

NIEUW! START IN DECEMBER:

# Leergang Bestuurlijk leiderschap

Als een sprong in het diepe. Zo voelt het vaak als je als beginnend bestuurder je eerste stappen in het onderwijs zet. Spannend, een beetje eng ook wel. Maar vooral ontzettend leuk. In de leergang *Bestuurlijk leiderschap in primair en voortgezet onderwijs* laten we je zien hoe je je als beginnend bestuurder ontpopt tot leider vol zelfvertrouwen.

TEKST PETER ZUNNEBERG  
FOTOGRAFIE AVS ILLUSTRATIE SHUTTERSTOCK

Wie hoopt een keurig 5-stappenplan aangereikt te krijgen, waarin haarfijn beschreven staat hoe je kunt doorgroeien tot een ervaren bestuurder, komt bedrogen uit. “Er bestaat geen blauwdruk voor goed onderwijsbestuur”, valt Ien van Doormalen met de deur in huis. Van Doormalen is veranderkundige en docent van de leergang *Bestuurlijk leiderschap*. Ze is niet van het ‘voorkauwen’. “Iedereen is anders, iedere situatie is anders en juist daarop moet je kunnen anticiperen als bestuurder.” Het is dus ontdekken wat voor jou werkt in de praktijk en dat vraagt dan ook om maatwerk in deze leergang.

“Jij bepaalt de koers, maar dat kun je alleen doen mét de input van al die verschillende partijen.”

Ab Groen,  
docent *Bestuurlijk leiderschap*

Om dat te kunnen bieden, stelden Van Doormalen en collega-docent Ab Groen zich de vraag: welke kernwaarden moet elke onderwijsbestuurder hebben? Het tweetal wil alvast een tipje van de sluier oplichten. “Het is bijvoorbeeld belangrijk dat je staat voor de school of koepel die je bestuurt en dat je je ook kunt vinden in de visie en missie van je organisatie. Tegelijkertijd moet je oog hebben voor alle betrokkenen.” Ouders, leerkrachten, schoolleiders, de Inspectie van het Onderwijs, het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, de gemeente. “Je moet je kunnen verstaan met al die stakeholders binnen en buiten jouw school. En ja, dat vraagt om evenwichtskunst. Maar je moet ook je aandacht kunnen verdelen over al die verschillende partijen, en dát kun je leren.”

## VOL VERTROUWEN

Besturen is daarnaast vooral een kwestie van balanceren. “Jij bepaalt de koers. Maar dat kun je alleen doen mét de input van al die verschillende partijen.” Hoe weeg je al die belangen, die soms behoorlijk tegenstrijdig zijn, tegen elkaar af? Daar valt geen pasklaar antwoord op te geven. Maar het is wel een van de vraagstukken die Van Doormalen en Groen behandelen in *Bestuurlijk leiderschap*. De docenten werken liever niet met theoretische voor-

“Het meest heb ik geleerd van de gesprekken die je tijdens deze leergang met collega’s voert.”

Renate van Dijk,  
onderwijsbestuurder Verderwijs, volgde de  
leergang *Oriëntatie op bestuurlijk leiderschap*.



beelden, maar juist met voorbeelden uit de schoolpraktijk. “Daarom vragen we of deelnemers zelf situaties, ervaringen en vragen willen aandragen die ze tijdens de leergang willen bespreken. Van daaruit starten we het leerproces met elkaar.”

Als het om ingewikkelde bestuurskwesties gaat, heb je keuze te over, zou je zo denken. De coronacrisis heeft de afgelopen jaren niet alleen veel van leraren en schoolleiders gevraagd, maar ook van bestuurders. Om goed en snel met dit soort complexe vraagstukken om te kunnen gaan, heb je nogal wat improvisatietalent en creativiteit nodig. “Op dat soort momenten komt het er echt op aan”, meent van Doormalen. “Hoe zorg je ervoor dat niet alleen de mensen op school maar ook mensen daarbuiten aan de slag gaan om het onderwijs op jouw school zo goed mogelijk doorgang te laten vinden?”  
Ofwel: kun je er op zo’n moment staan?

Wanneer de crisis het grootst is, blijkt hoe talentvol je als schoolbestuurder bent. Waar zitten jouw kwaliteiten en wat zijn je zwakke plekken? Wat heb je nog te ontwikkelen? Om te kunnen peilen wat deelnemers willen leren tijdens *Bestuurlijk leiderschap*, houden Van Doormalen en Groen altijd eerst een intakegesprek. “Daarin willen we horen welke ontwikkelingsvraagstukken deelnemers hebben”, legt Van Doormalen uit. “Vervol-

gens gaan we daarmee aan de slag. We leren van en aan elkaar, daar gaat het om.” Dankzij deze manier van leren en doceren is de leergang *Bestuurlijk leiderschap* nooit lopendebandwerk, maar altijd een persoonlijk ontwikkelingsproces, waar de beginnende bestuurder met zijn persoonlijkheden, kwaliteiten en onzekerheden vooropstaat. Het doorontwikkelen en aanboren van zelfvertrouwen maakt dat je bestuurders ziet uitgroeien tot volwassen leiders, die vol vertrouwen beslissingen durven te nemen.

