

Visie op Schoolleiderschap

Inleiding

Deze notitie beschrijft de visie op schoolleiderschap binnen de Onderwijsregio Midden-Brabant voor Primair en Gespecialiseerd Onderwijs. De visie is gebaseerd op de in deze notitie beschreven landelijke kaders en gedeelde inzichten uit een werksessie op 24 maart 2025. Op basis hiervan zijn bovendien aanbevelingen geformuleerd voor toekomstige leiderschapstrajecten.

Aanleiding

In het voorjaar van 2025 is voor de vijfde keer het Potential Programma en voor de tweede keer het programma Oriëntatie op Leiderschap gestart. Dit zijn allebei professionaliseringstrajecten voor potentiële schoolleiders die in eerste instantie aangeboden werden door een aantal besturen van T-Primair gezamenlijk maar vanaf 2025 onder verantwoordelijkheid van de Onderwijsregio Midden-Brabant vallen. Om te bepalen of we de trajecten in gezamenlijkheid willen blijven aanbieden en wat dan de inhoud en vorm zou moeten zijn, hebben de besturen van T-Primair tijdens een bestuurlijk overleg de vraag opgeworpen wat we verwachten van schoolleiders en hoe dit zich vertaalt naar de criteria voor een bovenbestuurlijke schoolleidersopleiding. Het programmateam van de Onderwijsregio Midden-Brabant heeft deze vraag opgepakt en in maart 2025 een werksessie 'Visie op (school)leiderschap' georganiseerd. De inzichten uit deze sessie vormen samen met landelijke kaders en ontwikkelingen de input om te komen tot een gezamenlijke visie op schoolleiders en criteria voor het professionaliseringsaanbod voor deze doelgroep.

De rol van de schoolleider

Schoolleiders vervullen een cruciale rol in het onderwijs. Zij zijn niet alleen verantwoordelijk voor de onderwijskwaliteit, maar ook voor het aantrekken en behouden van personeel, het organiseren van het werk op school en het omgaan met de uitdagingen van de huidige onderwijsarbeidsmarkt. Met een lerarentekort van 5,8% in 2024¹ en de verwachting dat dit vanaf 2027 alleen maar op zal lopen, is de rol van de schoolleider belangrijker dan ooit. Het aantrekken en behouden van medewerkers voldoet niet langer en van de schoolleider wordt dan ook verwacht dat hij/zij durft te experimenteren met het anders organiseren van het onderwijs. Ook het schoolleiderstekort (10,8% in 2024) maakt het extra belangrijk om goede schoolleiders aan te trekken en te behouden binnen de regio.

¹ Bron: [Home | Onderwijsarbeidsmarkt in cijfers](#)

Landelijke kaders

Met betrekking tot de functie van de schoolleider zijn landelijk de volgende documenten leidend.

– CAO Primair Onderwijs

In artikel 9.7 is opgenomen dat:

- de schoolleider afspraken met de werkgever maakt over deskundigheidsbevordering in het kader van de door het Schoolleidersregister PO vastgestelde bekwaamheidseisen;
- alle schoolleider verplicht zijn zich in te schrijven, te registreren en te herregistreren in het Schoolleidersregister PO.

– Schoolleidersregister PO

- In het Schoolleidersregister PO is opgenomen dat een schoolleider basisbekwaam moet zijn. Dit betekent dat hij/zij aan kan tonen dat hij/zij beschikt over de basiskwalificaties uit de beroepsstandaard voor schoolleiders
- De beroepsstandaard beschrijft wat de beroepsgroep verstaat onder goed schoolleiderschap en vormt de basis voor professionalisering, registratie en opleiding van schoolleiders [Beroepsstandaard Schoolleiders PO | Publicatie | Schoolleidersregister Primair Onderwijs.](#)

Inzichten uit de werksessie 'Visie op (School)leiderschap'

