



Arbeidsmarkt & Opleidingsfonds
voortgezet onderwijs



Beroepsbeelden naast elkaar

Een verkennende vergelijking van het Beroepsbeeld leraar, de Beroepsstandaard schoolleiders VO en het Beroepsprofiel bestuurders funderend onderwijs

Beroepsbeelden naast elkaar

Een verkennende vergelijking van het Beroepsbeeld Leraar, de Beroepsstandaard Schoolleiders VO en het Beroepsprofiel voor bestuurders in het funderend onderwijs

Uitgevoerd door: Ruud van der Aa en Julie Nijhuis

Uitgave:

Voion

Postbus 556

2501 CN Den Haag

E-mail: info@voion.nl

www.voion.nl

DISCLAIMER

Voion is zich volledig bewust van de taak zo betrouwbaar mogelijke informatie te verzorgen. Dit rapport is met de grootst mogelijke zorgvuldigheid samengesteld. Niettemin kan zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor eventueel voorkomende onjuistheden.

© Voion 2026. Alle rechten voorbehouden. Het is niet geoorloofd gegevens uit dit rapport te gebruiken in publicaties zonder nauwkeurige bronvermelding.

Inhoudsopgave

SAMENVATTING	5
1. INLEIDING	10
1.1. Aanleiding	10
1.2. Doel en onderzoeksvraag	11
1.3. Uitvoering van de vergelijking	11
1.4. Leeswijzer	12
2. ALGEMENE INDRUK	13
2.1. Ontstaan en doelen van de documenten	13
2.2. Beeld, standaard, profiel: what's in a name?	14
2.3. Hiërarchische structuur tussen de beroepsgroepen	15
3. VERANTWOORDELIJKHEDEN.....	16
3.1. Inleiding	16
3.2. Overdracht van kennis en vaardigheden.....	16
Hoe verhouden de functies zich tot elkaar?	17
3.3. Ondersteuning, begeleiding en zorg van leerlingen.....	17
Hoe verhouden de functies zich tot elkaar?	18
3.4. Veilige en stimulerende leeromgeving	18
Hoe verhouden de functies zich tot elkaar?	18
3.5. Schoolontwikkeling.....	19
Hoe verhouden de functies zich tot elkaar?	19
3.6. Arbeidsorganisatie.....	20
Hoe verhouden de functies zich tot elkaar?	21
3.7. Maatschappelijke opdracht.....	21
Hoe verhouden de functies zich tot elkaar?	22
3.8. Reflectie.....	23
4. INHOUDELIJK LEIDERSCHAP	24
4.1. Leren en ontwikkelen van leerlingen	24
Hoe verhouden de functies zich tot elkaar?	25
4.2. Lesinhoud, beoordeling en evaluatie	26
Hoe verhouden de functies zich tot elkaar?	26
4.3. Visie op onderwijs.....	27
Hoe verhouden de functies zich tot elkaar?	27
4.4. Reflectie.....	28
5. PROFESSIONELE AUTONOMIE.....	29
5.1. Autonomie binnen de school	30
Hoe verhouden de functies zich tot elkaar?	30
5.2. Professionele ontwikkeling	31
Hoe verhouden de functies zich tot elkaar?	31

5.3. Samenwerken.....	32
Hoe verhouden de functies zich tot elkaar?	32
5.4. Reflectie.....	33
6. CONCLUSIES.....	34
BIJLAGE: INTERVIEWLEIDRAAD	36
GERAADPLEEGDE BRONNEN.....	37

Samenvatting

Deze verkennende vergelijking geeft antwoord op de volgende onderzoeksvraag:

Hoe verhouden in het voortgezet onderwijs de beroepsbeelden van de leraar, de beroepsstandaard van de schoolleider en het beroepsprofiel van de bestuurder zich tot elkaar op gebied van verantwoordelijkheden, inhoudelijk leiderschap en professionele autonomie?

De vergelijking is uitgevoerd op basis van een inhoudsanalyse van het Beroepsbeeld Leraar (2024) (verder aangeduid als beroepsbeeld leraar), de Beroepsstandaard Schoolleiders VO (2024) (verder aangeduid als beroepsstandaard schoolleider) en het Beroepsprofiel voor bestuurders in het funderend onderwijs (2024) (verder aangeduid als beroepsprofiel bestuurder). Daarnaast zijn interviews gehouden met vertegenwoordigers van de drie beroepsgroepen, respectievelijk de vakbonden (AOB, CNV en FvOv), de VO-raad en de Vereniging voor Onderwijsbestuurders (VvOB).

