

# Beroepsstandaard schoolleiders VO

Leren en reflecteren

Persoonlijke ontwikkeling

Schoolontwikkeling



Sterk voor  
leiderschap



# Inhoud



<b>Voorwoord</b>	<b>2</b>
<b>1. Introductie</b>	<b>4</b>
1.1 Wat is de beroepsstandaard voor schoolleiders?	4
Doel van de beroepsstandaard schoolleiders VO	
De beroepsstandaard in het kort	
1.2 Wat is er veranderd na de beroepsstandaard van 2014?	6
1.3 Uitgangspunten van de beroepsstandaard	9
<b>2. De herziene beroepsstandaard</b>	<b>10</b>
I Definitie van de beroepsgroep	10
II Leiderschapspraktijken	11
III Persoonlijke kwaliteiten	22
Illustratie	30
Voorbeeldvragen voor reflectie	32
<b>3. Belang van de beroepsstandaard vanuit verschillende perspectieven</b>	<b>34</b>
<b>4. Wat gaat SRVO met de beroepsstandaard doen?</b>	<b>36</b>
<b>Verantwoording proces</b>	<b>38</b>
<b>Colofon</b>	<b>40</b>



## Voorwoord

.....

Beste schoolleider,

De diversiteit van ons beroep en de impact die we op een school kunnen hebben, kan veel voldoening geven. Als schoolleiders - van teamleiders tot eindverantwoordelijke schoolleiders – zijn we verantwoordelijk voor het welbevinden en de ontwikkeling van honderden, soms duizenden jonge mensen. En bovendien voor onder andere personeel, financiën, de dagelijkse bedrijfsvoering en de verbinding met de omgeving. Onze keuzes dragen direct bij aan de kwaliteit van het onderwijs. Daarnaast blijven de omstandigheden in en om de school veranderen. Dit vraagt een doorlopende ontwikkeling van ons.

Het Schoolleidersregister Voortgezet Onderwijs (SRVO) vertegenwoordigt de maatschappelijke opdracht om de kwaliteit van het schoolleiderschap te waarborgen, met goed voortgezet onderwijs als doel. Dat doen we door de professionele ontwikkeling van schoolleiders te stimuleren en zichtbaar te maken. Daarnaast profileren we het schoolleiderschap als vak richting de samenleving, politiek, schoolbesturen, leraren en andere partners binnen en buiten de school.

Om richting te geven aan het beroep van schoolleider en de beroepsgroep verder te versterken, is het van grote waarde om een concrete uitwerking te hebben van de kennis en vaardigheden die van een schoolleider in het VO verwacht mogen worden. De beroepsstandaard schoolleiders VO - van, voor en door schoolleiders opgesteld - benoemt het fundament van het beroep van schoolleider. De vorige versie van de beroepsstandaard uit 2014 hebben we samen met vele schoolleiders en andere belanghebbenden herzien. Het resultaat ligt voor je, bedoeld om richting te geven aan je dagelijkse praktijk als schoolleider. En om ons vak gezamenlijk te versterken. Je kunt de beroepsstandaard gebruiken als startpunt om over je eigen ontwikkeling en over het schoolleiderschap na te denken. En om hierover met anderen het gesprek aan te gaan. De komende jaren zal SRVO deze beroepsstandaard gebruiken om de leeropbrengsten van onze professionaliseringsactiviteiten in een grotere context te plaatsen. De inhoud zal bijvoorbeeld terugkomen in zelftesten en reflectiemethodieken, zoals altijd in samenspraak met schoolleiders en besturen.

De afgelopen jaren hebben we ons vak gezamenlijk verder ontwikkeld. We zijn trots, want de herziening van de beroepsstandaard is een mooie volgende stap. En SRVO is er om je bij je eigen ontwikkeling te helpen. Ik wens je veel succes!

Noortje Schadenberg,  
directeur SRVO

Utrecht, december 2020





# 1



## Introductie

### 1.1 Wat is de beroepsstandaard voor schoolleiders?

Een beroepsstandaard brengt in kaart welke kennis, vaardigheden en kwaliteiten van een beroepsgroep verwacht worden. Veel beroepsgroepen - zoals artsen, advocaten en lerarenopleiders - hebben een door henzelf ontwikkelde beroepsstandaard. Met een eigen standaard neemt de beroepsgroep regie over de ontwikkeling van haar vak. De standaard geeft autonomie aan de beroepsbeoefening, begrenst het vak en versterkt het imago van de beroepsgroep. Daarnaast draagt deze bij aan kwaliteitsbevordering, regulering en verantwoording. Kortom: een beroepsstandaard verstevigt het beroep!

Het beroep van schoolleider vraagt veel van je kennis en vaardigheden en een doorlopende professionele ontwikkeling. De beroepsstandaard schoolleiders VO ondersteunt je daarbij. Deze geeft het brede scala van praktijken aan waarbinnen schoolleiders handelen, afhankelijk van de fase van ontwikkeling en context van de school. De beroepsstandaard brengt in kaart in welke situaties er van schoolleiders wordt verwacht dat ze actief kunnen handelen, en welke eigenschappen hierbij van pas komen.

### Doel van de beroepsstandaard schoolleiders VO

De beroepsstandaard is bedoeld als een ontwikkelingsgericht, inspirerend en ondersteunend instrument om het schoolleiderschap een gemeenschappelijke taal te geven.

Allereerst is de beroepsstandaard behulpzaam voor jou als individuele schoolleider, omdat deze richting geeft aan je eigen professionele ontwikkeling. Als je weet wat er van schoolleiders wordt verwacht, kun je jezelf gericht ontwikkelen. Het gaat daarbij om je persoonlijke groei én je bijdrage aan de schoolontwikkeling, afhankelijk van de fase van je loopbaan, je verantwoordelijkheden en wat de context van de school van je vraagt. De beroepsstandaard kan bijvoorbeeld dienen als basis voor het opstellen van een persoonlijk ontwikkelplan, eventueel met voor jou passende professionaliseringsactiviteiten. Aan de hand van de beroepsstandaard kun je je proces van professionalisering steeds opnieuw blijven vormgeven.

Daarnaast is de beroepsstandaard schoolleiders VO belangrijk voor...:

- **...de beroepsgroep van schoolleiders**, omdat deze duidelijkheid geeft over het vak, het imago van het vak versterkt en autonomie geeft aan de beroepsbeoefening;
- **...de betrokkenen om de schoolleider heen** (sectororganisaties, bestuurders, docenten, leerlingen, ouders, HR-professionals), omdat deze duidelijk maakt wat je van een schoolleider mag verwachten;
- **...de opleiders en (huis)academies**, omdat deze richting geeft aan de inhoud van bestaande of toekomstige opleidingen, trainingen of ontwikkelactiviteiten.

