



Schoolleiders aan de slag

met sociale veiligheid

Schoolleiders aan de slag

met sociale veiligheid

Inhoud

1. Visie & beleidsvorming	5
2. Draag de visie en kernwaarden uit	7
3. Monitoring en borging van beleid & praktijk	9
4. Professionalisering en ondersteuning van het team	11
5. De cruciale onderdelen van een veilig schoolklimaat	14

Colofon

Deze publicatie is een uitgave van Stichting School & Veiligheid, uitgevoerd met ondersteuning van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

Titel Schoolleiders aan de slag met sociale veiligheid

Redactie Marianne Mols

Vormgeving Caro Grafico | Grafisch ontwerp

Fotografie iStock (omslag)
Pexels (pag 5)
Shutterstock (pag 7)
Hans Slegers (pag 9, 10, 11, 12, 14)

© Stichting School & Veiligheid, 2025



Stichting School & Veiligheid ondersteunt scholen bij het bevorderen van een sociaal veilig klimaat.

Inleiding

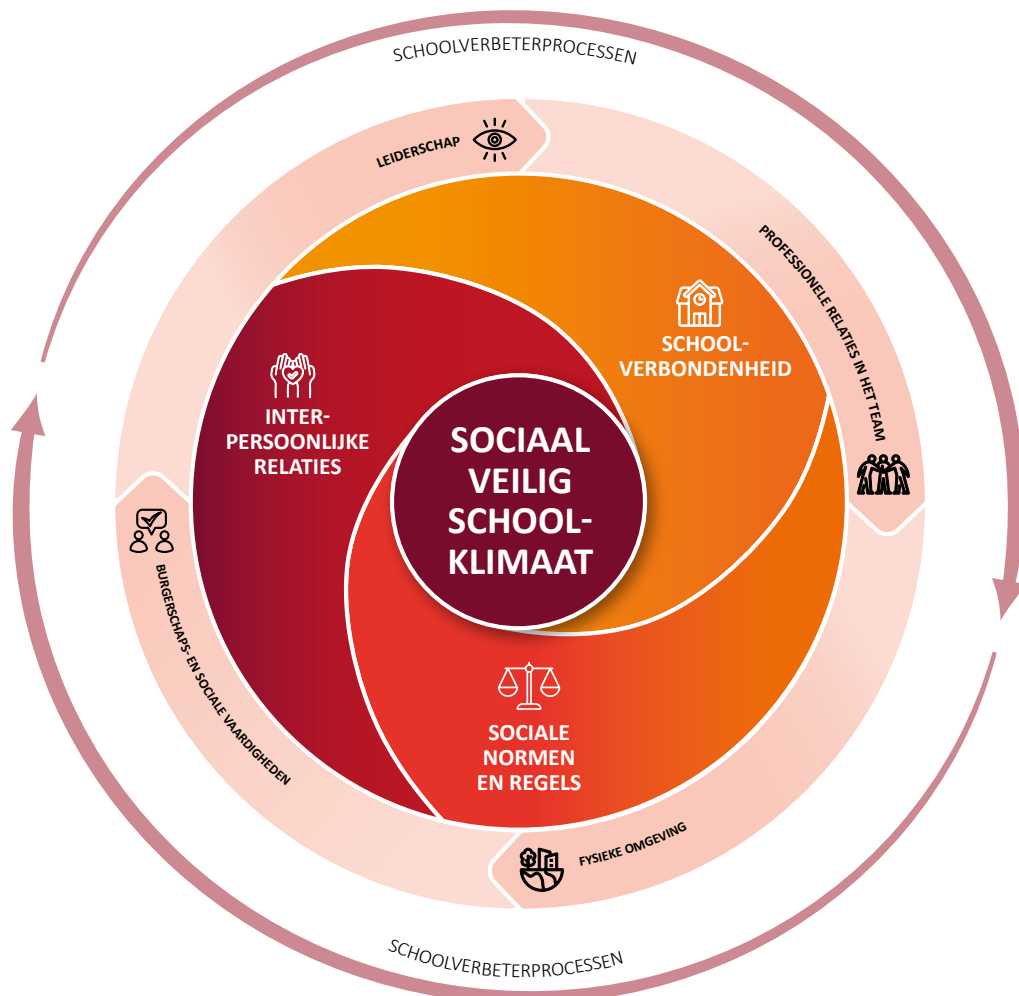
Leerlingen hebben een veilige omgeving nodig op school om optimaal te kunnen leren. En dat niet alleen, een veilig schoolklimaat heeft ook een positief effect op het welzijn van leerlingen. Sterker nog: een goed schoolklimaat is een voorwaarde voor veiligheid op school.