In dit document wordt regelmatig het woord 'beroepsbeelden' gebruikt. Dit woord wordt als verzamelterm gebruikt voor de drie documenten die zijn onderzocht, te weten 'Beroepsbeeld Leraar (2024)', 'Beroepsbeeld Schoolleiders VO (2024)' en 'Beroepsprofiel voor bestuurders in het funderend onderwijs (2024)'.

Resultaten

Verantwoordelijkheden redelijk goed afgebakend

De verantwoordelijkheden van de leraar, schoolleider en bestuurder zijn in de betreffende documenten te onderscheiden naar verantwoordelijkheden ten aanzien van het leerproces, de leeromgeving, de schoolontwikkeling, de school als werkorganisatie en de maatschappelijke opdracht van de school.

- Ten aanzien van het *leerproces* lijken de verantwoordelijkheden tussen de leraar, de schoolleider en de bestuurder in de betreffende beroepsdocumenten redelijk duidelijk. De leraar richt zich op de overdracht van kennis en vaardigheden aan de leerlingen, de schoolleider heeft hierbij een ondersteunende rol en de bestuurder zorgt voor de middelen, kaders en externe verantwoording.
- Ten aanzien van de *ondersteuning, begeleiding en zorg* voor leerlingen ligt de verantwoordelijkheid primair bij de leraar. De verantwoordelijkheden van de schoolleider en de bestuurder zijn op dit vlak minder scherp te onderscheiden; beiden houden zich bezig met het organiseren en onderhouden van contacten met externe relaties die een rol kunnen vervullen in de ondersteuning, begeleiding en zorg van leerlingen.
- Ten aanzien van het *creëren en waarborgen van een veilige en stimulerende leeromgeving* zijn de verantwoordelijkheden redelijk helder gescheiden, voor elke beroepsgroep vanuit de eigen positie en verantwoordelijkheid. De verantwoordelijkheid van de leraar is vooral het creëren van een veilige, rustige en stimulerende leeromgeving voor de leerlingen in de klas. De verantwoordelijkheid van de schoolleider betreft vooral de school als veilige werkomgeving, terwijl de rol van de bestuurder vooral het benoemen en bewaken van de kernwaarden ten aanzien van een veilige werkomgeving betreft. De schoolleider vertaalt het schoolbeleid naar de werkvloer.

- Ten aanzien van de *schoolontwikkeling* is uit de documenten duidelijk dat dit iets is wat in onderlinge samenwerking tot stand komt, met verschillende accenten per beroepsgroep. Het beroepsbeeld van de leraar is hierin het meest expliciet wanneer gesteld wordt dat in gezamenlijkheid met collega's, schoolleider en bestuur gewerkt wordt aan het verbeteren van de lessen en onderwijskwaliteit, de visie en het opstellen van schoolplannen. De documenten van de schoolleider en de bestuurder zijn op dit punt wat algemener in hun formulering. De schoolleider richt zich volgens de beroepsstandaard schoolleider op het "bevorderen van samenwerking en gedeelde besluitvorming" en "sturing geven aan veranderingsprocessen". De bestuurder werkt samen met de onderwijsprofessionals aan goed onderwijs en de daarmee verbonden profilering van de school. Welke onderwijsprofessionals op welke manier hierin een rol hebben, is niet duidelijk.
- Ten aanzien van de school als *arbeidsorganisatie* zijn het - volgens de beroepsstandaard schoolleider en het beroepsprofiel bestuurder - vooral de schoolleider en de bestuurder die hieraan een bijdrage leveren. De uitvoerende rol van de schoolleider in het HR-beleid is op sommige onderdelen niet duidelijk te onderscheiden van de rol die de bestuurder heeft om te zorgen voor strategisch HR-beleid. De positie van de leraar als *werknemer* in de organisatie beperkt zich volgens het beroepsbeeld leraar tot de zijn/haar rol als teamlid.
- Ten aanzien van de *maatschappelijke opdracht* van het onderwijs valt op dat deze verantwoordelijkheid vooral invulling krijgt in het beroepsbeeld leraar, waarin het draait om het leren en voorbereiden van leerlingen op de toekomst. Voor de schoolleider en de schoolbestuurder gaat het om respectievelijk verbinding met externe partijen en het borgen van publieke waarden. Bovendien lijkt het onderscheid tussen de verantwoordelijkheid van de schoolleider en de bestuurder op dit punt in meerdere opzichten diffuus.

Inhoudelijk leiderschap krijgt vanuit elk beroepsperspectief zijn eigen invulling

In de vergelijking is het inhoudelijk leiderschap onderscheiden naar de volgende drie aspecten: (i) leren en ontwikkelen van leerlingen, (ii) lesinhoud, beoordeling en evaluatie, en (iii) visie op onderwijs.

