

Staat van de Schoolleider 2026



Professionalisering
Loopbaanperspectief
Samenspel school-
leiders en bestuurders
Maatschappelijke
context



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

avs academie &
vakvereniging
schoolleiders

Voorwoord

De Kracht van de Schoolleider

Inspirerende praktijkverhalen uit het funderend onderwijs

Werken in het onderwijs is voor veel schoolleiders niet zomaar een baan, maar een roeping. Dag in dag uit zetten zij zich in om leerlingen een veilige, inspirerende en betekenisvolle leeromgeving te bieden. Hun leiderschap is van groot belang voor de kwaliteit, continuïteit en ontwikkeling van scholen. In een tijd waarin scholen het hart van een gemeenschap vormen, is sterk en wendbaar schoolleiderschap onmisbaar. Met deze editie van de Staat van de Schoolleider brengen we, in aansluiting op de Staat van de Schoolleider 2025, opnieuw de cruciale positie van schoolleiders onder de aandacht.

De uitdagingen waarmee het funderend onderwijs wordt geconfronteerd zijn bekend—personeelstekorten, toenemende complexiteit in de schoolomgeving, verschillen in onderwijskwaliteit, en een werkdruk die zowel startende als ervaren leiders raakt. Tegelijkertijd zien we dat juist in deze dynamiek nieuwe kansen ontstaan: voor professionaliseringsroutes die echt aansluiten op de dagelijkse praktijk, voor samenwerking binnen onderwijsregio's, voor hybride loopbaanpaden en voor een sterker, transparanter samenspel tussen bestuur en schoolleiding.

AVS en Schoolleiders VO slaan samen met schoolleiders uit het primair onderwijs en voortgezet onderwijs opnieuw de handen ineen om in deze Staat van de Schoolleider te laten zien hoe schoolleiders hun leiderschap vormgeven. Deze schoolleiders geven concreet invulling aan de thema's uit de Staat van de Schoolleider 2025: investeer in goed leiderschap, werk aan een duurzaam loopbaanperspectief en zorg, samen met bestuurders, voor randvoorwaarden die het schoolleiders mogelijk maken om zich blijvend te ontwikkelen: van startersbegeleiding tot het doelgericht

benutten van beroepsstandaarden en professionaliseringsbudgetten.

De veranderende maatschappelijke context vraagt om schoolleiders die koersvast blijven en in verbinding te gaan met partners om de school heen. Scholen zijn voor kinderen en jongeren steeds vaker het belangrijkste sociale knooppunt. Dat brengt extra vragen mee over pedagogisch klimaat, ouderbetrokkenheid en samenwerking met externe partners. Maar het vraagt ook om scherpe grenzen: schoolleiders kunnen regie voeren, maar dragen niet de verantwoordelijkheid voor alle maatschappelijke problemen. De kern blijft onderwijs: kennis, vorming en cultuur.

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 2026 AVS en Schoolleiders VO

In deze Staat van de Schoolleider presenteren we acht praktijkvoorbeelden die laten zien hoe schoolleiders in het basisonderwijs en voortgezet onderwijs deze uitdagingen omzetten in kansen. Vier thema's staan hierbij centraal: professionalisering, loopbaanperspectief, samenspel schoolleiders en bestuurders en leidinggeven in de huidige maatschappelijke context. De verhalen maken zichtbaar hoe verschillend de contexten, maar ook hoe vergelijkbaar de ambities zijn. En vooral: hoe schoolleiders, ondanks alle uitdagingen, met vakmanschap, creativiteit, doorzettingsvermogen en een groot hart voor onderwijs het verschil maken. Laat je inspireren door deze voorbeelden uit de praktijk. En laten we samen blijven werken aan meer erkenning, meer ruimte en meer vertrouwen voor iedereen die leidinggeeft in de scholen waar onze toekomstige generatie leert en groeit. Want sterke scholen vragen om sterke schoolleiders.

Eric Dekker (voorzitter stuurgroep Schoolleiders VO)

Karin Straus (voorzitter AVS)

Tekst Karin Marijnis
Fotografie Dirk Kreijkamp
Vormgeving & layout
Aad van Dommelen

Eindredactie/drukproefbegeleiding
Anouk Blom

Redactie Ben Beesems, Melanie Brandenburg, Tineke Ensing, Christine van Mullem, Chantal Ruckert, Marieke Schooltink, Linda Tol, Lambert van der Ven, Nienke Wirtz



4

Loopbaanperspectief po Kweekvijver voor schoolleiders die de regio versterken

“Op de vraag aan de besturen of er voldoende toekomstige directeuren zijn, was ‘nee’ het antwoord. Er moest een traject komen.”

6

Loopbaanperspectief vo De meerwaarde van investeren in potentieel

“LOT past precies in de lijn van ontwikkeling die ik wil volgen. De essentie van onderwijs is leren, dus dat moet ik voorleven.”

8

Maatschappelijke context po Onderwijs dat verder gaat dan de schooldeuren

“Je kunt als schoolleider niet zeggen: we geven onderwijs en klaar. We zijn als school medeverantwoordelijk voor het welzijn van de kinderen.”