“In het vormgeven van een veilig schoolklimaat speel jij als schoolleider een belangrijke rol. Door je voorbeeldrol laat je kinderen het gevoel ervaren erbij te horen. Dit is essentieel voor het welzijn en de ontwikkeling van leerlingen”

(Bron: AVS - Academie en Vakvereniging voor Schoolleiders)

Als schoolleider ben je de spil in het creëren én behouden van een veilig schoolklimaat. Uit recent onderzoek (Kohnstamm, 2024) blijkt dat scholen met sterke en betrokken leiders vaker een veilig schoolklimaat hebben. Dit onderzoek laat ook zien wat de cruciale onderdelen zijn waarop je verschil kan maken: schoolverbondenheid, interpersoonlijke relaties en normen en regels. Inzet op deze onderdelen heeft het grootste effect op leren en welzijn.

In deze handreiking vind je handvatten en concrete stappen om aan de slag te gaan met het bevorderen van een veilig schoolklimaat. We geven je ook reflectievragen die je uitdagen te kijken naar wat er nu al goed gaat en waar kansen voor verbetering liggen. Deze tips zijn gebaseerd op de werkzame elementen zoals genoemd in deze infographic:



1. Visie & beleidsvorming



1. Visie & beleidsvorming

Evalueer de missie- en visieverklaringen

Evalueer de missie- en visieverklaringen van de school en/of de stichting waar de scholen onder vallen en herzie deze waar nodig. Ga daarbij na of en hoe een sociaal veilig schoolklimaat deel uitmaakt van de missie en visie.

De volgende vragen kunnen hierbij helpen:

- In hoeverre is het werken aan een sociaal veilig schoolklimaat expliciet opgenomen?
- Is er aandacht voor de cruciale onderdelen van sociale veiligheid: schoolverbondenheid, interpersoonlijke relaties en sociale normen en regels?
- Erkent de visie de rol van ouders bij een sociaal veilig schoolklimaat?
- Zijn de kernwaarden van de school of de stichting expliciet benoemd in onze visie?
- Sluiten deze kernwaarden nog aan bij wat we belangrijk vinden in een sociaal veilig schoolklimaat?



Actie

Pas waar nodig de missie- en visieverklaringen aan.

Zorg voor consensus en draagvlak

Wanneer het nodig is om de visie te herzien, pak dit dan samen met het team aan. Een gezamenlijke aanpak vergroot de kans op eenheid en voorkomt dat afspraken vrijblijvend blijven. Voer met elkaar gesprekken over kernwaarden, overtuigingen en de vertaling daarvan naar gedrag.

Belangrijke vragen hierbij zijn:

- Wat zijn onze kernwaarden?
- Worden de kernwaarden door het hele team gedragen? Hoe zie ik dat terug in het dagelijks handelen?
- Welke regels en afspraken vloeien voort uit de kernwaarden?
- Hoe betrekken we ouders en leerlingen bij het opstellen van regels en afspraken?
- Hoe bespreken we verschillen van inzicht op een open en respectvolle manier, zodat we samen tot gedragen afspraken komen?

Instrumenten:

Onderstaande instrumenten helpen je om samen in gesprek te gaan om tot een consensus te komen:

→ **Gedragen Gedrag**: een spel om gewenst en ongewenst gedrag bespreekbaar te maken en samen tot afspraken en regels te komen.