- Ten aanzien van het *leren en ontwikkelen* van leerlingen ligt het primaat bij de leraar waarbij het (volgens het beroepsbeeld leraar) gaat om het begrijpen en bevorderen van het leer- en ontwikkelproces van leerlingen, met gebruikmaking van didactische, pedagogische en vakinhoudelijke kennis en vaardigheden. De schoolleider heeft hierin (volgens de beroepsstandaard schoolleider) vooral een rol in het creëren van de juiste condities en ondersteuning van de leraren, terwijl het profiel van de bestuurder het kwaliteitsbeleid centraal stelt. Meer in detail lijkt er enige overeenkomst of verwantschap te bestaan tussen de didactische kennis die bij de leraar een centrale plek heeft en de kennis over leercondities en diagnosticeren die in de beroepsstandaard schoolleider ook aandacht hebben.
- Ten aanzien van de *lesinhoud, beoordeling en evaluatie* lijken de verhoudingen tussen de drie beroepsgroepen redelijk helder. De focus van de leraar ligt volgens het beroepsbeeld op de

behoefden en beoordeling van de leerlingen, en waar nodig aanpassing van les-, leerplannen en werkvormen. De schoolleider heeft volgens de beroepsstandaard schoolleider een ondersteunende rol richting de leraar en zorgt voor systematische feedback over de leerprestaties van de leerlingen. De bestuurder zorgt (volgens het beroepsprofiel bestuurder) voor het kwaliteitsbeleid. Meer in detail is de verdeling van taken soms wat diffuser: zo heeft de schoolleider de taak om “zicht te houden op onderwijskundige en pedagogische processen”, terwijl leraren de keuze kunnen maken om aanpassingen in werkvormen door te voeren. Het kwaliteitsbeleid op bestuursniveau is hierbij volgens het beroepsprofiel bestuurder het kader voor de schoolleider.

- Ten aanzien van de *visie op onderwijs*: Volgens de beschikbare documenten hebben leraren, schoolleiders en bestuurders allen een rol in de totstandkoming van de onderwijsvisie (op onderwijsinhoud, onderwijsvorm en onderwijskwaliteit); de invulling en betrokkenheid op dit punt verschilt per functie. Daar waar de visie van de leraar (volgens het beroepsbeeld) vooral het leerproces en de zelfontplooiing van leerlingen betreft, beoogt de schoolleider (volgens de beroepsstandaard schoolleider) vooral de gezamenlijkheid van een inspirerende visie op leren, onderwijzen en pedagogisch handelen te ontwikkelen. De rol van de bestuurder in het formuleren van een koers en visie is meer strategisch van aard. Uit de documenten wordt niet duidelijk hoe de bijdrage in het formuleren van een visie vanuit de leraar, schoolleider en bestuurder zich tot elkaar verhouden.

Professionele autonomie van de leraar heeft nadere invulling

Daar waar autonomie van de bestuurder en deels ook van de schoolleider als min of meer vanzelfsprekend wordt gezien en in de beroepsstandaard schoolleider en het beroepsprofiel bestuurder daardoor weinig expliciet wordt belicht, krijgt dit in het beroepsbeeld leraar veel aandacht. De uitwerking in de verschillende documenten ten aanzien van de professionele autonomie van de leraar kent daarmee ruimte voor nadere invulling.

In de onderzochte beroepsbeelden herkennen we autonomie op drie verschillende manieren: (i) autonomie binnen de school (in algemene zin), (ii) autonomie ten aanzien van professionele ontwikkeling en (iii) autonomie in het vormgeven van samenwerken

- *Autonomie in algemene zin* komt volgens het beroepsbeeld leraar tot uiting in “proactief en autonoom handelen” en de “keuzevrijheid om lessen te ontwikkelen en zelfstandig professionele afwegingen te maken”. Hoe de schoolleider en de schoolbestuurder zich hiertoe hebben te verhouden wordt uit de documenten niet goed duidelijk.
- Autonomie ten aanzien van *professionele ontwikkeling* ligt volgens het beroepsbeeld leraar grotendeels in het zelf kunnen bepalen van zijn/haar ontwikkelgebieden, daarbij (volgens de beroepsstandaard schoolleider) ondersteund en gestimuleerd door de school(leider), en met (volgens het profiel) de schoolbestuurder in een toezichthoudende c.q. faciliterende rol. De opmerking in de beroepsstandaard schoolleider dat de schoolleider leiding geeft aan de

professionele ontwikkeling van medewerkers betekent dat de autonomie van de leraar in zijn/haar professionele ontwikkeling mede wordt bepaald door de schoolcontext.

