bieden en te applaudiseren?”

Reinier Bos

*Omwenteling*  
Jan Rotmans

“In dit boek laat Rotmans een nieuwe orde in beweging komen die uitgaat van vertrouwen, ruimte voor persoonlijke ontwikkeling en oog voor de langere termijn. Hij doet een mooi beroep op de wendbare leider die stimuleert en waardeert, ruimte biedt en druk wegneemt. Transformatie zit in onszelf, ook in onderwijs.”

Harald Mertz

*Ik kies voor mijn talent*  
Luk Dewulf en Peter Beschuyt

“Doe waar je goed in bent! Dit betekent in Luks woorden: je talenten benutten en blijvend – in het Vlaams – ‘goesting’ opdoen in werken en leren. Duurzame inzetbaarheid in de praktijk. Dit is een compleet en realistisch geschreven boek, dat persoonlijk, in teams en met leerlingen te gebruiken is! Positief en toepasbaar, zeker door de online tool.”

Alexander van Horssen

*Ontsokeeld leiderschap*  
Robert Mentink

“Je bent nodig, beste schoolleider. Misschien wel meer dan ooit. Schoolleiderschap doet ertoe. Het is een vak, een complex vak in onzekere tijden. Om zinvol bezig te zijn met leiderschap moet de schoolleider van zijn sokkel afstappen en vanuit een dienende houding leiderschap organiseren en tonen. Onderzoek het zelf en vind jouw juiste midden!”

Ferdinand ter Haar

*Sapiens, een kleine geschiedenis van de mensheid*  
Yuval Noah Harari

“Vanaf de eerste bladzijde een duizelingwekkende reis door onze geschiedenis. Van alle bekende menssoorten is de Homo Sapiens overgebleven. Omdat wij vroeger al niet voor de poes waren, de functie van roddelen onderkennen en snaptten dat veranderingmanagement een overgewaardeerd fenomeen is. ‘Sapiens’ is geen boek over leiderschap, maar een beschrijving van ons als mens. Door regie te pakken schrijven we nu nog steeds geschiedenis.”

Aart van der Woude

*Autonomie, een essay over het vervulde leven*  
Beate Rössler

“Autonomie wordt veel gebruikt in het onderwijs: voor scholen, schoolleiding, docenten en leerlingen. We vinden het belangrijk en zien het haast als een voorwaarde voor succes. In dit boek ontrafelt Rössler het begrip autonomie. Zij zet vraagtekens bij werkelijke autonomie en gaat op zoek naar de oorzaken van handelen. Een plezierig, goed leesbaar en zeer toepasbaar boek.”



# PROFESSIONALISERING

Om de ontwikkelingen op het gebied van belangrijke thema's als onderwijskundig leiderschap, strategisch HRM, kwaliteitsbeleid en passend onderwijs bij te houden, is het van belang dat schoolleiders blijvend werken aan hun professionalisering. Hoe vergaat dat schoolleiders in het voortgezet onderwijs?

## Wijze van professionalisering

Meerdaagse cursus/training	18,4%
Eendaagse cursus/training	17,3%
Intervisie	12,9%
Coaching	10,3%
Netwerken	9,9%
Zelfstudie	9,9%
Learning-on-the-job	7,5%
Leergang	5,7%
Master tot schoolleider: aaneengesloten	2,7%
Supervisie	2,0%
Master tot schoolleider: modulair	1,5%
Anders, namelijk...	1,2%
Opleiding tot schoolleider: aaneengesloten	0,4%
Opleiding tot schoolleider: modulair	0,2%
Totaal (891 antwoorden)	100%

Bron: Monitor Professionele ontwikkeling schoolleiders en bestuurders VO 2016-2017

## Welke effecten zien schoolleiders van hun professionalisering?

Kan beter zijn/haar eigen functie uitoefenen door professionalisering	92%
Ziet effect op ontwikkelingen binnen de school	85%
Heeft de opgedane kennis gedeeld met collega's binnen de school	64%

Bron: Infographic VO-academie Schoolleiders inwerkprogramma, 2018

## Op welke terreinen willen schoolleiders zich verder professionaliseren?

(maximaal 5 antwoorden)

