

**Gegevens**

Naam: Leo Verheul  
Adres: Kalenberg Zuid 7, 8377 HE Kalenberg  
Telefoon: 0646626162  
Email: [leo.verheul@verheul-advies.nl](mailto:leo.verheul@verheul-advies.nl)  
Geboortedatum: 11 maart 1952  
Geboorteplaats: Amsterdam  
Nationaliteit: Nederlands  
Burgerlijke staat: gehuwd, drie kinderen

**Opleiding**

**Doctoraal “Bestuurs- en organisatiewetenschap”** *-april 2004-*  
*--specialisatie Organisatie, Cultuur en Management--* \*Universiteit Utrecht\*  
*Mijn afstudeeronderzoek handelde over de ontwikkeling van draagvlak voor samenwerking tussen professionals.*  
**Pedagogische Academie** *-diploma 1974*  
**HAVO** *-diploma 1971*  
**MULO B** *-diploma 1969*

*Overige cursussen*

*-Opleiding tot **MEDIATOR** gevolgd bij het “Expertisecentrum Conflictmanagement”*  
*-Specialisatieopleidingen mediation*  
*-Diverse cursussen en studiedagen op het terrein van onderwijs en management*  
*-Studie Engels (anderhalf jaar – niet afgemaakt)*  
*-Training adviesvaardigheden door het “moederbedrijf” van Unia: Ernst & Young*

**Ervaring**

2005 tot heden *Verheul Advies → [www.verheul-advies.nl](http://www.verheul-advies.nl)*  
**Bestuurder, Interim-directeur, procesbegeleider, adviseur, coach en mediator**

1998-2005 *Unia Onderwijsbureaus later Dyade Advies*  
**Senioradviseur**

1981-1998  
**Directeur**  
*Leiding gegeven zowel aan een grote school (500 leerlingen op twee locaties) als aan een kleine school (45 leerlingen).*  
*Verder o.a. een nieuwe school opgezet en veel bestuurlijke taken verricht.*

1974-1981  
*Onderwijzer*

*Werkervaring o.a.:*

*Bestuurder / Interim-directeur*

- Algemeen directeur*
- Lid College van Bestuur*

- *Schooldirecteur / Meerschools directeur*
- *Coördinator interim-management bij Dyade Advies*
- *Schaduwmanager voor interim-managers*

#### *Coach*

- *College van Bestuur*
- *Bovenschools directeuren*
- *Schooldirecteuren*
- *Middenmanagement*

#### *Onderzoeker en begeleider van veranderingsprocessen*

- *Reorganisatie*
  - *Krimp van leerlingenaantal en gevolgen*
  - *Bestuurlijke fusietrajecten/overdracht van scholen*
  - *Scholenfusie*
  - *Begeleiding van federaties*
- *Evaluatie van onderwijsorganisaties*
- *Dagarrangementen / Brede Schooltrajecten: Samenwerking tussen scholen en potentiële partners buiten het onderwijs (o.a. gewerkt als procesbegeleider/onderzoeker in opdracht van gemeentes)*
- *Begeleiding naar nieuwe structuur zoals College van Bestuur/Raad van Toezicht, op schoolniveau (b.v. middenmanagement)*
- *Schoolontwikkeling*
- *Problematiek witte en zwarte scholen (o.a. onderzoek naar de mogelijkheden van gedwongen spreiding van allochtone leerlingen in opdracht van een gemeente)*
- *Personeelsbeleid*

#### *Mediator*

- *-Expertisecentrum Conflictmanagement (Diverse Specialisaties afgerond)*
- *-Examen behaald bij het NMI (Nederlands Mediation Instituut)*

#### *Trainer*

- *Cursus beginnende bestuurders*
- *Cursus beginnende directeuren*
- *Studiedagen (G)MR*
- *Studiedagen IPB*
- *Studiedagen schoolontwikkeling*