[Gedragen Gedrag](#)

→ **Struisvogelsessie**: een gesprekstool die morele dilemma's in het onderwijs bespreekbaar maakt.

[Struisvogel Sessie](#)

→ **Sanctieladders**: hoe zorg je dat de school duidelijk en consequent optreedt bij ongewenst gedrag? Met de sanctieladders voor leerlingen en personeel maak je als schoolleiding duidelijk hoe je optreedt bij ongewenst gedrag.

[Sanctieladder leerlingen](#)

[Sanctieladder personeel](#)

→ **Pas op de plaats**: een gesprekstool om schoolteams op weg te helpen met het noodzakelijke gesprek gericht op het werken aan een gezamenlijk kader. De tool richt zich op burgerschap binnen het schoolklimaat, wat een nauwe samenhang heeft met een veilig schoolklimaat.

[Pas op de plaats](#)



Actie

Ontwikkel een gedragen gedragscode gebaseerd op de gezamenlijke kernwaarden.

Herzie beleid en leg het vast

Wanneer een gezamenlijke visie en gedragen kernwaarden zijn geformuleerd, is de volgende stap om dit te vertalen naar concreet beleid. Leg visie, regels, afspraken en verantwoordelijkheden vast in een plan. Dit kan bijvoorbeeld via het

[Digitaal Veiligheidsplan](#)

Vragen:

- Is voor iedereen helder wie waarvoor verantwoordelijk is bij het naleven en bewaken van het beleid?
- Hoe zorg je dat het veiligheidsplan bij iedereen bekend en toegankelijk is?



Actie

Leg visie, regels, afspraken en verantwoordelijkheden vast in een plan.

2. Draag de visie en kernwaarden uit



2. Draag de visie en kernwaarden uit

Wees een rolmodel

Wanneer visie, kernwaarden en beleid zijn vastgesteld, is het de taak van de schoolleider om deze niet alleen uit te dragen, maar ook zichtbaar voor te leven. Het gedrag van de schoolleider is richtinggevend voor het team, zoals het gedrag van leraren richtinggevend is voor leerlingen. Zo blijft de visie geen papieren document, maar wordt deze ook dagelijkse praktijk.



Reflectievragen

- In hoeverre laat ik zelf gedrag zien dat past bij onze kernwaarden, regels en afspraken?
- Wat zien collega's en leerlingen in mijn dagelijkse handelen terug van wat wij als school belangrijk vinden?
- Hoe ga ik om met spanningen, fouten of feedback – en welk signaal geef ik daarmee af aan mijn team?
- Zijn er momenten waarop ik actief reflecteer op mijn voorbeeldrol en spreek ik hierover met collega's?



Actie

Plan vaste momenten in voor reflectie over je voorbeeldgedrag, voor jezelf en als team.

Geef richting en bewaak de koers

De kernwaarden vormen het kompas van de school. Als schoolleider bewaak je de balans tussen ruimte geven aan dialoog en vasthouden aan de koers. Maar leiderschap gaat ook over de momenten die niet in het beleid zijn vastgelegd: onverwachte situaties, druk van buitenaf of problematiek uit de wijk die de school binnenkomt. Ook bij druk van buitenaf is het belangrijk de verbinding te behouden met het team, leerlingen en ouders, zonder de kernwaarden los te laten.



Reflectievragen

- Hoe bewaak ik dat ons handelen overeenkomt met wat we zeggen belangrijk te vinden?
- Waar zie ik onze kernwaarden concreet terug in het handelen van het team en van mijzelf?
- Hoe houd ik koers als er externe druk ontstaat, zonder de verbinding met betrokkenen te verliezen?
- Wanneer geef ik ruimte voor gesprek, en wanneer kies ik ervoor om richting te geven en koers vast te houden?
- Wat heb ik zelf nodig om deze rollen goed te kunnen vervullen, en hoe organiseer ik dat?



Actie

Bewaak actief de koers door de kernwaarden steeds als referentiepunt te gebruiken, in zowel dagelijkse beslissingen als in de lange-termijntoekomstontwikkeling van de school.