Persoonlijke ontwikkeling	12,2%
Leiderschap	11,2%
Visieontwikkeling	9,3%
Lerende organisatie	8,4%
Organisatiekunde en -verandering	8,2%
Professionalisering docenten	7,0%
Opbrengstgericht/onderzoeksmatig werken	6,7%
Strategisch HRM	5,7%
Financiën	5,6%
Onderwijsgerelateerde onderwerpen	5,5%
Bedrijfsvoering	5,4%
Beleidsontwikkeling	4,5%
Feedback geven	4,2%
School en omgeving	3,1%
Huisvesting	2,3%
Anders, namelijk...	0,8%

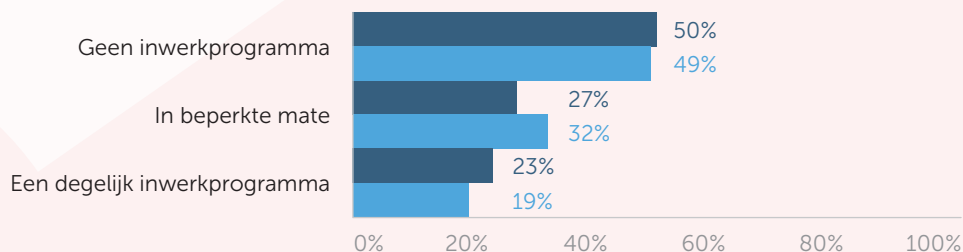
Totaal (1325 antwoorden) 100%

Bron: Monitor Professionele ontwikkeling schoolleiders en bestuurders VO 2016-2017

## Welke inwerk- en begeleidingsprogramma's hebben schoolleiders gekregen?

De afgelopen jaren is een positieve trend zichtbaar wanneer het gaat om hoeveel startende schoolleiders aan een inwerk- of begeleidingstraject hebben deelgenomen.

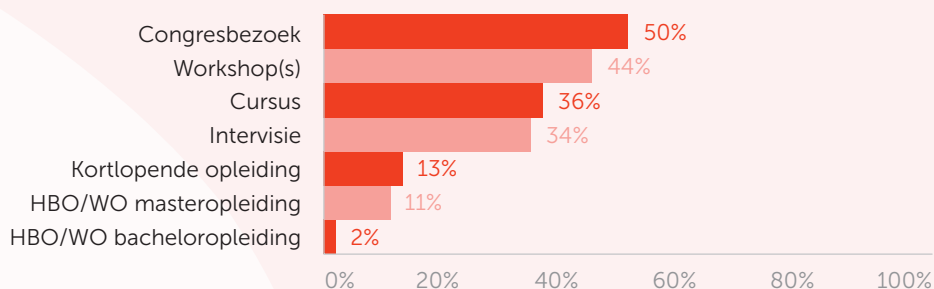
■ Minder dan 2 jaar werkervaring ■ 2–5 jaar werkervaring



Bron: Infographic VO-academie Schoolleiders inwerkprogramma, 2018

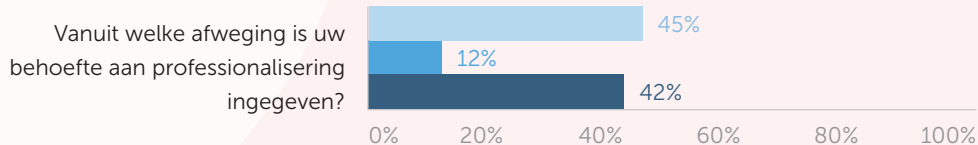
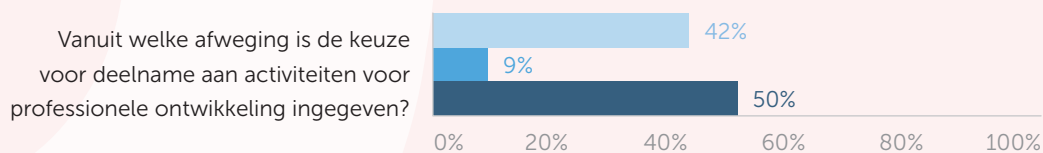
## Team- en afdelingsleiders en vormen van leren

Team- en afdelingsleiders nemen zowel aan formele als aan informele vormen van leren deel. Zij lijken een voorkeur te hebben voor meer informele vormen van leren.