10

Maatschappelijke context vo De blik naar buiten, het hart bij de leerling

“Als school kun je je niet onttrekken aan wat er in de buitenwereld gebeurt – daarom zoek ik de verbinding.”

12

Professionalisering po De kracht van kennis als investering in de toekomst

“Niet groepen verkleinen, maar kennis vergroten maakt het verschil. Door je team te professionaliseren, investeer je duurzaam in de toekomst.”

14

Professionalisering vo Zeeuwse schoolleiders: van overleg naar impact

“In ons netwerk wordt theorie pas écht waardevol door praktijkervaring. Het helpt enorm om met elkaar te klankborden.”

16

Samenspel schoolleiding en bestuur po Het ijzersterke fundament van Wonderwijs

“We krijgen als directeuren de ruimte om ons onderwijs zelf vorm te geven. Ik voel me gesteund door collega-directeuren én door het bestuur.”

18

Samenspel schoolleiding en bestuur vo Van fusie naar focus: zo werkt Aurelia samen

“Kwetsbaar durven zijn is essentieel voor goede samenwerking. Dat betekent ook dat we zonder voorbehoud kunnen praten over waar het schuurt.”



Kweekvijver voor schoolleiders die de regio versterken

Als ruim vijftig mensen met succes een opleiding tot schoolleider volgen, dan heb je ook ruim vijftig potentiële schoolleiders klaarstaan om de continuïteit van het schoolleiderschap in de regio te waarborgen. Vanuit die gedachte faciliteert de Onderwijsregio Noord-Limburg (po) een opleiding voor medewerkers van alle aangesloten onderwijsstichtingen. John van de Ven is directeur van twee basisscholen van Stichting Fortior en als afgevaardigde vanuit AVS bij de onderwijsregio betrokken.

Vinger aan de pols

John werkt al meer dan veertig jaar in het onderwijs, is lid van de commissie Onderwijs & Kwaliteit van AVS en neemt actief deel aan de Onderwijsregio Noord-Limburg, waarbij alle schoolbesturen in de regio zijn aangesloten. Vanuit zijn rol als afgevaardigde van AVS houdt hij daar de vinger aan de pols. "Het doel van de onderwijsregio is om kwalitatief goed onderwijs in de regio toegankelijk en toekomstbestendig te houden", vertelt hij. "Ik vertegenwoordig de beroepsgroep en bewaak of de onderwijsregio de goede dingen doet. Wat betekent besluitvorming voor de dagelijkse praktijk in de school? Hoe communiceren de besturen naar hun eigen scholen? Kent iedereen de website Onderwijs PO in Limburg? En vergeet bijvoorbeeld de eenpitters niet, die geen eigen HR-afdeling hebben, maar die ook aandacht willen schenken aan professionalisering en loopbaanperspectief willen bieden."

Gekwalificeerde schoolleiders behouden

Loopbaanperspectief bieden is een belangrijk thema om personeel te binden en voor continuïteit van het schoolleiderschap in de regio te

zorgen. John: "Op de vraag aan de besturen of er voldoende toekomstige directeuren zijn, was het antwoord 'nee'. Er moest een kweekvijvertraject komen en de onderwijsregio besloot om een opleiding in te kopen en naar de regio te halen. 'Onderwijs maak je samen' verzorgt voor het derde jaar de opleiding Schoolleider Basisbekwaam en Schoolleider Vakbepaald en de

"Op de vraag aan de besturen of er voldoende toekomstige directeuren zijn, was het antwoord 'nee'"

animo is groot. Voor het eerste traject meldden zich achttien mensen aan, voor het tweede zestien en het derde opleidingstraject - dat nu loopt - telt negentien deelnemers. John: "Dat kunnen teamleiders, intern begeleiders, maar ook leerkrachten met ambitie zijn. Na een positief gesprek met hun eigen directeur worden ze aangemeld om de opleiding van een jaar te volgen. Tijdens dat jaar komen alle relevante thema's van personeel tot financiën aan bod". Na de opleiding met succes te hebben afgerond,

kunnen de deelnemers solliciteren bij alle schoolbesturen in de regio waar een vacature openstaat. "Zo ontstaat een kweekvijver van gekwalificeerde schoolleiders die we voor de regio kunnen behouden."

Begeleiding van starters

Bijkomend voordeel is dat ook de eenpitters die in Noord-Limburg actief zijn, op deze manier voor loopbaanperspectief kunnen zorgen. John: "De opleiding tot schoolleider zorgt voor continuïteit, ook als subsidies mogelijk wegvallen. Dat is eveneens een onderwerp van aandacht, want wie betaalt zo'n opleiding dan? Zijn dat de scholen zelf? Om je voor te bereiden op de toekomst, moeten de besturen in de onderwijsregio hier ook over

nadenken." John pleit tot slot voor een 'zachte landing' van startende schoolleiders. "Op veel scholen word je in het diepe gegooid en het is fijn als je een mentor hebt die jou wegwijs kan maken", zegt hij. "AVS heeft bijvoorbeeld een mentoringprogramma waarbij ervaren directeuren hun kennis en expertise inzetten om startende collega's te begeleiden bij hun professionele ontwikkeling. Het zou mooi zijn als we zo'n mentorprogramma aan het kweekvijvertraject van de onderwijsregio kunnen verbinden."