Op 24 maart 2025 heeft het Programmteam van de Onderwijsregio Midden-Brabant een werksessie georganiseerd waarvoor bestuurders, schoolleiders, HR-adviseurs en O&O-adviseurs van alle besturen van de Onderwijsregio Midden-Brabant uitgenodigd zijn. Er waren 17 collega's aanwezig vanuit zes verschillende besturen. Eerst hebben we hen in heterogene groepen aan het werk gezet met de vraag: wat moet een goede schoolleider volgens jullie kunnen, weten en zijn? De competenties, kennis en persoonskenmerken et cetera die dit opleverde, zijn vervolgens gekoppeld aan de verschillende categorieën van de Beroepsstandaard van schoolleiders PO. Tot slot hebben de collega's, in wederom heterogene groepjes, het gesprek met elkaar gevoerd over wat bestuursspecifieke elementen zijn wat betreft het schoolleiderschap. Tijdens de werksessie zijn de volgende conclusies getrokken.

- Het beroepsprofiel wordt breed gedragen als basis.
- Persoonlijk leiderschap wordt hierbij als essentieel gezien.
- Er zijn verschillen tussen besturen die maken dat er ook andere dingen van schoolleiders verwacht cq geëist worden.
- Men ziet het belang van en is bereid om te investeren in professionalisering van schoolleiders.

Visie op schoolleiderschap

Op basis van de werksessie van maart 2025 en de landelijke kaders met betrekking tot schoolleiders zijn de volgende richtinggevende principes voor het schoolleiderschap in de Onderwijsregio Midden-Brabant geformuleerd.

1. De beroepsstandaard Schoolleiders PO vormt het fundament

De [beroepsstandaard](#) Schoolleiders PO vormt de basis voor onze visie op schoolleiderschap. De hierin beschreven vijf leiderschapspraktijken worden als volgt samengevat.

a. Visiegericht werken

De schoolleider is in staat een heldere, gedeelde en waardengerichte visie op onderwijs en opvoeding te formuleren, uit te dragen en te vertalen naar gezamenlijke doelen en innovaties.

b. Ontwikkelen van mensen

De schoolleider is in staat het personeel te inspireren, ondersteunen en uit te dagen om zich professioneel te ontwikkelen, hoge verwachtingen te realiseren en samen te groeien in een zorgzame en lerende cultuur.

c. Ontwikkelen van de organisatie

De schoolleider richt de school in als professionele organisatie door beleid, middelen en samenwerking effectief af te stemmen en een veerkrachtige, innovatieve en vertrouwde cultuur te bevorderen.

d. Leidinggeven aan de kwaliteit van onderwijs

De schoolleider werkt systematisch aan het verbeteren van de onderwijskwaliteit door ambities te ontwikkelen, een veilig leerklimaat te waarborgen en de onderwijsprofessionals optimaal te ondersteunen.

e. Investeren in goede relaties met de omgeving

De schoolleider bouwt en onderhoudt duurzame, wederkerige relaties met ouders, partners en de bredere omgeving om de ontwikkeling van leerlingen te versterken en het vertrouwen in de school te vergroten.

2. Belangrijkste ingrediënten voor succesvol schoolleiderschap

Naast bovenstaande vijf leiderschapspraktijken maken ook persoonlijkheidskenmerken, vaardigheden, capaciteiten en de persoonlijke ethiek van de schoolleider, ofwel 'persoonlijk leiderschap', onderdeel uit van de beroepsstandaard. Persoonlijk leiderschap heeft te maken met de identiteit van de schoolleider: wie ben en wil ik zijn? Dit is een belangrijk ingrediënt voor succesvol leiderschap. Zelfbewustzijn en reflectie met betrekking tot de eigen sterke en zwakke punten stelt schoolleiders in staat om hun talenten te benutten en zich te verder ontwikkelen. Essentieel is vooral dat (aankomende) schoolleiders in staat zijn de regie te nemen bij complexe vraagstukken en leiding kunnen geven aan de **veranderingen** die daaruit voortvloeien. Uit

deze twee belangrijke ingrediënten voor succesvol leiderschap vloeien de onder 3 en 4 beschreven pijlers voort.