→ Zie hoofdstuk 3. **Belang van de beroepsstandaard vanuit verschillende perspectieven voor een verdere toelichting hierop.**



## De beroepsstandaard in het kort

De herziene beroepsstandaard bestaat uit drie onderdelen:

- De **definitie van de beroepsgroep** beschrijft op wie de beroepsstandaard van toepassing is.
- Bij **leiderschapspraktijken** gaat het om wat je als schoolleider doet: je handelingen en je gedrag dat door anderen wordt gezien en ervaren. Deze vijf leiderschapspraktijken zijn direct of indirect gericht op het leren van leerlingen of de onderwijsprofessionals om je heen. Ze dragen bij aan een goed leerklimaat voor de hele organisatie.
- Bij **persoonlijke kwaliteiten** gaat het om de eigenschappen die je als schoolleider meeneemt in de uitoefening van je werkzaamheden. Deze vier kwaliteiten zijn behulpzaam bij het uitvoeren van de leiderschapspraktijken.

## 1.2 Wat is er veranderd na de beroepsstandaard van 2014?

In 2014 verscheen de eerste versie van de beroepsstandaard. Toen is met elkaar afgesproken dat deze een aantal jaren later geëvalueerd en herzien zou worden. De reden is simpel: het onderwijs verandert, het vak van schoolleider verandert en de manier waarop men kijkt naar het schoolleiderschap verandert.

Beide versies van de beroepsstandaard geven een definitie van de beroepsgroep: wie behoort tot de beroepsgroep schoolleiders en op wie is de beroepsstandaard dus van toepassing? Uit onderzoeken en overleg met betrokkenen in de sector bleek een aanscherping nodig op de definitie uit de beroepsstandaard van 2014. Zo was het bijvoorbeeld voor team- en afdelingsleiders niet duidelijk of ze tot de beroepsgroep behoorden.

Verder ging de beroepsstandaard van 2014 uit van competenties en bekwaamheden, terwijl deze herziene standaard uitgaat van leiderschapspraktijken en persoonlijke kwaliteiten. Waarom doen we dat?

- Onderzoek naar effectief leiderschap in onderwijs is bijna altijd gericht op succesvolle praktijken. Ook in andere, internationale, beroepsstandaarden voor schoolleiders wordt inmiddels niet meer uitgegaan van competenties, maar van leiderschapspraktijken.
- Leiderschapspraktijken zijn gericht op handelen en kunnen onderscheiden worden van eigenschappen in de vorm van persoonlijke kwaliteiten. Bij competenties is dit geïntegreerd en minder duidelijk te onderscheiden.
- Leiderschapspraktijken en persoonlijke kwaliteiten zijn meer ontwikkelingsgericht dan competenties en bekwaamheden. Ze nodigen meer uit tot het ontwikkelen van jezelf als schoolleider in relatie tot de schoolpraktijk.

De herziene beroepsstandaard is tot stand gekomen op basis van interviews<sup>1</sup>, een literatuurstudie en een vergelijking van internationale beroepsstandaarden. Er zijn tussentijds feedbackrondes gehouden met de Adviesraad van Schoolleiders van de VO-raad, experts en de Denktank van SRVO, bestaande uit schoolleiders.

→ Zie **Verantwoording proces en colofon** voor een uitgebreidere beschrijving van de totstandkoming van de herziene beroepsstandaard.

<sup>1</sup> Met schoolleiders, bestuurders, P&O-medewerkers, opleiders, experts, docenten en leerlingen





### 1.3 Uitgangspunten van de beroepsstandaard

Bij het vormgeven van de beroepsstandaard zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd.

De beroepsstandaard...

- ...is bedoeld als **ontwikkelingsgericht instrument** en biedt een **kader voor reflectie**.

Je vertaalt dit kader zelf, bijvoorbeeld met je leidinggevende, naar de eigen praktijk.

Onderdelen van de beroepsstandaard zouden opgenomen kunnen worden in een functieprofiel van en/of werkafspraken met jou als schoolleider. Dit alles kan vervolgens naar eigen inzicht gebruikt worden in feedback- of ontwikkelgesprekken, bijvoorbeeld tussen jou en je leidinggevende.

- ...richt zich op de **individuele ontwikkeling van schoolleiders in hun leiderschap**.

Leiderschap is situationeel bepaald. Wat het beste handelen is, hangt daarom af van de situatie, zoals de fase van ontwikkeling van de school, populatie van leerlingen, kenmerken van medewerkers, routines en structuren in de school en de aard van een specifieke situatie.

- ...brengt een **gewenste situatie** in beeld. De beroepsstandaard beschrijft wat er van schoolleiders verwacht wordt, op basis van wat uit onderzoek bekend is over succesvol gebleken leiderschapspraktijken en het benutten van persoonlijke kwaliteiten. Voor zowel de leiderschapspraktijken als persoonlijke kwaliteiten zijn elementen beschreven die een beeld geven van de inhoud.

- ...is bedoeld als stimulans voor **gespreid leiderschap**, waarbij eigenaarschap wordt ervaren bij alle medewerkers en alle expertise in de organisatie wordt benut. De mate waarin gespreid leiderschap is gerealiseerd, bepaalt of de schoolleider bij de geschetste leiderschapspraktijken zelf de regie neemt, dan wel erop toeziet dat de processen goed verlopen - altijd in samenspraak met de betrokkenen.

# 2

## De herziene Beroepsstandaard

### I Definitie van de beroepsgroep

Het is belangrijk om te definiëren wie tot de beroepsgroep behoort, zodat duidelijk is op wie deze beroepsstandaard van toepassing is. Een meer eenduidige beschrijving van de schoolleider draagt bij aan een versterking van het individueel schoolleiderschap en van de beroepsgroep als geheel.

Een schoolleider wordt als volgt gedefinieerd:

***'Een schoolleider in het voortgezet onderwijs geeft onderwijskundig en/of organisatorisch leiding en draagt tevens personele verantwoordelijkheid in school. Deze valt onder de Fuwasys salarisschalen 11 t/m 16.'***



Er zijn in het VO heel veel verschillende functiebenamingen die voldoen aan de gestelde criteria in de gestelde definitie van schoolleider, zoals onder meer teamleiders, afdelingsleiders, (con)rectoren, (adjunct-)directeuren, locatiedirecteuren, directeuren staffbureau of directeuren beheer en financiën.

Als je als schoolleider in de praktijk aan deze definitie voldoet, ben je onderdeel van de beroepsgroep. Inschrijving bij het schoolleidersregister betekent dat je de beroepsstandaard onderschrijft als basis voor je professionele handelen en je persoonlijke ontwikkeling.

### II Leiderschapspraktijken

Bij leiderschapspraktijken gaat het om wat je als schoolleider doet: je handelingen en je gedrag dat door anderen wordt gezien en ervaren. Je kunt per leiderschapspraktijk nagaan wat er nodig is vanuit je eigen rol en positie in de school, afhankelijk van de context en ontwikkeldoelen van de school. We onderscheiden vijf leiderschapspraktijken, die in de dagelijkse schoolpraktijk sterk met elkaar samenhangen. Per leiderschapspraktijk geven we een uitleg en benoemen we meerdere aspecten. Ook geven we per leiderschapspraktijk twee voorbeelden van het handelen van een schoolleider in een bepaalde context.