De meerwaarde van investeren in potentieel

Een absolute meerwaarde, zo omschrijft Vanessa Boon het leiderschapontwikkeltraject (LOT) dat ze volgt. Met dit traject voor deelverantwoordelijke schoolleiders investeert vereniging OMO in medewerkers en hun potentieel. Als locatieleider op ISK BONK wil Vanessa haar vaardigheden en kennis op specifieke leiderschapsvraagstukken vergroten en de volgende stap in haar ontwikkeling zetten.

over wie ik als leider ben, waar ik voor sta en waar ik op aangesproken kan worden." Het traject duurt anderhalf jaar; elke vrijdag werken deelnemers op het OMO-bureau aan drie praktijkgerichte modules: visieontwikkeling, bedrijfsvoering en actuele ICT ontwikkelingen.

Leiderschapsvraagstukken

Hoewel ze formeel teamleider is, vervult Vanessa de rol van locatieleider op de school voor nieuwkomers in Boxtel die pas drie jaar bestaat. "Vanuit die rol heb ik te maken met de gemeente, met samenwerkingsverbanden en allerlei andere elementen waar ik als teamleider nooit mee te maken kreeg", vertelt ze. "LOT past precies in de lijn van ontwikkeling die ik wil volgen. Ik heb altijd wel een soort sluimerende ambitie gehad om hoger op te komen. Dan is het heel fijn om met gelijkgestemden hetzelfde traject te doorlopen en van en met elkaar te leren."

de Beroepsstandaard Schoolleiders VO in, die als basis diende voor het gesprek op school en voor deelname aan het traject. De Zelfscan is voor ons een (kijk)kader om af te wegen of iemand geschikt is om aan LOT mee te doen."

Aantrekkelijke arbeidsvoorwaarde

Vanessa: "Daarbij gaan we aan de slag met echte casussen van echte scholen en het werkt heel goed om daarover met elkaar te sparren. Je leert de theorie te vertalen naar je eigen praktijk en dat helpt me in mijn

"De essentie van onderwijs is leren – dat moet ik voorleven"

Lerende cultuur

OMO ziet het als haar plicht om in de ontwikkeling en professionalisering van medewerkers te investeren. Voor Vanessa is die lerende cultuur vanzelfsprekend. "De essentie van onderwijs is leren en ik vind dat ik moet voorleven wat ik in mijn team wil zien", zegt ze. "Dat OMO dit ontwikkelingstraject faciliteert en dat ik daarmee bezig ben, deel ik dan ook met mijn mensen. We zijn pas in september vorig jaar begonnen en het levert me nu al veel op. Ook op het gebied van mijn persoonlijke ontwikkeling leer ik veel, bijvoorbeeld

werk. Rond de tijd dat ik me moest voorbereiden op een inspectiebezoek, kwam er toevallig een externe spreker die me daarvoor de nodige kaders gaf. De groep is divers, maar er zijn ook veel raakvlakken. Ook is het fijn dat iedereen een rector als mentor heeft. Door met hem mee te lopen, heb ik ontdekt dat ik als locatieleider vergelijkbare zaken tegenkom. Ik weet wat ik nog te leren heb, maar ben qua inhoud al een stuk verder dan ik dacht. Met LOT biedt OMO een aantrekkelijke arbeidsvoorwaarde die absoluut meerwaarde heeft als je jezelf verder wilt ontwikkelen."

Kweekvijver voor talent

Jos Dierx, projectleider van LOT en teamleider bij het interne loopbaancentrum van OMO ProMotion, benadrukt het belang van investeren in toekomstige eindverantwoordelijke schoolleiders. "Rectoren stromen uit door pensioen en daarom zijn we vier jaar geleden gestart met LOT. Zestien gemotiveerde schoolleiders die graag willen doorgroeien doen dit jaar mee. Ze vulden de Zelfscan van



Onderwijs dat verder gaat dan de schooldeuren

Als gedreven schoolleider en overtuigende netwerker wil Jacco van de Burgt kansen voor alle leerlingen op SBO Lucas creëren. Hij realiseert zich dat de school dat niet alleen kan. Wie hulp nodig heeft, moet daarnaar op zoek en erom durven vragen, vindt hij. Dankzij de samenwerking met talloze organisaties, fondsen en maatschappelijke partners, wordt SBO Lucas een steeds belangrijker pijler in de wijk.