3. We omarmen de diversiteit tussen scholen en schoolleiders

De nadruk op persoonlijk leiderschap bevordert de authenticiteit van de schoolleider. Juist hierop willen we de focus leggen omdat dit krachtige en gemotiveerde leiders maakt. Omdat er verschillen zijn tussen de scholen/kindcentra en besturen is het juist ook goed dat er ruimte is voor authenticiteit en dus diversiteit. Verschillen tussen besturen mogen benoemd worden. Dit kan bovendien leiden tot betere matches tussen leiders en besturen/scholen. Het van en met elkaar leren wordt gestimuleerd.

4. Er is ruimte voor creatieve denkers, van binnen én buiten het onderwijs

In het kader van het omgaan met blijvende personeelstekorten en vanwege nieuwe beleidskeuzes worden scholen/kindcentra uitgedaagd om het onderwijs anders (slimmer) te organiseren². De schoolleider is degene die leidinggeeft aan dit proces. Hij/zij heeft een cruciale rol om een hoge kwaliteit van onderwijs te blijven bieden en te zorgen dat het personeel gemotiveerd en betrokken blijft. Onze schoolleiders worden gestimuleerd om zich in deze rol te bewaken. Ook worden schoolleiders van buiten het (primair en gespecialiseerd) onderwijs aangenomen, die met een frisse blik naar het onderwijs kijken en met vernieuwende ideeën komen om het onderwijs toekomstbestendig te maken.

5. We zorgen dat (potentiële) schoolleiders zich samen verder kunnen ontwikkelen

Uiteraard worden de afspraken uit de [CAO voor het primair onderwijs](#) met betrekking tot de taken, verantwoordelijkheden, professionalisering en facilitering van de ontwikkeling van schoolleiders gevolgd. Collega's die de ambitie hebben om schoolleider te worden krijgen de mogelijkheid om te ontdekken of deze rol bij hen zou passen en zich verder te ontwikkelen. Ook krijgen de zittende en nieuwe schoolleiders voldoende mogelijkheden zich te ontwikkelen en (her)registeren in het Schoolleidersregister PO. Het van en met elkaar leren staat centraal in de trajecten die aangeboden worden. Dit biedt een actievere leerervaring, vormt een verrijking van het leerproces, verbetert de sociale vaardigheden en motiveert om te leren.

Aanbevelingen voor professionalisering

Dat er behoefte is aan aanbod, komt duidelijk naar voren uit de resultaten van de vragenlijst naar de professionaliseringsbehoefte die in het voorjaar van 2025 is afgenomen en in totaal door 419 onderwijsprofessionals van zeven verschillende besturen is ingevuld. Van hen geven maar liefst 23 collega's aan geïnteresseerd te zijn in het volgen van een geaccrediteerde opleiding tot schoolleider (leidend tot inschrijving in het schoolleidersregister). De meesten van

² Dit was ook onderwerp van gesprek bij de samenwerkingsbijeenkomst op 27 mei 2025 over het thema Samen anders (slimmer) organiseren waar alle bestuurders van de Onderwijsregio Midden-Brabant waren uitgenodigd.

hen zijn overigens nog geen schoolleider of teamleider (dat zijn er slechts vier). In totaal 115 collega's zijn geïnteresseerd in trainingen en meerdaagse cursussen op het gebied van leiderschapsvaardigheden.

Uit bovenstaande richtinggevende principes komt een aantal aanbevelingen naar voren ten aanzien van het professionaliseringsaanbod voor schoolleiders binnen Onderwijsregio Midden-Brabant.

1. Bovenbestuurlijk aanbod ...

Met bovengenoemde richtinggevende principes als uitgangspunt worden bovenbestuurlijke schoolleiderschapstrajecten aangeboden. Er is geen afhankelijkheid van bestaande programma's; vorm en inhoud kunnen in gezamenlijkheid worden bepaald. Door de trajecten onderwijsregio-breed te ontwikkelen en aan te bieden, ontstaan mogelijkheden om kosten te besparen, expertise te bundelen en een voldoende aantal deelnemers te bereiken om het traject regelmatig – bij voorkeur minimaal eenmaal per jaar – te organiseren. Ook bevorderen we met deze bovenbestuurlijke aanpak de mobiliteit en duurzame inzetbaarheid van de deelnemers.