Bron: Professionalisering en positionering team- en afdelingsleiders vo, Oberon 2018

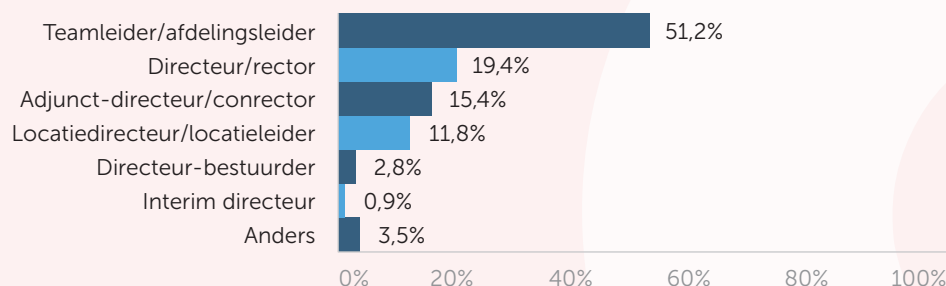
## Afwegingen bij deelname aan professionaliseringsactiviteiten en behoefte aan professionalisering bij team- en afdelingsleiders



■ Vooral eigen leervraag of wens  
 ■ Vooral aansluiten bij schoolbrede ontwikkelingen  
 ■ Beide afwegingen spelen evenveel mee

Bron: Professionalisering en positionering team- en afdelingsleiders vo, Oberon 2018

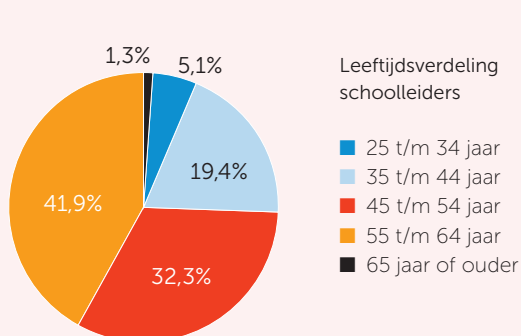
# ARBEIDSMARKT



## Functieverdeling schoolleiders

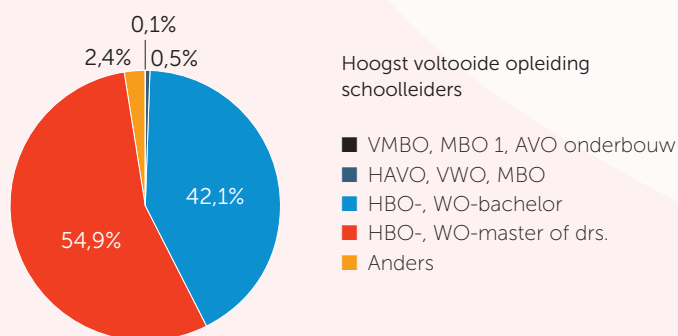
Uit deze grafiek blijkt dat ruim 51 procent van de schoolleiders werkzaam is als team- of afdelingsleider. Schoolleiders werken in verhouding ook relatief vaak als directeur/rector. Dit geldt voor bijna een op de vijf schoolleiders. Schoolleiders die aangeven in een andere functie werkzaam te zijn, zijn met name werkzaam als sectordirecteur, onderwijsdirecteur of unit/vestigingsdirecteur.

Bron: De schoolleider in kaart, Schoolleidersregister VO 2017



Leeftijdverdeling schoolleiders

- 25 t/m 34 jaar
- 35 t/m 44 jaar
- 45 t/m 54 jaar
- 55 t/m 64 jaar
- 65 jaar of ouder



Hoogst voltooide opleiding schoolleiders

- VMBO, MBO 1, AVO onderbouw
- HAVO, VWO, MBO
- HBO-, WO-bachelor
- HBO-, WO-master of drs.
- Anders

## Leeftijdverdeling schoolleiders

Uit deze grafiek blijkt dat een groot deel van de schoolleiders het onderwijs de komende jaren gaat verlaten vanwege het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd. Dit zorgt voor een grote vervangingsvraag.

Bron: De schoolleider in kaart, Schoolleidersregister VO 2017

## Hoogst voltooide opleiding schoolleiders

Uit deze grafiek blijkt dat een meerderheid van de schoolleiders een hbo- of wo-master (54,9 procent) heeft afgerond. Dit aandeel is iets hoger dan het aandeel schoolleiders met een afgeronde bacheloropleiding. De verschillen tussen jongere en oudere schoolleiders zijn op dit gebied beperkt. Schoolleiders in de leeftijd van 25 t/m 34 jaar hebben iets vaker een bacheloropleiding dan een masteropleiding afgerond, terwijl dit onder 35- t/m 64-jarigen juist omgekeerd is.

Bron: De schoolleider in kaart, Schoolleidersregister VO 2017









**Algemene Vereniging Schoolleiders**  
in het basis-, voortgezet en speciaal onderwijs



**VO** RAAD