Rust en goede leerresultaten

De school in de Rotterdamse wijk Delfshaven waar Jacco nu vier jaar directeur van is, komt van ver. Wat toen nog de Lucasschool heette, had op z'n zachtst gezegd geen goede reputatie. "Het was hier onveilig, leerkrachten werden uitgescholden en we hadden te maken met agressieve ouders en criminaliteit", vertelt hij. "Ik wist dat veel leerlingen opgroeien in armoede, maar dat het zo extreem was, had ik niet verwacht." Als nieuwe directeur maakt hij letterlijk en figuurlijk met zijn team schoon schip. Het schoolgebouw wordt opgeknapt, het team ontwikkelt met elkaar een nieuwe en gedragen visie, de school krijgt een andere naam en iedereen zet zijn schouders eronder. Volgens Jacco een intens proces, maar vier jaar later heerst er rust, zijn de leerresultaten verbeterd, is het verzuim gedaald en stromen er leerlingen terug naar het reguliere onderwijs. En als er een vacature openstaat, stromen de reacties binnen omdat mensen graag op SBO Lucas willen werken.

Ieder kind heeft een verhaal

Dat de leerlingen een ontwikkelingsachterstand hebben, is volgens Jacco geen reden om geen hoge verwachtingen te hebben. "De visie die we met elkaar hebben gekozen,

is 'samen durven groeien'. Veel leerlingen hebben hulp nodig, want als je opgroeit in een gezin waar geen eten is en je ouders geldstress hebben, dan kom je niet tot leren. Achter ieder kind zit een verhaal en dat kan verklaren waar bepaald gedrag vandaan komt. Bij nieuwe leerlingen brengen we het hele gezin in beeld en vragen we aan de ouders wat er nodig is om hun kind én het gezin te laten slagen. Is er geen eten? Laten we dat dan eerst oplossen. Heb je schulden? We helpen je richting

wel proberen om die cirkel van armoede en kansenongelijkheid te doorbreken. Je kunt als schoolleider niet zeggen 'we geven onderwijs en klaar'. Ik vind dat we als school medeverantwoordelijk zijn voor het welzijn van de kinderen. Daar heb je hulp van buitenaf bij nodig en dus moet je als schoolleider op zoek. Er zijn tal van initiatieven, noodhulpfondsen en maatschappelijke organisaties waarmee je als school kunt samenwerken. Dat doen we dan ook en daardoor weten steeds meer instanties ons uit zichzelf te vinden. Zo blijft ons netwerk groeien en maken we steeds meer impact. Mijn droom is dat SBO Lucas dé school in Rotterdam wordt waarvan iedereen weet dat het de plek is waar kinderen op een betere toekomst worden voorbereid."

"Je kunt als schoolleider niet zeggen: we geven onderwijs en klaar"

schuldhulpverlening. Is er kleding nodig? Dan zorgen we daarvoor. Via het Jeugdeducatiefonds is veel mogelijk en we hebben een brugfunctienaris die zaken kan opschalen. Maar wat misschien nog veel belangrijker is: al die Rotterdamse stichtingen* en mensen die zonder oordeel helpen met donaties en diensten."

Een betere toekomst

Jacco beseft dat hij de armoede niet kan oplossen. "Maar we kunnen

*Jeugdeducatiefonds: Hans Spekman, Arie Schilling & Philip Pietermaat
Team Toekomst: Mirjam van Rijn
Noodhulpfonds: vanuit Stichting de Verre Bergen
Stichting Rotterdamsch Onderwijs
Stichting Rotterdams Hulpfonds voor het Onderwijs: Paul Lakens & Richard Berkenbosch
Stichting Nieuw Vaarwater: Bas Woudstra
Stichting Anders: Thijs van der Kooij
Stichting Lekker Geven





De blik naar buiten, het hart bij de leerling

Ga de samenleving in, zoek de verbinding, leg contact met de gemeente en leer de instanties kennen; Mayke Eckhardt, conrector van de mavo op het Jan Tinbergen College in Roosendaal, richt als schoolleider heel bewust haar blik naar buiten. Ook maakt ze zich hard voor het welzijn van alle leerlingen. De school onderneemt allerlei initiatieven die daaraan moeten bijdragen.

Mayke: "Onze leerlingenpopulatie is een afspiegeling van Roosendaal en van de dorpen om de stad heen. Roosendaal is één van de weinige kleinere steden die met vier wijken is aangehaakt bij het Nationaal Programma. De verschillen zijn groot; we hebben leerlingen met een prima basis die met een volle maag naar school komen, en er zijn leerlingen die zonder ontbijt van huis vertrekken en grote moeite hebben om hun schoolspullen te organiseren. We vinden dat school een plek moet zijn waar iedereen zich goed voelt, want alleen dan kun je aan het onderwijs deelnemen".