2. Op verschillende niveaus ...

Door het aanbod op verschillende niveaus aan te bieden (oriënterend, verdiepend en resulterend in (her)registratie) wordt elke doelgroep bediend. De trajecten op de verschillende niveaus vormen wel één traject, bestaande uit verschillende modules, of sluiten naadloos op elkaar aan. Hierdoor ontstaat een doorlopende leerlijn en kunnen deelnemers op verschillende niveaus instappen cq doorstromen.

3. Met ruimte voor verschillen ...

Er wordt expliciet aandacht besteed aan de verschillen tussen de besturen (en specifieke locaties) binnen de Onderwijsregio en wat hierdoor specifiek gevraagd wordt van een schoolleider. Hierbij wordt in ieder geval aan de volgende aspecten aandacht besteed:

- primair versus gespecialiseerd onderwijs;
- grootte van het bestuur en/of de locatie(s);
- stadsscholen versus dorpscholen;
- visie van waaruit wordt gewerkt (bijvoorbeeld HPO, antroposofie, etc);
- mate van sturing en/of ondersteuning vanuit een stafbureau/bestuurskantoor;
- ontstaan en kenmerken van het bestuur/de locatie (bijvoorbeeld ontstaan uit een fusie).

De verschillen tussen de besturen en wat de relatie is met het schoolleiderschap wordt nog nader uitgewerkt.

4. Volgens duidelijke financiële afspraken ...

De Onderwijsregio draagt de kosten van (door)ontwikkeling en evaluatie van het professionaliseringsaanbod. Het bestuur van de betreffende deelnemer draagt de kosten van

deelname aan het professionaliseringstraject. De Onderwijsregio zorgt ervoor dat het aanbod kostendekkend is en hanteert marktconforme tarieven.

5. Overige afspraken

- De expertise die er is binnen de Onderwijsregio wordt benut en er wordt aangesloten bij de praktijk. Er worden bijvoorbeeld gastsprekers ingezet die als ervaringsdeskundigen de deelnemers inspireren en begeleiden in hun ontwikkeling.
- Vanwege het belang van persoonlijk leiderschap in de trajecten, wordt de groepsgrootte beperkt (maximaal 12 deelnemers per traject).
- Om de continuïteit te kunnen borgen, wordt samengewerkt met een betrouwbare, ervaren partner.
- Het aanbod wordt tussentijds en na afloop zorgvuldig geëvalueerd onder zowel de deelnemers als andere betrokkenen en op basis van de uitkomsten van de evaluaties wordt het aanbod waar nodig bijgesteld.

Hoe nu verder?

Om tot een passend nieuw aanbod te komen, worden de volgende acties ondernomen.

Uiterlijk 1 juli 2025

- De bestuurders van de Onderwijsregio stellen deze notitie (visie op schoolleiderschap) vast.

Uiterlijk 1 oktober 2025

- De bestaande leiderschapstrajecten (Oriëntatie op Leiderschap en Potential Programma) worden breed geëvalueerd (ervaringen deelnemers, besturen, trainer, financiën etc).
- Het programmeamteam ORMB beschrijft, in samenspraak met de besturen van T-Primair, de leerdoelen en kaders voor wat betreft de inhoud en vorm van het aanbod op de drie verschillende niveaus: oriënterend, verdiepend en resulterend in (her)registratie.
- Het programmeamteam ORMB inventariseert welke bestaande aanbieders van soortgelijke trajecten mogelijk interessant zijn en voert gesprekken met hen.

Uiterlijk 1 november 2025

- De bestuurders van de T-Primair besluiten, op basis van een concreet voorstel vanuit het Programmeamteam ORMB, welk(e) traject(en) we met wie gaan uitwerken.
- Het programmeamteam ORMB ontwikkelt een factsheet met kenmerken van de verschillende besturen.
- Het programmeamteam ORMB inventariseert welke professionals binnen de verschillende besturen mogelijk een inhoudelijke rol zouden willen spelen, bijvoorbeeld als gastspreker, en wat hun specifieke expertise is.

Uiterlijk 1 december 2025

- Het programmateam ORMB en de aanbieder(s) ontwikkelen het programma en zorgen voor wervingsmaterialen.
- Via de besturen worden deelnemers geworven.

Circa 1 februari 2026

- Start traject(en)