Belangrijk om te noemen is dat **gespreid leiderschap** in de huidige tijd steeds meer haar weg vindt in de scholen. Bij gespreid leiderschap kan het leidinggeven door meerdere personen ingevuld worden, afhankelijk van de voorkeuren of kennis en expertise op dat gebied. Dit uitgangspunt kun je ook hanteren voor de inhoud van de vijf leiderschapspraktijken.





## **Leidinggeven aan visiegestuurd werken**

Als schoolleider geef je leiding aan het ontwikkelen, concretiseren en communiceren van een gezamenlijke inspirerende visie op leren, onderwijzen en pedagogisch handelen. Hierbij gebruik je gezamenlijke waarden als basis. De visie is voldoende concreet, zodat deze sturing geeft aan het primaire proces. Je geeft daarmee richting aan de toekomst van de school.

Bij deze leiderschapspraktijk horen de volgende aspecten:

- **Focus houden op het leerproces van leerlingen, gericht op het 'waartoe'.**
- **Gezamenlijk formuleren van een gedeelde visie en daaraan gekoppelde ambities en doelen, die bijdragen aan het 'waartoe'.**
- **Doorwerking naar het primaire proces: verbinden van waarden en visie aan vraagstukken en afwegingen in de praktijk.**
- **Hoge verwachtingen hebben van de prestaties en mogelijkheden van leerlingen en leraren.**
- **Bevorderen van commitment van alle betrokkenen door het helder communiceren van de visie.**

### **Praktijkvoorbeeld: focus houden op het leerproces van leerlingen**

Conrector Carlos constateert dat er een heldere schoolvisie is, die in gezamenlijkheid is ontstaan en waar mensen in geloven. Eigenaarschap van leerlingen en docenten staat hierin centraal. Het valt hem op dat de teams wel samenwerken in het verdelen van taken, maar dat de expertises onderling nog beter benut kunnen worden. Carlos kiest ervoor om eerst met de teamleiders te gaan praten en hen in die periode extra te ondersteunen. Hij stimuleert hen om samen met de rest van het team het eigenaarschap van leerlingen concreter te maken: 'Wat willen we leerlingen zien doen? Wat moeten we als docenten dan (anders) doen? Welke randvoorwaarden zijn daarvoor nodig?' Ze spreken met elkaar af dat de teams vanuit die gesprekken zelf verbetervoorstellen gaan maken.

### **Praktijkvoorbeeld: gezamenlijk formuleren van een gedeelde visie**

Afdelingsleider Marjolein werkt sinds drie maanden op een school. Ze constateert dat er wel een schoolvisie is, maar dat mensen verschillende interpretaties hebben van de gebruikte algemene termen. Er is sprake van 'eilandjes' en docenten gaan hun eigen gang. Marjolein kiest ervoor om met de teams in gesprek te gaan, om samen betekenis te geven aan de visie. Ze beantwoordt met hen de vragen: 'Wat is ons antwoord op lokale, landelijke en maatschappelijke ontwikkelingen? Waarom kiezen we hiervoor? Wat doen we al wel en wat nog niet?'







## **Leidinggeven aan de ontwikkeling van medewerkers**

Als schoolleider stel je het leren centraal in de hele school en creëer je een rijke leeromgeving voor professionals. Je stimuleert een reflectieve, onderzoekende houding op alle niveaus binnen de organisatie en je vervult daarbij zelf een voorbeeldrol. Om de betrokkenheid en leerbereidheid van medewerkers te bevorderen ga je het gesprek aan over opvattingen en drijfveren. Hiermee wordt samen betekenis gegeven aan het werk en gestelde (leer)doelen.

Bij deze leiderschapspraktijk horen de volgende aspecten:

- **Bevorderen van een gevoelde gezamenlijke verantwoordelijkheid voor leerlingen en gedeelde opvattingen over goed onderwijs.**
- **Bevorderen dat leraren kritisch reflecteren op het eigen handelen en doelen formuleren voor hun professionele ontwikkeling (in relatie tot schooldoelen).**
- **Bevorderen van het stellen van vragen en de bereidheid om feedback te geven en ontvangen.**
- **Stimuleren en ondersteunen van medewerkers om zich te ontwikkelen in hun dagelijks functioneren, hun professionele ontwikkeling en loopbaanontwikkeling.**
- **Zicht hebben op, versterken en benutten van kwaliteiten van medewerkers (erkende ongelijkheid).**

- **Vormgeven en uitvoeren van strategisch personeelsbeleid (SHRM) op alle organisatieniveaus.**
- **Coachen op leiderschapsontwikkeling.**

### **Praktijkvoorbeeld: feedback geven aan collega's**

Teamleider Syed organiseert een collegiale consultatie in haar team. Ze geeft docenten de mogelijkheid om bij elkaar in de klas te kijken en elkaar feedback te geven op het differentiëren in de les. Hoewel de docenten achter het idee staan, vindt Syed de opbrengst toch wat teleurstellend. Ze constateert dat de docenten elkaar wel veel complimenten geven, maar het heel moeilijk vinden om feedback op verbeterpunten te geven. In een teamvergadering bevestigen de docenten dat. Syed bereidt samen met twee docenten een studiemiddag voor, waarin docenten oefenen in het respectvol feedback geven. Ze maken hierbij gebruik van een video-opname van een les van teamleider Syed, die zich daarmee kwetsbaar durft op te stellen. De tweede ronde collegiale consultatie verloopt een stuk beter.

### **Praktijkvoorbeeld: bevorderen van gezamenlijke verantwoordelijkheid voor leerlingen**

Op een havo loopt het project 'Grip op leren', waarbij leerlingen meer eigenaarschap krijgen over hun leerproces. Afdelingsleider Sophie merkt na enige weken dat docenten mopperen op de leerlingen én op het project. Ze vermoedt dat docenten niet goed weten hoe ze leerlingen moeten begeleiden, maar daar wordt niet met elkaar over gesproken. De afdelingsleider nodigt een bevriende docent uit van een andere school waar ze een paar jaar geleden hetzelfde proces hebben doorgemaakt. De docent geeft concrete voorbeelden van interventies die goed werken, maar ook voorbeelden van lessituaties die niet goed uitpakten. Ze geeft aan dat het tijd kostte om de nieuwe manier van begeleiden te leren. Hierdoor ontstaat ruimte in het team voor een open gesprek. Sophie laat de docenten daarna op een vast moment in de week en in kleine groepjes goede voorbeelden delen, problemen en oplossingen bespreken. Eens per maand wordt hiervan verslag gedaan in het teamoverleg.



## **Leidinggeven aan de schoolontwikkeling**

Als schoolleider geef je samen met medewerkers vorm aan de ontwikkeling van de school als professionele organisatie. Je bevordert een professionele cultuur en leidt of ondersteunt verbeterings- en innovatieprocessen. Je bevordert gespreid leiderschap waar mogelijk en kiest een bij de ontwikkeling van de school passende veranderstrategie.