Structurele initiatieven

"Omdat we met alle leerlingen rekening willen houden, hebben we een vrij groot ondersteuningsteam en zetten we in op sociale veiligheid en het mentoraat. We zijn bijvoorbeeld een MUP, een uitgiftepunt voor gratis menstruatieproducten. Dat je ongesteld bent, mag namelijk nooit een reden zijn om niet naar school te komen. Daarnaast organiseren we structureel allerlei initiatieven na schooltijd, waarbij we tijd, ruimte en begeleiding faciliteren. Dan kun je denken aan fotograferen en muziek maken, maar ook aan leerlingen die samen de game 'dungeons en dragons' spelen of haaien ontleden bij de pop-up club biologie. We zijn ook een geaccrediteerde Cultuur-

ProfielSchool. Cultuur is een middel om je kennis te verbreden, experimenteel te leren denken en je fantasie te leren gebruiken. We willen dat alle leerlingen de kans krijgen om deze vaardigheden in een steeds complexer wordende maatschappij te ontwikkelen."

Wisselwerking

"Als school kun je je niet onttrekken aan wat er buiten gebeurt en daarom zoek ik als schoolleider heel bewust de verbinding met de buitenwereld. Ik ken de

leerlingen makkelijk bereiken en zo ook helpen om overlast in de wijken te voorkomen. Wat een uitdaging blijft, is hoe ver we gaan. Waar eindigt onze verantwoordelijkheid? Onze leraren en mentoren signaleren allerhande problematiek. We kunnen leerlingen en ouders wel op hulp wijzen, maar hen niet naar die hulp begeleiden. Een brugfunctionaris kan dat wel en daarover ben ik al langer met de gemeente in gesprek."

Breakfast Club

"Gaan onze leerlingen beter presteren doordat wij allerlei initiatieven in school ondernemen en ook de verbinding zoeken met wat er rondom de school en in de wijken gebeurt? We hebben geen nulmeting gedaan, maar ik zie op individueel niveau wel blijere leerlingen. Een mooi voorbeeld is de 'Breakfast Club'

"Als school kun je je niet onttrekken aan wat er in de buitenwereld gebeurt - daarom zoek ik de verbinding"

wijkagent, spreek jeugdwerkers, overleg met de gemeente, sluit aan bij initiatieven om de stad beter te maken en weet dat er een steunpunt is voor leerlingen die mantelzorgers zijn. Ik zit in verschillende werkgroepen en al die instanties weten dat we als school openstaan voor samenwerking. Het is een wisselwerking, want voor de wijkagent en jeugdwerkers zijn wij ook een vindplaats; we kunnen de

waarmee we vorig jaar zijn gestart. Daar komen zo'n 25 leerlingen op af, eerst nukkig en nu vrolijk, want op een volle maag kun je beter leren. Ook mooi: één van onze NT2-leraren kon een cello regelen voor een leerling die haar instrument moest achterlaten toen ze haar land ontvluchtte. Zij straalt als ze speelt, en dat is waar ik het voor doe. Als ik één leerling gelukkig kan maken, ben ik al blij."

De kracht van kennis als investering in de toekomst

Professionalisering van je schoolteam is een duurzame investering in de toekomst, vindt Thomas Schulte. Als directeur van gefuseerde basisschool De Zonnewijzer in Enschede, wil hij alle medewerkers in hun kracht zetten en hun rugzak vullen met kennis. Hoe hij dat doet en waarom hij dat belangrijk vindt, vertelt deze schoolleider zelf.

Werken aan een sterke kennisbasis

Thomas: "Als je twee bestaande teams wilt samenvoegen tot één sterk team, dan moet je dezelfde taal leren spreken. Onze school ontstond in 2025 uit een fusie van de school waaraan ik leiding gaf met een andere school dat aan hetzelfde plein lag. Vanaf het begin wilde ik zorgen voor een goed proces en een zorgvuldige begeleiding. Voordat we met het nieuwe team aan de slag gingen met de nieuwe visie, zijn we met elkaar op scholing gegaan. Hoe werkt leren, wat houdt cognitieve leerpsychologie in, wat is de functie van hoge verwachtingen hebben en hoe staan regels, ritme en routines in dienst van leren? Door eerst met elkaar aan een sterke kennisbasis te werken, konden we afspraken maken die niet alleen leuk op de muur staan, maar ook een doel dienen. Dat doel is met elkaar kwalitatief goed onderwijs verzorgen, dat bijdraagt aan een mooie toekomst voor onze leerlingen."

Teamscholing faciliteren

"Ik zet heel bewust in op teamscholing omdat je met elkaar hetzelfde doel hebt, over dezelfde onderwerpen leert, elkaar kan inspireren en motiveren en tops en flops kan delen. Met individuele cursussen breng je minder in de school. Ik vind het sterker om een professional kennis te

laten delen met het hele team, zonder ruis of verlies van nuances. Hoe je die teamscholing als schoolleider faciliteert, is altijd een puzzel, maar met bijvoorbeeld de subsidie basisvaardigheden kun je veel bereiken. Ik heb er heel bewust voor gekozen om niet een extra onderwijsassistent aan te nemen of groepen te verkleinen, maar om de kennis van het hele team te vergroten. Ik probeer leerkrachten te faciliteren door hen tijdens veranderprocessen een dag per week niet voor de groep te laten staan. Daardoor

hebben ze ruimte om zich te focussen op hun eigen ontwikkeling en kunnen ze hun lessen voorbereiden. Door je team te professionaliseren, investeer je duurzaam in de toekomst."