### **Nadere beschrijving werkervaring**

#### **Bestuurder/Interim-directeur (in hectische omstandigheden)**

Vanaf 2004 tot juli 2011 heb ik in aaneengesloten periodes parttime gefunctioneerd als bestuurder (lid College van Bestuur bij een Stichting met 21 scholen) maar ook als algemeen directeur bij een schoolvereniging, die in ernstige financiële problemen was gekomen. In beide situaties heb ik leidinggegeven aan een reorganisatie waarbij in korte tijd fors is bezuinigd op personeel. Ook heb ik vanuit de rol van algemeen directeur de organisatie begeleid richting een bestuurlijke fusie per 1 januari 2011. Daarbij heb ik ook begeleiding gegeven bij de totstandkoming van een bestuursvorm met een College van Bestuur en een Raad van Toezicht. Vanaf september 2015 tot mei 2018 heb ik parttime gefunctioneerd als algemeen directeur bij een stichting met 8 scholen. Deze stichting heb ik o.a. begeleid richting een bestuurlijke fusie. Aansluitend heb ik de nieuwbenoemde bestuurder van de fusieorganisatie begeleid.

Een aantal jaren coördineerde ik activiteiten met betrekking tot interim-management onder de vlag van Dyade Advies. Dit houdt in dat ik interim-managers selecteerde en begeleidde. Daarnaast voerde ik de gesprekken met bestuurders c.q. het bovenschools management over de inzet van interim-managers.

Ik heb daarnaast een jarenlange ervaring als schooldirecteur a.i.:

- In het schooljaar 2006/2007 heb ik parttime gefungeerd als directeur a.i. op een school waar de directeur en een leerkracht gedwongen moesten vertrekken. Er was boosheid veel onrust ontstaan onder de ouders. Veel tijd is door mij geïnvesteerd in de communicatie met en tussen teamleden en ouders. Voor deze school heb ik ook het verandertraject richting samenwerking in een Clusterschool begeleid. In deze Clusterschool werken nu drie scholen en de kinderopvang onder één dak;
- In het schooljaar 2007/2008 was ik als interim-directeur werkzaam op een school met 450 leerlingen op twee locaties. Op deze school was ik o.a. verantwoordelijk voor de omvorming van schooltijden (en de gevolgen, zoals aansluiting bij de kinderopvang en wijziging van de benoemingen van leerkrachten) naar een systeem volgens het z.g. Hoorns model;
- In het schooljaar 2009/2010 ben ik als interim-directeur aan het werk gegaan op een multiculturele school waar het nodige moest worden gerealiseerd op het terrein van resultaatgericht werken aan kwaliteitsverbetering, versterking van de professionele samenwerking, de samenstelling van het managementteam (tevens vastleggen en borgen van de rol, de taken en de bevoegdheden van de leden van het managementteam).
- In het schooljaar 2011/2012 heb ik als interim-directeur gewerkt op een school met 900 leerlingen op drie locaties (met als opdracht: opzetten van een nieuwe managementstructuur, organisatieverbetering en het creëren van rust). Daarnaast was ik in dat schooljaar interim-directeur op een kleine dorpschool, waar gewerkt moest worden aan schoolcultuur, schoolontwikkeling en professionalisering van het team.
- In het schooljaar 2012/2013 ben ik werkzaam geweest als interim-directeur van drie scholen die vanaf augustus 2012 voor het eerst gingen samenwerken als één team.
- In het schooljaar 2013/2014 heb ik op een andere plaats als interim-directeur leiding gegeven aan een veranderproces gericht op intensieve samenwerking tussen enkele scholen. Het versterken van de professionele cultuur was een belangrijk aandachtspunt:
  - Stimuleren van samenwerking en afstemming tussen leerkrachten;
  - Veranderingsbereidheid;
  - Individuele betrokkenheid voor het gemeenschappelijke resultaat ('eigenaarschap' / commitment);
- In datzelfde schooljaar was ik interim-directeur van een dorpschool. Op deze school heb ik veel aandacht besteed aan de onrust die onder de ouders was ontstaan
- In het schooljaar 2014/2015 heb ik gedurende een negental maanden de leiding op me genomen van een school waar veel aandacht moest worden besteed aan de samenwerking binnen het team, de grote onrust die onder de ouders was ontstaan en het feit dat de school al meerdere jaren door de inspectie was beoordeeld als "zwak". Gelijktijdig ben ik in dat jaar (parttime) clusterdirecteur geweest van een zestal scholen.
- In het voorjaar van 2016 ben ik een vijftal maanden als interim-directeur betrokken geweest bij een middelgrote school (350 leerlingen). Binnen deze school hebben we (na een onrustige fase) met het team de weg vooruit gevonden. Er is weer duidelijkheid en draagvlak/commitment om met elkaar te werken aan gezamenlijke doelen.