Bij deze leiderschapspraktijk horen de volgende aspecten:

- **Opstellen van beleid, uitzetten van strategie en regie voeren op het gebied van de bedrijfsvoering, waaronder personeel, financiën en huisvesting.**
- **Inzicht hebben in alle processen die in een school spelen en deze ook met elkaar in verband kunnen brengen.**
- **Bouwen aan een cultuur van respect, vertrouwen en openheid, gericht op kennisdeling en verbetering.**
- **Stimuleren van samenwerkingsprocessen en gedeelde besluitvorming.**
- **Sturing geven aan veranderingsprocessen en het herontwerpen van belemmerende structuren en routines.**
- **Zorg dragen voor een passend functiehuis en passende management-structuur en voor de werving en positionering van de juiste medewerkers, voor nu en in de toekomst.**
- **Bouwen aan relaties met collega-leidinggevenden en bestuur om leiderschapspraktijken op elkaar af te stemmen.**

- **Ontwikkelen en vormgeven van integraal beleid om collectieve ambities en doelen te bereiken (beleidsrijk begroten en strategisch personeels- en professionaliseringsbeleid uitvoeren met het oog op onderwijskundige en pedagogische doelen).**

### **Praktijkvoorbeeld: herontwerpen van belemmerende structuren en routines**

In de scholengemeenschap van rector Frans wordt gewerkt aan een onderwijsvernieuwing waarin het eigenaarschap van leerlingen wordt vergroot. In een tussenevaluatie met docenten en leerlingen constateert Frans dat de systemen en werkwijzen in de school sterk gebaseerd zijn op regels en controle, bijvoorbeeld de wijze waarop het huiswerk wordt gecontroleerd, de manier van toetsing, de regels over absentie, het weinig flexibele rooster en de opstelling van de tafels in de lokalen. Dit botst met de nagestreefde waarden van autonomie en zelfregie en het haalt energie weg bij leerlingen en docenten. Frans presenteert deze analyse binnen het MT en stelt een projectgroep aan waarin MT, docenten en leerlingen vertegenwoordigd zijn. De projectgroep analyseert de knelpunten en verkent alternatieven. Daarop volgt een voorstel dat beter past bij de schoolvisie.

### **Praktijkvoorbeeld: integraal beleid ontwikkelen om collectieve ambities te bereiken**

Bovenschools directeur Inez is niet tevreden over de cyclus van ontwikkelgesprekken en beoordeling op haar scholen. Ze zet een vragenlijst uit onder medewerkers en ook die blijken niet blij te zijn met de cyclus. Iedere medewerker stelt voor zichzelf wel ontwikkeldoelen op en kiest professionaliseringsactiviteiten uit, maar er mist een duidelijke link met de nagestreefde doelen en de ontwikkelingen binnen hun teams. Samen met HR-collega's en collega-schoolleiders verkent Inez de mogelijkheden om tot een meer integrale werkwijze te komen, waarin ontwikkeldoelen, lesobservaties, gesprekken, en professionaliseringsactiviteiten sterker zijn afgestemd op de visie van de school. De resultaten van deze verkenning brengt ze in tijdens het eerstvolgende overleg met de andere eindverantwoordelijke schoolleiders binnen het bestuur.



## **Leidinggeven aan de onderwijskwaliteit**

Als schoolleider houd je zicht op de onderwijskundige en pedagogische processen in de school. Je draagt zorg voor een samenhangend curriculum, voor de personele en organisatorische inrichting en voor ondersteuning van het primaire proces. Op basis van systematische en cyclische informatieverzameling organiseer je ondersteuning en feedback aan leraren.

Bij deze leiderschapspraktijk horen de volgende aspecten:

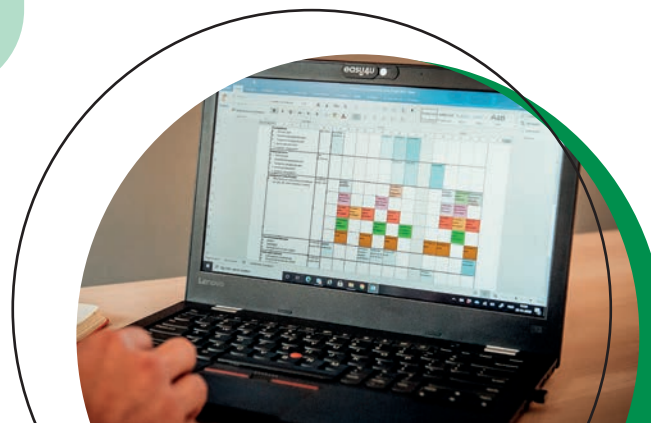
- **Ontwikkelen en vormgeven van een samenhangend en up-to-date curriculum.**
- **Ondersteunen van leraren bij het onderwijs en organiseren van feedback.**
- **Monitoren en cyclisch evalueren van het onderwijs, gericht op de verwezenlijking van visie en kwaliteitsstandaarden.**
- **Bevorderen van praktijkonderzoek ten behoeve van het versterken van de kwaliteit van het primaire proces.**
- **Zorg dragen voor passende formatie en duidelijke afspraken over taken en verantwoordelijkheden.**
- **Afschermen (bufferen) van leraren tegen verstoringen van hun werk.**

### **Praktijkvoorbeeld: cyclisch evalueren van het onderwijs**

Onderwijsdirecteur Angela wil het cyclisch evalueren en verbeteren voor alle afdelingen op school versterken. Ze zorgt voor analyses van de leerprestaties van de leerlingen over de afgelopen drie jaar, ook in vergelijking met andere scholen. Ze stelt de secties daarna voor om de resultaten te gebruiken bij het verbeteren van het onderwijs. Sommige secties pakken dit goed op. Zij bespreken de resultaten in een open sfeer met elkaar, gaan systematisch mogelijke oorzaken na van tegenvallende prestaties en maken een plan hoe ze hier onderzoek naar kunnen doen. In andere secties wordt echter nauwelijks iets gedaan met de resultaten. Angela laat de secties met positieve ervaringen daar uitgebreid over vertellen en spreekt de verwachting uit dat andere secties hier een voorbeeld aan nemen. Ze biedt aan om hen daarbij te ondersteunen.

### **Praktijkvoorbeeld: zorg dragen voor duidelijke afspraken over verantwoordelijkheden**

Teamleider Omar constateert dat veel leerlingen te laat komen in de les, vooral na de pauze. Hij onderzoekt de oorzaken en stelt vast dat ook veel docenten pas na de bel naar hun klas gaan en daardoor te laat de les opstarten. Daarnaast gaan docenten verschillend om met leerlingen die na de pauze te laat komen. Omar observeert een week lang het gedrag van docenten bij het opstarten van lessen na de pauze en deelt zijn bevindingen in het teamoverleg. Enkele docenten geven daarin aan dat zij zich eraan storen dat andere docenten leerlingen géén briefje laten halen, want daardoor neemt hun eigen populariteit af. Er volgt een verhitte discussie, die Omar in goede banen leidt. Aan het eind van het overleg vat hij de nieuwe afspraken samen. Hij bespreekt ook hoe ze elkaar aanspreken als een docent deze afspraken niet nakomt.