Ontwikkeling als schoolleider

"Ik werk al meer dan twintig jaar bij deze stichting en dat is niet voor niets. Als directeur krijg ik veel vrijheid van mijn bestuur en die autonomie wil ik ook aan iedereen in mijn team geven.

Zij kennen de kinderen het best en hoe voller hun rugzak met kennis, hoe beter ze verantwoorde keuzes voor hun leerlingen kunnen maken. Daarbij wil ik als schoolleider mijn eigen ontwikkeling niet uit het oog verliezen. Als ik zelf bijvoorbeeld weet hoe didactisch handelen werkt, dan kan ik daar beter op sturen. Bovendien vind ik dat ik mezelf als schoolleider ook moet blijven bekwamen in onderwerpen zoals strategisch handelen en beleidsmatige zaken. De AVS Academie heeft een mooi opleidingsaanbod waarmee je je kennis en kunde vergroot."

Professionaliseringsbudget

"Niet iedereen weet trouwens dat er een professionaliseringsbudget van € 3.300 voor schoolleiders beschikbaar

"Niet groepen verkleinen, maar kennis vergroten maakt het verschil"

is. Wat mij betreft houdt leren nooit op. Hoe meer je leert, hoe meer je beseft wat je nog niet weet. Ik volg nu de opleiding tot Directeur Integraal Kindcentrum omdat ik meer wil weten over de wet- en regelgeving die bij kinderopvang komt kijken. Met die kennis wil ik mijn eigen school verder helpen. Zo blijf ik stappen zetten in mijn eigen ontwikkeling, ook om de kwaliteit van het onderwijs voor onze leerlingen blijvend te verbeteren."





Zeeuwse schoolleiders: van overleg naar impact

Wat begon als een vrijblijvende vergaderclub is sinds een jaar of drie een lerend netwerk waar schoolleiders van alle Zeeuwse scholen voor vo, mbo en hbo met elkaar leren en professionaliseren. In het Zeeuws Schoolleidersplatform (ZSP) werken zij samen op een laagdrempelige manier aan dezelfde uitdagingen.

Verantwoordelijkheid voor het onderwijs

Hoe zorgen we voor toekomstbestendig onderwijs? Hoe binden we leraren aan onze school? En hoe maken we een professionaliseringslag? Deze uitdagingen vormden de basis voor de oprichting van het ZSP. Het platform wil gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen voor de kwaliteit van het onderwijs in Zeeland. In de afgelopen jaren ontstond een kwaliteitscyclus waarin schoolleiders uit het vo, mbo en hbo samen professionaliseren, onderzoek doen en een visie op leiderschap ontwikkelen. De vaste kern komt regelmatig bijeen om richting te geven aan het netwerk en te bepalen hoe schoolleiders de stap kunnen zetten van professionalisering naar daadwerkelijke professionaliteit.

Van professionalisering naar professionaliteit

De drie pijlers van het netwerk zijn: leidinggeven aan personeel, leidinggeven aan innovatie en onderzoeksmatig werken. Twee keer per jaar gaan deelnemers aan de slag met een onderzoeksvraag binnen deze pijlers. Afgelopen schooljaar stond professionele ruimte centraal: hoe creëer je deze, hoe benut je haar en hoe wordt ze ervaren? "We weten vanuit onderzoek dat leraren die

professionele ruimte ervaren meer werkplezier hebben en geneigd zijn te blijven", zegt Patrick van Schaik van HZ University of Applied Sciences. Als lector richt hij zich op regionale samenwerking, de lerende cultuur in onderwijsorganisaties en de sleutelrol van schoolleiders hierin. Het ZSP vroeg hem als kennispartner om het onderzoek naar professionele ruimte te begeleiden.

Collegiale consultaties

Omdat het platform meer onderzoeksmatig wil werken, stelde Patrick voor om het onderzoek gezamenlijk uit te voeren via collegiale consultaties. Samen met Petra Poelmans, lector aan Hogeschool Rotterdam

elkaar te klankborden," zegt ze. "Op mijn school zetten we stappen door samen onze visie en doelen te toetsen aan de praktijk: wat gaat goed en waar kunnen we nog verbeteren?" Ook rector Micha Wijngaards (Ostrea Lyceum) is positief: "Door kennis te delen doe je ideeën op en krijg je inzicht in hoe jij zelf professionele ruimte creëert. Dat helpt mij na te denken over hoe we de professionele ruimte in onze school kunnen optimaliseren."