#### ORIËNTATIE OP BESTUURLIJK LEIDERSCHAP

De leergang *Bestuurlijk leiderschap in primair en voortgezet onderwijs* is een persoonlijk en geheel op maat gemaakt ontwikkelings-traject, dat voortbordurt op de al bestaande leergang *Oriëntatie op bestuurlijk leiderschap*. Renate van Dijk, onderwijsbestuurder bij Verderwijs in Zeist, die de oriëntatieleergang doorliep: “Ik had een stuk theorie en wat oefeningen verwacht, bijvoorbeeld in de vorm van rollenspelen. Maar het meest heb ik geleerd van de gesprekken die je tijdens deze leergang met collega’s voert. Gaandeweg ben ik steeds helderder gaan zien waarvoor ik sta en waarvoor ik wil staan. Daarnaast heb ik geleerd in welke situaties ik me het best kwetsbaar kan opstellen en wanneer ik juist zakelijk moet zijn.”



## OVER DE DOCENTEN

**IEN VAN DOORMALEN:**  
**'WE LEREN VAN  
EN AAN ELKAAR'**



Ien van Doormalen heeft gewerkt als adviseur in het sociale domein op het gebied van strategieontwikkeling, transformatieprocessen en leiderschap.

**AB GROEN:**  
**'WELKE KERNWAARDEN  
MOET ELKE ONDER-  
WIJSBESTUURDER  
HEBBEN?'**



Ab Groen heeft een rijke werkgeschiedenis in het onderwijs van de basisschool tot aan het hoger onderwijs. Hij is docent, directeur, bestuurder en toezichthouder geweest. Momenteel zit hij in het bestuur van een koepel voor basisscholen en kinderopvang.

Wil je een voorproefje van wat deze leergang je te bieden heeft? Ab Groen en Ien van Doormalen hebben een essay geschreven dat te downloaden is via deze link: [avs.nl/essaybl](https://avs.nl/essaybl)

### OP MIJN PLEK

"Ik ben de leergang gaan volgen om te zien of onderwijsbestuurder iets voor mij was", vertelt Renate van Dijk. "Als bovenschools directeur in het voortgezet speciaal onderwijs kreeg ik van het bestuur (een onderwijs-zorginstelling) al bestuurlijke mandaten. Door de leergang heb ik ontdekt dat ik, nu de stichting verzelfstandigd is, hier helemaal op mijn plek zit."

**Je moet je kunnen  
verstaan tot al die stake-  
holders binnen en buiten  
jouw school. Dat vraagt  
om evenwichtskunst.**

Ien van Doormalen,  
docent *Bestuurlijk leiderschap*

De nieuwe leergang *Bestuurlijk leiderschap* krijgt elke keer een unieke invulling, omdat het docentenduo Van Doormalen en Groen de ontwikkelingsvraagstukken van de deelnemers als uitgangspunt neemt. Om dit proces goed te kunnen begeleiden kan het tweetal terugvallen op een bak aan ervaring. Groen zelf heeft jarenlange ervaring in het ho, vo, mbo en po als docent,

stafdirecteur, bestuurder en toezichthouder. "Ik heb in het bestuur gezeten van een koepel voor vmbo- en mbo-scholen en nu zit ik in het bestuur van een koepel voor basisscholen en kinderopvang. Ik weet dus uit ervaring waar je in de praktijk mee te maken krijgt en hoe je daarmee om kunt gaan. Dat betekent niet dat ik daarmee ook pasklare oplossingen kan aandragen, maar het helpt wel dat ik veel vragen waarmee onze deelnemers zitten, al eens in de praktijk voorbij heb zien komen." Het uitwisselen van ervaringen en wijsheden, elkaar helpen reflecteren: het draagt allemaal bij aan de groei die je als bestuurder tijdens deze leergang in snel tempo doormaakt. Bevestigd zien wat je goed doet, bevordert je zelfvertrouwen en maakt dat je de volgende stap kunt zetten in jouw ontwikkeling als bestuurder.

### ZO MELD JE JE AAN VOOR BESTUURLIJK LEIDERSCHAP

De leergang *Bestuurlijk leiderschap in primair en voortgezet onderwijs* van de AVS Academie gaat 15 december van start.

Wil je meer weten of wil je je aanmelden?  
Check de website:

[www.avs.nl/academie/bestuurlijkleiderschap](https://www.avs.nl/academie/bestuurlijkleiderschap)



Scan me