3. Monitoring en borging van beleid & praktijk



3. Monitoring en borging van beleid & praktijk

Stem beleid en praktijk op elkaar af

Een sociaal veilig schoolklimaat kan alleen ontstaan als beleid en praktijk goed op elkaar zijn afgestemd. Dit betekent dat afspraken zichtbaar zijn in het gedrag van alle betrokkenen en in bestaande werkprocessen.

Formele monitoring en borging:

Gebruik formele instrumenten om het schoolklimaat te monitoren. Denk aan de sociale veiligheidsmonitor, incidentenregistratie en verslagen van vertrouwenspersonen. Belangrijk is ook om zeker te stellen dat de resultaten van de monitoring worden verwerkt in een verbetering van beleid en praktijk.

Vragen:

- Op welke manier worden de resultaten van bovenstaande instrumenten benut om sterke punten uit te lichten en verbeterpunten aan te pakken?
- Zijn er afspraken op school- en/ of stichtingniveau over de borging van de resultaten in beleid en praktijk?
- Op welke manier bevragen we ouders over het schoolklimaat? Ouders maken geen onderdeel uit van de monitor.
- Hoe krijgen we zicht op de veiligheidsbeleving van jonge leerlingen die niet in de monitor zitten?



Actie

Organiseer regelmatige monitoring en gebruik de resultaten actief om het veiligheidsbeleid en de praktijk te verbeteren.

Informele monitoring:

Naast formele monitoring vraagt een sociaal veilig schoolklimaat ook om een cultuur waarin iedereen elkaar aanspreekt op gedrag, feedback geeft en ondersteunt wanneer dat nodig is.

Vragen:

- In hoeverre zien we in gedrag (van iedere betrokkene in de school) terug wat we in de visie hebben afgesproken?
- Durven we elkaar hierop aan te spreken?
- Is sociale veiligheid een voortdurend en vanzelfsprekend punt van aandacht in al onze werkprocessen?



Actie

Plan vaste evaluatiemomenten in om met elkaar te reflecteren op de vraag: Is ons dagelijks handelen in overeenstemming met onze kernwaarden? Hoe kunnen we bestaande processen en normen verbeteren om een veilig schoolklimaat te bevorderen?

Meer lezen:

→ [De leidraad voor onderwijsverbetering in het primair onderwijs](#) bevat veel tips die ook van toepassing zijn op het verbeteren van het schoolklimaat.

[Leidraad voor onderwijsverbetering in het primair onderwijs](#)



4. Professionalisering en ondersteuning van het team



4. Professionalisering en ondersteuning van het team

Richt professionele leergemeenschappen in

Een professionele leergemeenschap (PLG) kan op verschillende niveaus worden ingericht: op bestuursniveau, op schoolniveau en zelfs op wijkniveau. Het doel van een professionele leergemeenschap is om gericht, als een ontwikkelteam, te kijken naar mogelijkheden om het schoolklimaat te verbeteren.

Vragen:

- Evalueert onze professionele leergemeenschap regelmatig het huidige beleid en de praktijk? En brengen we daarbij duidelijk in beeld welke verbeterpunten nodig zijn?
- In hoeverre vertaalt onze leergemeenschap deze bevindingen naar concrete voorstellen om het schoolklimaat te versterken?
- Bieden we onze leergemeenschap voldoende kansen om workshops, seminars of andere scholing te volgen over actueel onderzoek naar schoolklimaat en de betekenis daarvan voor ons beleid en onze dagelijkse praktijk?
- Maken we gebruik van uitwisseling en samenwerking met andere scholen binnen de stichting om van elkaar te leren?
- Werken we samen met partners in de wijk (zoals jongerenwerk en politie) en benutten we wijkgerichte PLG's of clusteroverleggen om gezamenlijke uitdagingen aan te pakken en gedeeld eigenaarschap te creëren?



Actie

Bepaal welke doelstellingen ten aanzien van een veilig schoolklimaat bereikt moeten worden.