Professionele leergemeenschap

Ongeacht het thema, is de samenwerking om tot goed onderwijs in de Zeeuwse regio te komen, de belangrijkste opbrengst van de collegiale consultaties. "Alle schoolleiders zijn gedreven om hun leiderschap met elkaar in een professionele leergemeenschap te ontwikkelen", zegt Patrick. "Ze maken bewust de stap van het individueel vergaren van theoretische kennis naar collectief leren in de praktijk. Via intervisie en dit soort

"In ons netwerk wordt theorie pas écht waardevol door praktijkervaring"

en practor bij Scalda, ontwikkelde hij een wetenschappelijk kader, een gespreksleidraad en een format voor de opbrengsten. Schoolleider Nelleke Neele (CSW Bestevaër) vond de consultaties bijzonder waardevol: "Het helpt enorm om in het leernetwerk met

themabijeenkomsten ontwikkelen ze zichzelf, groeit hun professionaliteit en werken ze aan de verbetering van het onderwijs. Hoe vaak zeggen we niet hoe verbindend leren kan zijn? Deze schoolleiders gunnen dat zichzelf én elkaar."





Het ijzersterke fundament van Wonderwijs

Vertrouwen, ruimte en vakmanschap kenmerken de samenwerking tussen het bestuur en de directies van de achttien scholen die samen Wonderwijs vormen. Marieke Schooltink (directeur St. Jacobusschool) en Hennie van Schilt (voorzitter College van Bestuur) vertellen hoe zij die samenwerking ervaren.

Vertrouwen, ruimte en vakmanschap ... Hoe ziet dat er in de dagelijkse onderwijspraktijk uit?

Marieke: "Bij Wonderwijs krijgen we als directeur het vertrouwen om ons onderwijs in te richten en vorm te geven aan ons vakmanschap. Alle directeuren zijn zelf verantwoordelijk voor hun begroting en formatie en tegelijkertijd zijn we met elkaar echt een team. Ik voel me gesteund door mijn collega-directeuren, door Hennie en door de collega's van het bestuursbureau."

Hennie: "Ik vind dat je als bestuurder eigenaarschap moet geven. We hebben hoge verwachtingen van de directies en zijn ervan overtuigd dat je vanuit professionele ruimte beter onderwijs maakt. Als bestuurder vind ik het fantastisch om te bouwen aan goed onderwijs en de directeuren van onze scholen daarbij te ondersteunen. Dat is namelijk hoe ik de functie van het bestuursbureau zie: wij zijn er om het onderwijs te versterken en dat doen we door alle directeuren vrijheid en vertrouwen te geven en in hun vakmanschap te ondersteunen."

Marieke, hoe ervaar jij dat als schoolleider?

Marieke: "Ik vind het heel prettig dat ik bij Wonderwijs naar eigen inzicht

invulling aan mijn schoolleiderschap mag geven en samen met mijn team aan goed onderwijs mag werken. Directeur zijn, is soms best eenzaam en Hennie is voor mij een fijne sparringpartner. Ze is heel benaderbaar en ik kan haar altijd bellen. Dat ik die steun voel, is heel waardevol. Als we hier met meer collega's zouden zitten, dan zouden zij hetzelfde vertellen."

Hennie, hoe houd je als bestuur daarbij de vinger aan de pols?

Hennie: "Ik vind het mooi om te horen wat Marieke vertelt, want dat is waar ik als bestuurder altijd naar heb gestreefd. We zijn Wonderwijs geworden om er voor elkaar te zijn en als bestuurder spreek ik iedere

directeur structureel twee keer per jaar op de betreffende school. Om Marieke als voorbeeld te nemen; we praten dan bijvoorbeeld over waaraan zij wil werken, we kijken vooruit en we hebben het over de cognitieve en sociaal-emotionele ontwikkeling van de leerlingen. Los van die structurele

gesprekscyclus, vind ik dat je altijd het gesprek met elkaar moet voeren. Dat Marieke ervaart dat de drempel laag ligt, is precies de bedoeling."

Wat is nog meer typerend voor de samenwerking?

Hennie: "Wat Wonderwijs typeert, is dat we professioneel zijn met een menselijke maat. De focus ligt altijd op het onderwijs en het welbevinden van de leerlingen en de teams, ondanks de waan van de dag. Met achttien scholen zijn we groot genoeg om van en met elkaar te leren. Dat doen we met intervisie en collegiale visitaties en ik ben echt trots op wat we met elkaar bereiken. We hebben een professioneel directieurenkorps, bieden ruimte voor ontwikkeling met ons leerlab, vangen met onze Wonderwijspool tekorten op en op het bestuursbureau werken collega's met hart voor de leerlingen."

Marieke: "Wat Wonderwijs ook kenmerkt, is dat we hard werken en

"We krijgen de ruimte om ons onderwijs zelf vorm te geven"

samen successen vieren. We vinden het allemaal leuk om elkaars scholen te bezoeken, we coachen elkaars leerkrachten en de kwaliteit op onze scholen is goed. Ik ben heel trots op mijn eigen school, op mijn team en op de kinderen, maar ook om onderdeel van Wonderwijs te zijn."

Van fusie naar focus: zo werkt Aurelia samen

Een bestuurlijke fusie is hét moment om de taken, rollen en verantwoordelijkheden vast te leggen. Bij Aurelia Onderwijs namen bestuur en schoolleiding daarbij ook de tijd om te kijken hoe ze elkaar konden helpen om in positie te komen. De besturingsfilosofie, het strategische plan én een kwaliteitszorgcyclus dragen bij aan de ambitie om het onderwijs van 'goed' naar 'goud' te brengen.