### **Begeleider en onderzoeker van veranderingsprocessen**

Bij veranderingsprocessen ben ik betrokken (betrokken geweest) in de rol van procesbegeleider, onderzoeker, projectleider en vaak (technisch) voorzitter van stuurgroepen en werkgroepen op vele plaatsen en in veel trajecten.

Gedurende enkele jaren ben ik o.a. als adviseur en gespreksleider betrokken geweest bij het project "Kindagenda", dat er op gericht was om in heel Hilversum (circa 30 basisscholen en de kinderopvang) de discussie op gang te brengen over een model van vijf gelijke schooldagen.

Veranderingen vind ik interessant. Veel mensen en organisaties hebben echter ook een

aanvankelijke weerstand tegen veranderen. Veranderen betekent onzekerheid en er kiezen niet veel mensen vrijwillig voor onzekerheid.

De trajecten waarbij ik betrokken ben (geweest) hebben vaak te maken met samenwerking. Of het nu gaat om bestuurlijke fusie, om overdracht van een school, om samenwerken binnen een federatie, binnen een school, of tussen scholen en potentiële partners buiten het onderwijs. Het gaat uiteindelijk niet alleen om argumenten, maar ook om emoties en verschillende belangen. Het etaleren van het organisatiebelang, het onderkennen van de individuele belangen en het benoemen van emoties spelen een belangrijke rol in veranderingsprocessen. Daarnaast moet er oog zijn voor cultuurverschillen tussen (onderdelen van) organisaties.

### **Coach**

De afgelopen jaren coachte ik zowel voorzitters van een College van Bestuur als een aantal schooldirecteuren en een manager kinderopvang. In enkele gevallen heb ik een adjunct-directeur of de bouwcoördinatoren begeleid met als doel hen zodanig te ondersteunen, dat zij (tijdelijk) de school kunnen leiden.

### **Trainer**

Incidenteel leid ik studiedagen of korte cursussen. Dat is altijd maatwerk. Ik heb dat bijvoorbeeld gedaan voor beginnende bestuurders, schoolcommissies, beginnende schoolleiders, maar ook voor de GMR of schoolteams. In de regel zijn dit studiedagen, die zijn ingebed in een traject, dat ik begeleid.

### **Mediator**

Conflicten tussen mensen ontstaan en moeten worden opgelost of hanteerbaar gemaakt. Bij veel opdrachten is er sprake van een werksituatie die niet optimaal is. De door mij genoten opleiding tot mediator helpt mij om het juiste gedrag te vertonen, c.q. de juiste vragen te stellen.

Uitgangspunt is dat mensen leren hun eigen problemen op te lossen.

*Bovengenoemd uitgangspunt spreekt mij zeer aan en pas ik graag toe op de plaatsen waar ik in één van mijn rollen op basis van een geaccepteerde opdracht "verschil" probeer te maken. Ik geloof erin om betrokkenen zoveel mogelijk te laten participeren bij het zoeken naar de juiste oplossingen c.q. vervolgstappen.*

*Mijn werk is in het algemeen dus niet gericht op het afhankelijk maken/houden van betrokkenen, maar juist op het verbeteren van de zelfredzaamheid bij het oplossen van problemen.*

*Door participatie ontstaat betrokkenheid en daardoor het draagvlak dat nodig is voor veranderingen.....*