## **Leidinggeven aan verbinding met de (breder) omgeving**

Als schoolleider anticipeer je op ontwikkelingen en zet je dit om in strategisch en maatschappelijk ondernemend handelen. Je geeft doelbewust vorm aan verbinding en samenwerking met de omgeving, om onderlinge relaties, onderwijsprocessen en leerresultaten te optimaliseren en om vanuit maatschappelijke verantwoordelijkheid ook bij te dragen aan de omgeving. Je creëert en benut netwerken, met het oog op kennisdeling en versterking van het onderwijs en de school als organisatie.

Bij deze leiderschapspraktijk horen de volgende aspecten:

- **Anticiperen op en positioneren ten opzichte van lokale, landelijke en bredere maatschappelijke ontwikkelingen vanuit een helicopterview.**
- **Zorgen voor doelgerichte verbindingen en effectieve samenwerking met diverse stakeholders en aanpalende organisaties (bestuur, aanleverende en afnemende scholen, stagebedrijven, jeugdzorg et cetera) ter versterking van het onderwijs en de school als organisatie.**
- **Samenwerken met ouders, vanuit een gezinsperspectief op leren.**
- **Vorm geven aan verticale en horizontale verantwoording.**
- **Netwerken benutten op alle niveaus, gericht op kennisdeling en het verkrijgen van feedback.**
- **Ruimte bieden voor ondernemerschap.**

### **Praktijkvoorbeeld: vorm geven aan verticale en horizontale verantwoording**

Rector Emily constateert dat de communicatie met ouders verbetering behoeft. Dit doet ze op basis van een aantal gesprekken met ouders en docenten en haar eigen observaties tijdens een ouderavond. Ze vraagt advies van een communicatieadviseur en stelt het MT voor om hier een speerpunt van te maken voor het volgende schooljaar. Emily geeft aan dat de communicatie naar ouders professioneler moet en meer de waarden waar de school voor staat moet uitstralen: minder gericht op procedures en 'straffen' van leerlingen, meer gericht op het samen opvoeden en ontwikkelen van leerlingen. Dit geldt voor de schriftelijke communicatie, online communicatie en de presentaties op de ouderavonden en open dagen. Ook intern moet de communicatie beter, zodat alle docenten op de hoogte zijn van besluiten, pilots en ontwikkelingen en ze ouders hier desgevraagd over kunnen informeren. Rector Emily stelt samen met het MT een communicatiebeleidsplan op en vraagt daar feedback op vanuit de teams en de ouderraad. Er volgt een bijstelling van het beleidsplan en conform het plan communiceert Emily hierover.

### **Praktijkvoorbeeld: effectief samenwerken met diverse betrokkenen**

Directeur Kees-Jan van een school voor vmbo en praktijkonderwijs vindt samenwerking van zijn school met het lokale bedrijfsleven erg belangrijk. Hij besteedt veel tijd aan het ontwikkelen en onderhouden van een groot netwerk in de regio en hij neemt vaak een coördinator of een docent mee naar bijeenkomsten. Daarnaast stimuleert Kees-Jan het MT om op de hoogte te blijven van ontwikkelingen in het bedrijfsleven en daarmee contacten te onderhouden. Bovendien stimuleert hij de docenten om kansen te zien voor rijke leersituaties voor leerlingen en deze te verbinden aan de leerdoelen. Het onderwijs bestaat daardoor steeds meer uit 'echte' opdrachten uit de beroepspraktijk, die de docenten en het bedrijfsleven gezamenlijk formuleren en beoordelen. Bedrijven maken soms gebruik van de praktijkruimtes van de school voor bijscholing en er worden gezamenlijke professionaliseringsbijeenkomsten georganiseerd.



### III Persoonlijke kwaliteiten

Persoonlijke kwaliteiten helpen je om de leiderschapspraktijken vorm te geven. Het belangrijkste instrument dat je als schoolleider kunt inzetten, ben je immers zelf! Het is belangrijk dat je je sterktes en zwaktes goed kent en dat je je persoonlijke kwaliteiten weet te benutten. Reflecteren op je eigen handelen en openstaan voor feedback is essentieel. Het is goed om regelmatig je innerlijke kompas te toetsen, in gesprek met jezelf en met anderen. We onderscheiden cognitieve, sociale, psychologische en zingevende kwaliteiten. Ook lees je hoe vier schoolleiders reflecteren op de persoonlijke kwaliteiten: wat herkennen ze bij zichzelf en hoe passen zij dit toe in de school?



## Cognitieve kwaliteiten

- **Probleem-oplossende expertise:**

**Je kunt omgaan met ongestructureerde problemen die niet op een routinematige manier kunnen worden opgelost. Je neemt de tijd om eerst het probleem (bij voorkeur samen met anderen) goed in kaart te brengen voordat je tot actie overgaat.**

- **Domein-specifieke kennis:**

**Je hebt kennis over condities (op klas- en schoolniveau) die het leren beïnvloeden. Je kunt de leercondities diagnosticeren, bepalen welke het meest belangrijk zijn en deze versterken.**

- **Systeemdenken:**

**Je kunt vanuit het systeem denken. Je ziet verbanden tussen de verschillende beleidsdomeinen, praktijken en structuren binnen de organisatie en je houdt rekening met het langetermijneffect en de bijeffecten van de genomen beslissingen.**



**Leenderd van der Deijl, directeur Arentheem College, Arnhem e.o.**  
*'Toen ik begon als schoolleider, heb ik veel gehad aan het voorbeeld van mijn toenmalige directeur. In gesprekken ging hij rustig zitten, hij luisterde, knikte, stelde vragen en toonde begrip, maar kwam zelf niet direct met oplossingen. 'Een nachtje erover slapen' werkt echt: het probleem even loslaten, maar wél erop terugkomen met een vervolgspraak.'*

*'Een vraag van een docent, team- of afdelingsleider aan mij is vaak niet één incidenteel probleem, maar onderdeel van iets groters. Als ik dat thema aanpak binnen één sectie, blijkt soms dat eenzelfde vraag bij een andere sectie ook leeft. Ik ben daarom minder van het directe oplossen geworden; soms is het beter om het eerst breder te onderzoeken.'*

**Madeleine Lodeweges, conrector a.i. in regio Amsterdam**



**Carin Gabriëls, teamleider havo/vwo Pieter Zeeman, Zierikzee**  
*'In het verleden speelde er onrust over de manier waarop we leerlingenbesprekingen deden. Het moest vaak tussendoor en er was weinig ruimte om afspraken te monitoren. Ik ben op zoek gegaan naar een oplossing. De leerlingenbesprekingen hebben nu een vast moment in het rooster. De rust is wedergekeerd!'*

*'Ik heb bewust gekozen voor het schoolleiderschap omdat ik het zo geweldig vind om te kunnen systeemdenken. Ik houd zowel het economische als het menselijke aspect in de gaten: 1 + 1 = 3. Als je in systemen kan denken, kan je win-winsituaties creëren waarmee je bezuinigt in tijd en geld én waarmee je het onderwijs verbetert.'*

**Chris van der Meulen, vestigingsdirecteur Greijdanus, Hardenberg**





## Sociale kwaliteiten

- **Emotionele sensitiviteit:**

Je kunt emoties (h)erkennen, zowel die van jezelf als die van anderen.