Slagkracht

"Alles wat we doen, is beschreven in onze besturingsfilosofie en dienend aan het leren en de ontwikkeling van de leerlingen", vertelt Wiko Veenvliet, lid van het College van Bestuur. Voor de fusie was hij directeur-bestuurder van De Nieuwe Veste, die op 1 januari 2024 bestuurlijk fuseerde met scholengemeenschappen Esdal College en RSG Ter Apel. De negen vo scholen die nu Aurelia vormen, hebben meer slagkracht om gezamenlijke vraagstukken rondom leerlingenpopulatie en personeel aan te pakken. De zeven pijlers van de besturingsfilosofie beschrijven hoe bestuur en scholen richting geven aan de missie. Centraal staan leerlingontwikkeling, ruimte voor scholen om onderwijs zelf vorm te geven, werken vanuit vertrouwen en het afleggen van verantwoording door zowel bestuur als scholen.

Vertrouwen krijgen en geven

"Vanaf het begin hebben we afgesproken dat de scholen leidend zijn en verantwoordelijk voor aanbod en kwaliteit van het onderwijs", vertelt Wiko. "Als bestuur richten wij de governance in, met hoge verwachtingen van elkaar. Hoe we samenwerken, komt ten goede aan de onderwijskwaliteit." Locatiedirecteur Wouter Bal van het Esdal College ervaart die

werkwijze ook zo. "Er is een duidelijk gelijkwaardigheid tussen schoolleiding en bestuur. We krijgen vertrouwen en geven dat terug", zegt hij. "Alle scholen hebben hun eigen 'couleur locale' en het bestuur vertrouwt erop dat wij als schoolleiders capabel zijn. Dat Wiko dat laat zien, geeft mij het gevoel dat dat vertrouwen gerechtvaardigd is."

Kwetsbaar opstellen

Bestuur en schoolleiding handelen naar de taken en verantwoordelijkheden die vlak na de fusie in het managementstatuut zijn vastgelegd. "Maar als je samenwerkt en daarop terug moet grijpen, dan gaat er iets

jaar. Aan het begin van elk schooljaar over het schoolplan, de doelen en de ambities en aan het einde om te evalueren waarbij ook de doelstellingen uit het strategische plan en het schoolplan aan bod komen. Wiko: "Halverwege het schooljaar leggen we schoolbezoeken af en spreken we leraren en leerlingen."

Ruimte voor ontwikkeling

Naast formele momenten zijn er bilaterale overleggen en een driewekelijkse bijeenkomst van alle directeuren op het Servicebureau. "Het voordeel van meer schaalgroottes is dat we nu ook een beleidsadviseur onderwijskwaliteit hebben die de scholen met elkaar verbindt", zegt Wiko. "Met elkaar willen we kijken wat goed gaat, waar ruimte is voor ontwikkeling en waar we van elkaar kunnen leren." Zowel Wiko als Wouter zijn blij met de besturingsfilosofie die leidend is voor de samenwerking en de strategische koers van

**"Kwetsbaar durven zijn
is essentieel voor goede
samenwerking"**

niet goed", vindt Wiko. "De essentie is dat we ons kwetsbaar durven en mogen opstellen. Dat betekent dat we ook zonder voorbehoud moeten kunnen praten over waar het schuurt of waar zaken ingewikkeld zijn. Dat doen we formeel en informeel." In een kwaliteitszorgcyclus spreken bestuur en schoolleiding elkaar drie keer per

Aurelia. "Als je hoge verwachtingen van elkaar hebt, mag je eisen stellen aan waar je voor wilt staan", vindt Wouter. "Zo haal je het beste uit jezelf en dat werkt door naar de klas." Wiko beaamt dat: "Door leerlingontwikkeling centraal te zetten, laten we zien dat we samen het verschil willen maken. Dat is hoe je van goed naar goud gaat."

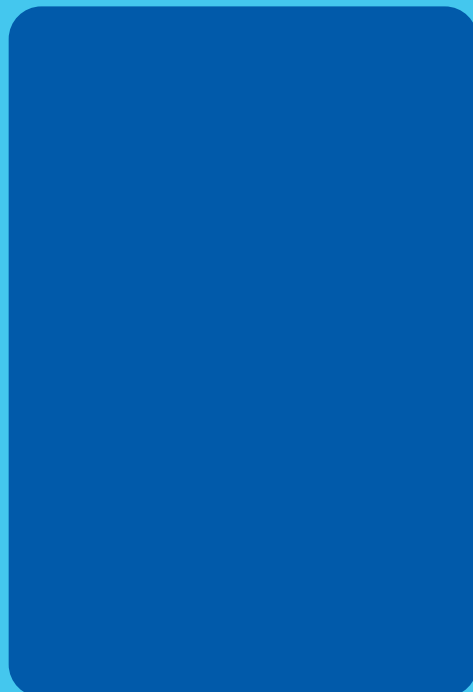


AVS

Herenstraat 35
3612 KB 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