Faciliteer professionalisering en ondersteuning van je team

Als schoolleider speel je een cruciale rol in het versterken van je team op het gebied van schoolklimaat. Dit betekent dat je professionalisering faciliteert en zorgt voor de juiste ondersteuning en randvoorwaarden. Denk hierbij aan trainingen, ruimte voor reflectie en dialoog, een veilige feedbackcultuur én een heldere organisatiestructuur.

Stel jezelf (en het team) hierbij de volgende vragen:

- Is schoolklimaat een terugkerend onderdeel van de professionalisering binnen het team? Op welke manier?
- Welke professionalisering is nodig om het schoolklimaat te verbeteren?



- Heb ik zicht op de individuele ondersteuningsbehoeften van mijn teamleden?
- Is er aandacht voor dit thema in functionerings- of ontwikkelgesprekken?



- Is er ruimte binnen het team voor eerlijke reflectie en veilige feedback?
- Hebben leraren voldoende ondersteuning, tijd en kennis om te werken aan een positief klimaat?
- Welke hulptroepen zijn er voor de leraar als er ondersteuning nodig is rondom sociale veiligheid? Oftewel is helder welke functionarissen er zijn? Denk bijvoorbeeld aan de vertrouwenspersoon of de veiligheidscoördinator.



Actie

Breng in kaart welke professionalisering nodig is om de eerder geformuleerde doelstellingen voor het schoolklimaat te bereiken en neem de uitkomsten mee in het professionaliseringsplan, jaarplan en/of functioneringsgesprekken.

Meer lezen:

- 🔗 [*Werken aan een veilige schoolcultuur*](#)
- 🔗 [*Taken en functies op het gebied van sociale veiligheid*](#)
- 🔗 [*Handreiking voor vertrouwenspersonen in het onderwijs*](#)
- 🔗 [*Aanspreekpunt pesten en coördineren anti-pestbeleid op school*](#)

Zorg voor je eigen professionalisering

Als schoolleider ben je niet alleen degene die professionalisering van het team faciliteert, je bent zelf ook een belangrijke sleutel in het realiseren van een sociaal veilig schoolklimaat. Je bent immers een rolmodel voor houding, communicatie en besluitvorming. Dat betekent dat je ook je eigen professionalisering serieus moet nemen.

Vragen om bij stil te staan:

- Heb ik voldoende kennis en competenties om leiding te geven aan de inzet voor een sociaal veilig schoolklimaat?
- Hoe geef ik dit thema een plaats in mijn eigen leiderschapsontwikkeling?
- Maak ik tijd vrij voor reflectie en coaching op mijn leiderschap?
- Heb ik helder wie mijn hulptroepen zijn? Denk bijvoorbeeld aan een bestuurder, collega-leidinggevende of interne of externe coach.



Actie

Breng in kaart welke kennis, vaardigheden en ondersteuning je zelf nodig hebt om de doelstellingen rondom schoolklimaat te realiseren. Leg de uitkomst vast in een persoonlijk ontwikkelplan.

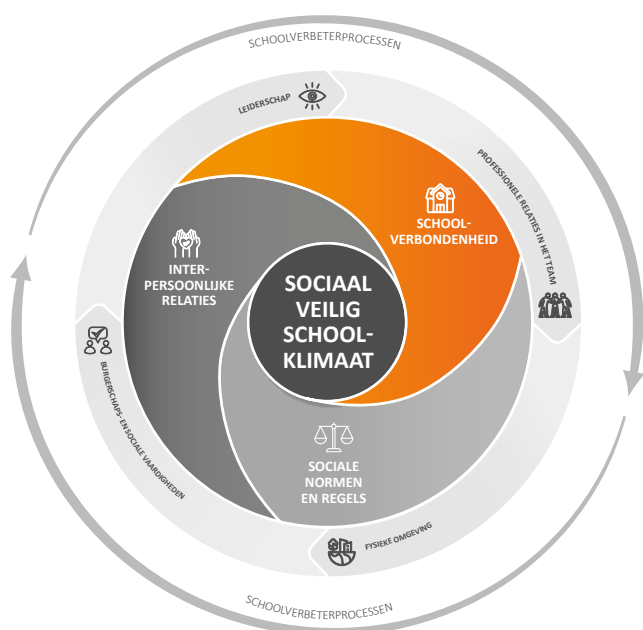
5. De cruciale onderdelen van een veilig schoolklimaat