Je kunt omgaan met je eigen emotionele reacties, je weet ze te verklaren en realiseert je wat het mogelijke effect op anderen kan zijn. Ook reageer je functioneel op de emoties van anderen. Je ondersteunt anderen om te reflecteren op hun emoties en hier functioneel mee om te gaan.

- **Communicatieve vaardigheden:**

Je bent zowel mondeling als schriftelijk communicatief sterk. Je kunt een boodschap goed overbrengen en bent je bewust van non-verbale aspecten van communicatie.



**Carin Gabriels**, teamleider havo/vwo Pieter Zeeman, Zierikzee

*'Als teamleider breng je soms ook minder leuk nieuws. En het is vaak zo dat het niet gaat om wat je zegt, maar om hoe je het zegt. In mijn eerste jaren vond ik de grote verantwoordelijkheid soms best zwaar. Gelukkig had ik een collega-afdelingsleider die me hierin fantastisch begeleidde. Inmiddels heb ik een opleiding gevolgd tot VO-managementcoach en kan ik zelf professionals begeleiden.'*

*'Vroeger was ik wat eigenwijzer, maar ik heb geleerd hoe belangrijk het is om te luisteren zonder te oordelen. Door vragen te stellen en je te verdiepen in de ander krijg je de mooiste inzichten, ook al verschil je van elkaar in mening of achtergrond. Verbinding leggen vind ik een mooie opdracht.'*

**Leenderd van der Deijl**, directeur Arentheem College, Arnhem e.o.



**Chris van der Meulen**, vestigingsdirecteur Greijdanus, Hardenberg

*'Als medewerkers het moeilijk hebben, wil ik er als mens voor ze zijn. Ik verplaats me in de ander, bepaal samen wat redelijk is en ik bied ze perspectief op de toekomst. Zeker dat laatste is heel belangrijk. In heftige gevallen bied ik soms psychologische hulp aan. Dat brengt kosten met zich mee, maar het is zowel in het belang van de medewerker als van de school, want we kunnen zo burn-outs voorkomen.'*

*'Wanneer ik persoonlijk veel affiniteit heb met een project, kan ik nog wel eens teveel gaan meedenken. Daarmee ontnem ik de professionele ruimte van collega's om het project zelfstandig uit te voeren. In plaats van zelf te sturen, ben ik liever de schoolleider die verbindt en stimuleert. Dat levert de mooiste, breed gedragen, resultaten op!'*

**Madeleine Lodeweges**, conrector a.i. in regio Amsterdam





## Psychologische kwaliteiten

- **Optimisme:**

Je verwacht goed met uitdagingen en veranderingen om te kunnen gaan en je verwacht dat er goede dingen zullen voortvloeien uit je handelen.

- **Professioneel zelfvertrouwen:**

Je gelooft dat je je doelen zal bereiken of je taak kunt uitvoeren. Het is een *verwachting* over capaciteit, niet de capaciteit zelf. Hoe groter je professionele zelfvertrouwen, hoe groter je doorzettingsvermogen.

- **Veerkracht:**

Je hebt het vermogen om constructief om te gaan met tegenvallers of veranderingen en je kunt jezelf herstellen. Je kunt dus omgaan met veranderingen en ontwikkelingen, zonder jezelf kwijt te raken.

- **Pro-activiteit:**

Je wacht niet af, maar anticipeert en onderneemt actie.



**Chris van der Meulen**, vestigingsdirecteur Greijdanus, Hardenberg

*'Ik ben van nature optimistisch, maar geloof er ook in dat het deels aan te leren is. Een glimlach is essentieel om mensen jou te laten volgen. Naast schoolleider ben ik ook aanvaller in een voetbalteam. Als ik een bal schop, ga ik ervan uit dat ik 'm raak. Dat werkt aanstekelijk. Verder heb ik geleerd dat een goede voorbereiding altijd zelfvertrouwen geeft.'*

*'Toen de coronacrisis alles op zijn kop zette, bleek hoe sterk ons MT was als crisisteam. Het was een zware klus, maar als ik zie wat we als school bereikt hebben en hoe we het plezier in het werk hebben gehouden, ben ik echt trots om op deze school deel van het MT te zijn. We gaan bovendien over op een nieuw onderwijsconcept, waarvoor veel vooruitdenken en schakelen nodig is. Heerlijk, vind ik dat!'*

**Carin Gabriels**, teamleider havo/vwo Pieter Zeeman, Zierikzee



**Madeleine Lodeweges**, conrector a.i. in regio Amsterdam

*'Professioneel zelfvertrouwen probeer ik niet alleen te hebben, maar ook steeds te geven. Als schoolleiding zijn we sturend op de visie en faciliterend in de behoefte van teamleiders en docenten. Ik doe mijn best om hen zelf over die visie te laten praten en ermee aan de slag te laten gaan.'*

*'Schoolleider is soms best een eenzame positie, dus je moet iemand hebben om af en toe mee te kunnen sparren. Dat kan een collega, maar bijvoorbeeld ook een bestuurder zijn. En een optimistische uitstraling wordt altijd enorm gewaardeerd. Ook al zijn er problemen, het belangrijkste is: we doen het voor de leerlingen. Dat motto drijft ons allemaal voort en dat vind ik elke dag weer fantastisch om te zien.'*

**Leenderd van der Deijl**, directeur Arentheem College, Arnhem e.o.





## Zingevende kwaliteiten

- **Moreel kompas:**

Je voelt een morele verantwoordelijkheid voor het leren en welbevinden van leerlingen, medewerkers en jezelf. Vanuit de verbinding met je morele kompas kun je verbindingen leggen met anderen en omgaan met ethische dilemma's.

- **Waardengerichtheid:**

Je bent je bewust van waarden en ethische perspectieven in relatie tot je eigen handelen, werkwijzen in de school en kenmerken van de organisatie. Je kunt hierop reflecteren en bent je bewust van de eigen waarden en overtuigingen en betekenis daarvan voor je werk. Op basis hiervan ben je in staat om in een specifieke situatie tot een afgewogen oordeel (eigen opvatting) te komen en deze te verantwoorden.

- **Multiperspectiviteit:**

Je kunt verschillende zienswijzen en achtergronden van betrokkenen herkennen en opsporen. Je bent in staat om gebeurtenissen en vraagstukken vanuit verschillende perspectieven te bekijken en verbindingen te leggen over de verschillen heen.