5. De cruciale onderdelen van een veilig schoolklimaat

Voor het werken aan een veilig schoolklimaat zijn deze drie onderdelen cruciaal: schoolverbondenheid, interpersoonlijke relaties en sociale normen en regels (zie de infographic). Inzet op deze onderdelen heeft het grootste positieve effect op de leerprestaties en het welzijn van leerlingen. Hieronder vind je een korte toelichting op de onderdelen, inclusief reflectievragen die helpen om in kaart te brengen of en op welke wijze deze elementen een plek hebben in jouw school.

1. Schoolverbondenheid



Leerlingen en medewerkers voelen zich thuis en welkom op school. Het gaat om een plek waar je steun ervaart en waar jouw stem ertoe doet. Je voelt je positief verbonden met school.

Reflectievragen

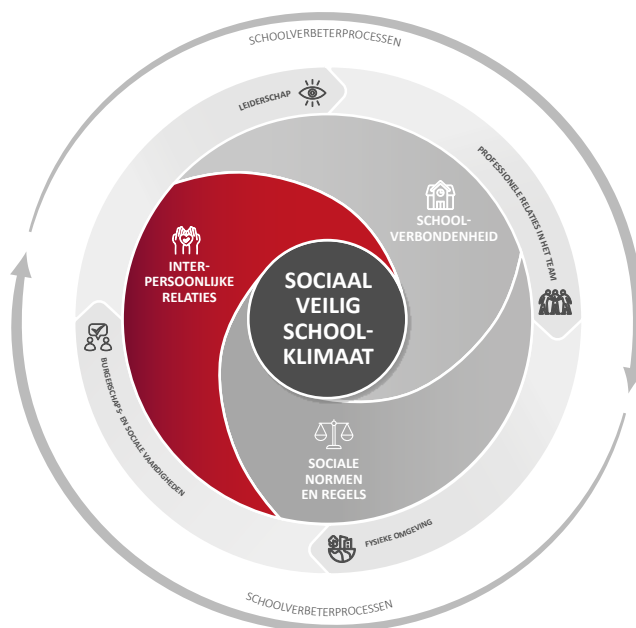
- Op welke manier stimuleren we ouders en leerlingen om mee te denken en verantwoordelijkheid te nemen voor het reilen en zeilen van de school? Je kan hier denken aan het signaleren van knelpunten en/of verbetermogelijkheden, maar ook aan besluitvorming. Welke zaken zouden wij meer met leerlingen en ouders samen kunnen beslissen?
- Wat doen we om leerlingen die dreigen uit te vallen of zich minder betrokken voelen, tijdig te signaleren en opnieuw te motiveren?

- Hebben we als school een herkenbare identiteit en in hoeverre draagt deze bij aan een gevoel van schoolverbondenheid?
- Zetten we in op het organiseren van informele activiteiten (zoals recreatieve, sport- en buitenschoolse activiteiten) om schoolverbondenheid te stimuleren?



Tip: Organiseer kleine commissies van leerlingen die schoolproblemen identificeren en werken aan de oplossing ervan. Bijvoorbeeld door boodschappen op te hangen in gemeenschappelijke ruimten of te dienen als mentoren om respectvol en pro-sociaal gedrag te bevorderen. Een leerlingencommissie kan er ook voor kiezen om een evenement te organiseren of een bijeenkomst met bestuurders te houden.

2. Interpersoonlijke relaties



Interpersoonlijke relaties zijn relaties tussen leraren en leerlingen en tussen leerlingen onderling. Positieve relaties kenmerken zich door steun, warmte, empathie en respect voor diversiteit.



Reflectievragen

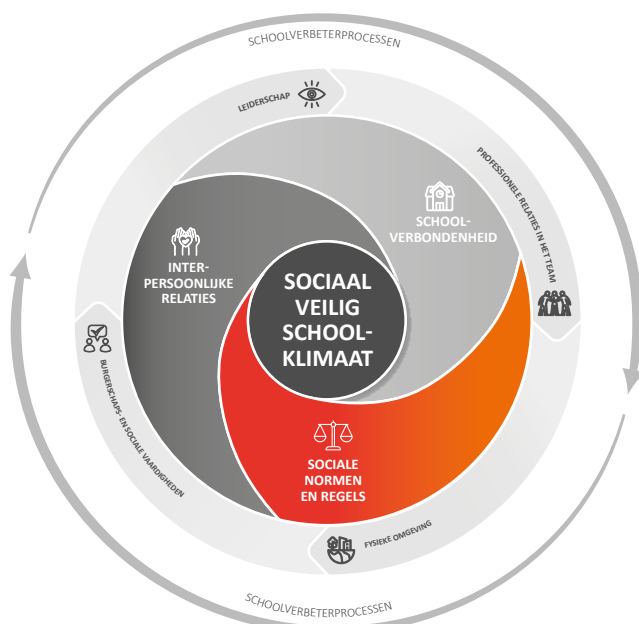
- In hoeverre is er bij ons op school aandacht voor positieve relaties tussen leraren en leerlingen? Praten we hierover met elkaar? En krijgt het onderwerp aandacht tijdens bijvoorbeeld studiedagen?
- Is er binnen het team ruimte voor een open gesprek over moeilijke relaties met leerlingen, zonder oordeel?
- Welke ondersteuning hebben leraren nodig om te investeren in positieve relaties?
- Hoe stimuleren we bij ons op school positieve relaties tussen leerlingen? Maken we regelmatig gebruik van programma's of werkvormen die gericht zijn op groepsvorming, samenwerking en onderlinge steun?
- Op welke manier geven we als team het goede voorbeeld in hoe we met elkaar omgaan? Wat merken leerlingen hiervan?



Tip: Bied ruimte aan pedagogisch vakmanschap.

Stimuleer leraren te reflecteren op de eigen blinde vlekken of om dilemma's rondom een professionele houding uit te wisselen. Werk het hele jaar door aan een fijne klas met positieve groepsnormen.

3. Sociale normen en regels



Hoe gaan we met elkaar om? Welk gedrag accepteren we wel en niet van elkaar? Normen en regels dragen bij aan veiligheid op school. Belangrijk is wel dat ze duidelijk en rechtvaardig zijn en consequent worden toegepast.



Reflectievragen

- Hoe betrekken wij leerlingen, ouders en medewerkers bij het opstellen en actualiseren van onze schoolregels?
- Voelen leerlingen en ouders zich mede-eigenaar van de schoolregels? Waar blijkt dit uit?
- Zijn onze regels en gedragsverwachtingen zichtbaar en toegankelijk voor iedereen binnen de schoolgemeenschap?
- Hoe houden wij de schoolregels 'levend' in de dagelijkse praktijk? Worden ze regelmatig besproken en herzien?
- In hoeverre dragen alle schoolmedewerkers de schoolregels actief uit in hun eigen gedrag? Wordt hier onderling op gereflecteerd of feedback op gegeven?
- Voelen medewerkers zich voldoende toegerust om op te treden bij grensoverschrijdend gedrag?
- Hebben we afspraken of handelingskaders voor hoe te reageren op overtredingen van de normen? Omvatten die afspraken zowel begrenzing als herstel?



Tip: Baseer de handelingsperspectieven bij grensoverschrijdend gedrag op de schooleigen visie. Hoe je ermee omgaat als het leerlingen niet lukt om het gewenste gedrag te vertonen, zegt net zoveel als welke afspraken je maakt. Het zegt ook iets over hoeveel verschil er in professioneel handelen tussen medewerkers mag zijn.



Ook voor leraren ontwikkelden wij een handreiking vol concrete tips om te werken aan sociale veiligheid.

Een veilige school, daar zorgen we samen voor!

www.schoolenveiligheid.nl