**Madeleine Lodeweges, conrector a.i. in regio Amsterdam**

*'Van oorsprong ben ik docent levensbeschouwing en ik kijk dan ook graag naar het pedagogische aspect van schoolleiderschap. Groei, samenwerking en vertrouwen vind ik belangrijke waarden. Als ik bijvoorbeeld lesbezoeken doe, is dat in goed overleg. Samen bespreken we wat goed ging en wat eventueel beter kan. De docent blijft zo eigenaar. Samen zoeken we, vanuit onze eigen rollen, naar het beste onderwijs.'*

*'Op onze school refereren we steeds naar onze kernwaarden in de communicatie. Betekenisvol kunnen zijn voor mensen is voor mij echt een voorwaarde in het werk. We meten vaak IQ, maar ook de EQ, FQ en SQ (emotionele, fysieke en spirituele intelligentie) zijn van groot belang: wie ben je en wat drijft je? Ik vind dat ieder mens uniek is. Hoe klein of groot de vraag ook is, ik probeer deze met aandacht te behandelen.'*

**Chris van der Meulen, vestigingsdirecteur Greijdanus, Hardenberg**



**Leenderd van der Deijl, directeur Arentheem College, Arnhem e.o.**

*'Het is voor mij belangrijk om recht te doen aan alle belanghebbenden en alle standpunten. Voor de beste uitkomst moet je soms bewust even vertragen. Ik zoek dan naar de gezamenlijke missies en ambities. Wat verbindt en inspireert ons? Hoe helpen we de leerling of het onderwijs?'*

*'Ik heb zowel ervaring met leiding geven aan vmbo- als aan havo/vwo-docenten. In de eerste groep zitten veel doeners, in de tweede groep denkers. De doeners zijn praktisch en oplossingsgericht. De denkers kijken eerder naar de wetenschappelijke onderbouwing en consequenties. Het mooiste is om die beide invalshoeken te kunnen benutten.'*

**Carin Gabriels, teamleider havo/vwo Pieter Zeeman, Zierikzee**





# Aan de slag met je professionele ontwikkeling als schoolleider in het vo!

## Leiderschapspraktijken

-  Leidinggeven aan visiegestuurd werken
-  Leidinggeven aan de ontwikkeling van medewerkers
-  Leidinggeven aan de schoolontwikkeling
-  Leidinggeven aan de onderwijskwaliteit
-  Leidinggeven aan verbinding met de (brede) omgeving

Welke **leiderschapspraktijken** zijn actueel bij jezelf en/of in jouw school? Welke zou je graag verder willen verbeteren en wie heb je daarbij nodig?

## Persoonlijke kwaliteiten

-  Cognitieve kwaliteiten
-  Sociale kwaliteiten
-  Psychologische kwaliteiten
-  Zingevende kwaliteiten

Welke **persoonlijke kwaliteiten** zou je zelf het liefst nog meer willen inzetten en verder ontwikkelen? Welke persoonlijke kwaliteiten herken je bij je collega's?

## Voorbeeldvragen voor reflectie

Met de leiderschapspraktijken en persoonlijke kwaliteiten als basis, kun je op je handelen en op jezelf als persoon reflecteren. De reflectievragen op de volgende pagina kunnen daarbij goed van pas komen.



*Ga in gesprek met jezelf, je collega's en/of de leerlingen over je leiderschap!*



Zingevende kwaliteiten



Leidinggeven aan visiegestuurd werken



Leidinggeven aan de ontwikkeling van medewerkers



Psychologische kwaliteiten



Leidinggeven aan de schoolontwikkeling



Sociale kwaliteiten



Leidinggeven aan de onderwijskwaliteit



Cognitieve kwaliteiten



Leidinggeven aan verbinding met de (bredere) omgeving

- Welke leiderschapspraktijken herken je bij jezelf?  
Welke zou je graag verder willen verbeteren en wie of wat heb je daarbij nodig?  
Welke concrete doelen stel je jezelf?
- Welke persoonlijke kwaliteiten herken je bij jezelf?  
Welke zou je zelf het liefst nog meer willen inzetten en verder ontwikkelen?  
Welke persoonlijke kwaliteiten herken je bij je collega's?
- Welke patronen in je eigen handelen zie je?  
Wat is een terugkerend ontwikkelpunt in jouw leiderschap?
- Welke inzichten heb je opgedaan over de wijze waarop je leert?
- Welke effecten van jouw ontwikkeling zie je terug in je dagelijkse praktijk?

**Op [www.schoolleidersregistervo.nl](http://www.schoolleidersregistervo.nl) vind je een uitgebreidere handreiking voor reflectie op alle onderdelen.**

# 3



## Belang van de beroepsstandaard vanuit verschillende perspectieven

.....

De beroepsstandaard kan ons helpen bij het transparanter maken van ons schoolleiderschap en het afleggen van verantwoording aan collega's, de bredere omgeving en de maatschappij. Door onszelf met behulp van de standaard reflecterende vragen te stellen, kunnen we laten zien door welke normen en waarden we ons laten leiden en welke beweegredenen tot bepaalde keuzes hebben geleid in de dagelijkse praktijk. Hoe onderbouw je die keuzes vanuit meerdere informatiebronnen en (financiële) kaders? En vanuit de normen en waarden van de school en van jezelf?

De beroepsstandaard verduidelijkt ook onze voorbeeldfunctie naar collega's, leerlingen en de omgeving. Plezier hebben in het werk, het delen van succeservaringen en bezig blijven met onze professionele ontwikkeling draagt bij aan de kwaliteit van ons onderwijs; we kunnen daarin het goede voorbeeld geven. Ook kunnen we de beroepsstandaard gebruiken in intervisiegesprekken en in gesprekken met collega-schoolleiders waar we al dan niet leiding aan geven. Ten slotte kunnen we de beroepsstandaard ook inzetten bij het werven, selecteren en begeleiden van nieuwe leidinggevenden in onze school.

Daarnaast is de standaard belangrijk vanuit het perspectief van andere betrokkenen:

### Sectororganisaties

SRVO streeft naar een stevige inbedding van de beroepsstandaard in de gehele sector. De beroepsstandaard draagt bij aan de keuzes die sectorbreed worden gemaakt in ontwikkelingen op het gebied van schoolleiderschap. De standaard kan gebruikt worden als onderdeel van de professionaliseringsketen van de schoolleider, om zoveel mogelijk congruentie op alle niveaus te bereiken.

### Bestuurders

Bestuurders hebben een verantwoordelijkheid als werkgever van de schoolleider. Zij kunnen de beroepsstandaard gebruiken als basis voor de ontwikkeling van schoolleiders. De beroepsstandaard kan bestuurders helpen bij het spreken van een gezamenlijke taal met schoolleiders over leiderschap en kan als leidraad worden gebruikt in persoonlijke gesprekken, afhankelijk van de specifieke situatie van de school en de schoolleider. Onderdelen uit de beroepsstandaard kunnen door bestuurders worden langsgelopen om de schoolleider tot reflectie te stimuleren. Daarnaast kan de beroepsstandaard richting geven bij het opstellen van een vacature of profiel en kan deze zodoende worden geïmplementeerd in strategisch personeelsbeleid (SHRM).

### Docenten, leerlingen en ouders

Voor docenten, leerlingen en ouders kan de beroepsstandaard behulpzaam zijn om te weten wat je van een schoolleider zou mogen verwachten.

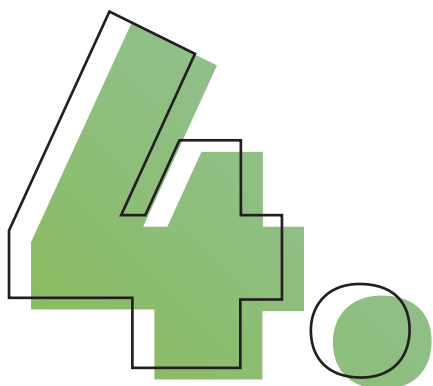
### HR-professionals

De beroepsstandaard kan HR-professionals helpen bij het ondersteunen van de professionele ontwikkeling van schoolleiders, als onderdeel van strategisch personeelsbeleid (SHRM) op bestuursniveau. Daarnaast kan de beroepsstandaard richting geven bij het opstellen van vacatureteksten en profielschetsen en bij het inrichten van assessments.

### Opleiders en (huis)academies

Met behulp van de beroepsstandaard kan de behoefte van schoolleiders in kaart worden gebracht, waardoor opleiders of (huis)academies hun aanbod kunnen afstemmen op wat een schoolleider nodig heeft. De beroepsstandaard vergemakkelijkt bovendien het stellen van doelen voor de uitkomst van een mogelijk professionaliseringstraject, begeleidingstraject, cursus of leergang.





## Wat gaat SRVO met de beroepsstandaard doen?

Het belangrijkste doel van de beroepsstandaard is het ondersteunen van schoolleiders in hun professionele ontwikkeling. SRVO blijft je de komende jaren dan ook graag stimuleren om op je eigen manier gebruik te maken van de beroepsstandaard en om deze ontwikkeling zichtbaar te maken voor anderen.

Daarnaast zijn de definitie van de beroepsgroep, de vijf leiderschapspraktijken en de vier persoonlijke kwaliteiten een basis voor ingeschreven schoolleiders in het schoolleidersregister en alle (komende) activiteiten van SRVO. Met de beroepsstandaard als handvat kun je steeds weer de volgende stap in je ontwikkeling verkennen. Professionalisering is immers een continu proces en SRVO ondersteunt daarin met verschillende instrumenten. Je kunt bijvoorbeeld nagaan op welke leiderschapspraktijken of persoonlijke kwaliteiten je je zou willen ontwikkelen met behulp van scans. Via het register krijg je vervolgens inzicht in professionaliseringsactiviteiten die daarbij aansluiten. Opgedane leerervaringen kun je integreren in je portfolio. Daarnaast kun je met collega's in het netwerk reflecteren op je professionele ontwikkeling en het effect hiervan zichtbaar maken.

Kijkend naar de toekomst geloven we erin dat de meerwaarde van de beroepsstandaard groter wordt als deze is ingebed in strategisch personeelsbeleid (SHRM). Dat wil zeggen dat de individuele ontwikkeling van schoolleiders is afgestemd op de schoolontwikkeling. De inbedding van de beroepsstandaard in SHRM door scholen zal de komende jaren, in samenwerking met de VO-raad, steeds meer vorm krijgen.

Ten slotte zullen we de ontwikkeling van het schoolleidersregister altijd in afstemming met schoolleiders en andere samenwerkingspartners vormgeven. De beroepsstandaard is geen vaststaand gegeven, maar altijd in ontwikkeling, in beweging én open voor feedback. Laat daarom je stem horen en deel je ideeën en voorbeelden van toepassing(en) van de beroepsstandaard! Over een aantal jaar evalueren we deze versie van de beroepsstandaard opnieuw. Immers, het onderwijs verandert, het vak van schoolleider verandert en de manier waarop men kijkt naar het schoolleiderschap verandert.

Hopelijk kun je de beroepsstandaard regelmatig gebruiken voor jezelf en als basis voor goede gesprekken met anderen. Op die manier blijven we onszelf als beroepsgroep elke dag versterken en verbeteren. We wensen je veel plezier en succes in je professionele ontwikkeling als schoolleider!



## Verantwoording proces

De vorige beroepsstandaard uit 2014 bestond uit de definitie van de beroepsgroep, competenties, bekwaamheden en professionele normen. De huidige versie van de beroepsstandaard bestaat uit de definitie van de beroepsgroep, leiderschapspraktijken en persoonlijke kwaliteiten.

De herziening van de beroepsstandaard is als volgt tot stand gekomen:

- **Interviews met diverse belanghebbenden:** 68 schoolleiders, 15 bestuurders, 15 P&O-medewerkers, 10 opleiders, 8 experts, 7 docenten en 3 leerlingen.
- **Aanvullende verkennende literatuurstudie** door onderzoekers/wetenschappers naar enkele actuele thema's op het gebied van schoolleiderschap.
- **Vergelijking van internationale beroepsstandaarden** voor schoolleiders: de standaarden van Nederland (versie 2014), Canada, Verenigde Staten, Australië en Verenigd Koninkrijk.

Op basis van al deze onderzoeksgegevens hebben onderzoekers een herziene versie van het beroepsprofiel geformuleerd, bestaande uit *leiderschapspraktijken* en *persoonlijke kwaliteiten*. Er zijn tussentijds feedbackrondes gehouden met de Adviesraad van Schoolleiders van de VO-raad, een taskforce van schoolleiders, experts in de klankbordgroep (inclusief VO-raad en VO-academie), bestuur en directeur van SRVO. De onderzoekers hebben de conceptversie aangepast op basis van alle feedback. De vaststelling van het herziene beroepsprofiel, in de vorm van een verantwoordingsrapportage, is gedaan door het bestuur van SRVO op 28 september 2020. De verantwoordingsrapportage van de onderzoekers is de onderlegger voor de herziening van de beroepsstandaard uit 2014 voor de onderdelen *competenties*, *bekwaamheden* en *professionele normen*.

Vervolgens is met de VO-raad en andere betrokkenen overleg gevoerd over de herziening van alle onderdelen van de Beroepsstandaard Schoolleider VO (2014), inclusief de *definitie van de beroepsgroep*. De gehele herziene beroepsstandaard is in afstemming met de VO-raad opgesteld. Deze publieksversie van de beroepsstandaard is een uitgave van SRVO.



Op de website van SRVO vind je meer informatie over de totstandkoming en mogelijke toepassingen van de beroepsstandaard in de praktijk.

In het bijzonder danken we alle schoolleiders en andere belanghebbenden voor het geven van constructieve feedback bij de totstandkoming van deze publieksversie van de beroepsstandaard.

[www.schoolleidersregistervo.nl](http://www.schoolleidersregistervo.nl)

[info@schoolleidersregistervo.nl](mailto:info@schoolleidersregistervo.nl)



## **Colofon**

1e druk, januari 2021

Oplage: 5.000 exemplaren

### **Projectleiding**

Martine Maes

### **Redactie**

Lennart de Geus

### **Tekstuele ondersteuning**

Martijn de Graaff

### **Ontwerp**

Niermala Timmers

### **Fotografie**

Megin Zondervan

### **Illustratie**

Bart Mijster





Publiekversie 2021

Beroepsgroep

Leiderschapspraktijken

Persoonlijke kwaliteiten