- Ten aanzien van *samenwerken* is duidelijk dat, naast de nadruk in het beroepsbeeld leraar op de professionele autonomie, de leraar tevens onderdeel is van een team waarin samen met collega's wordt beoordeeld en gereflecteerd, en aan verbetering van het onderwijs wordt gewerkt. Dit vormt de kern van de professionele organisatie waar de schoolleider volgens de beroepsstandaard schoolleider invulling aan geeft, vanuit de besturingsfilosofie van de school(bestuurder).

Conclusies

Weinig aandacht voor onderlinge relaties tussen de onderscheiden functies/beroepen

Wat opvalt is dat de drie documenten zijn opgesteld vanuit het enkelvoudig beroepsperspectief van de leraar, de schoolleider en de bestuurder; er bestaat in het algemeen weinig (expliciete) aandacht voor de functionele relaties met de andere functiegroepen in de onderwijsorganisatie. Dit leidt er soms toe dat in de onderlinge vergelijking van de drie documenten geregeld de onderlinge betrokkenheid of verbondenheid van de ene beroepsgroep met de andere beroepsgroep blijft steken in verwachtingen of veronderstellingen. Verantwoordelijkheid, inhoudelijk leiderschap en professionele autonomie zijn binnen de context van de school per definitie relatieve grootheden die afhankelijk van de schoolcontext in de praktijk invulling moeten krijgen.

Professionele autonomie leraar nader in te vullen

Het beroepsbeeld leraar, de beroepsstandaard schoolleider en het beroepsprofiel bestuurder zijn in termen van verantwoordelijkheden en inhoudelijk leiderschap redelijk goed van elkaar te onderscheiden. Ten aanzien van de professionele autonomie van de leraar is dat minder het geval. Uit de documenten valt niet goed op te maken hoe de autonomie van de leraar ten aanzien van vakinhoudelijke keuzes en zijn/haar professionele ontwikkeling zich verhoudt tot de stimulerende en sturende rol van de schoolleider op deze aspecten. Duidelijk is evenwel dat de professionele autonomie van de leraar op verschillende manieren wordt ingekaderd door samenwerking en afstemming in het team, regels en afspraken binnen de schoolorganisatie, samenwerking en gedeelde besluitvorming binnen de organisatie. Met het professioneel statuut en de professionele dialoog kan hier nadere invulling aan worden gegeven

Verbinding beroepsbeelden en HR-cyclus

Hoewel de beroepsbeelden zelf niet als HR-instrument zijn ontworpen, kunnen zij wel richting geven aan beleid en gesprekken op onder andere de volgende onderdelen van het HR-beleid.

- *Werving, selectie, instroom:* De beroepsbeelden maken zichtbaar welke kernwaarden, verantwoordelijkheden en vormen van leiderschap in de organisatie worden verwacht. Zij kunnen dienen als referentiekader bij werving en selectie van leraren, schoolleiders en bestuurders.
- *Professionele ontwikkeling:* De nadruk op professionele autonomie en samenwerking, met name in het beroepsbeeld van de leraar, biedt aanknopingspunten voor het vormgeven van leer- en ontwikkeltrajecten. De schoolleider heeft hierin een ondersteunende rol, terwijl de bestuurder kaders en middelen kan bieden.

- *Beoordeling en gesprekscyclus*: De verschillende perspectieven op verantwoordelijkheid en leiderschap kunnen worden benut in beoordelings- en ontwikkelgesprekken ten aanzien van dialoog over professionele ruimte en gezamenlijke doelen. Het helpt om verwachtingen expliciet te maken tussen de lagen in de organisatie.
- *Doorstroom en loopbaanontwikkeling*: De vergelijking laat zien dat de verbinding tussen beroepsgroepen versterkt kan worden door duidelijkere ontwikkelpaden. De beroepsbeelden kunnen bijdragen aan oriëntatie op doorgroei naar functies.

Suggesties voor vervolg

Op basis van de documentenanalyse en de gesprekken met de beroepsorganisaties komen enkele suggesties naar voren die overwogen kunnen worden bij de doorontwikkeling van het beroepsbeeld leraar, de beroepsstandaard schoolleider, het beroepsprofiel bestuurder en hun onderlinge verhoudingen:

- Bij eventuele doorontwikkeling van de beroepsbeelden zou verkend kunnen worden hoe de gebruikte terminologie in de documenten meer op elkaar kan worden afgestemd. Dit kan de dialoog over en tussen de verschillende beroepsgroepen bevorderen.
- Voor volgende versies van de beroepsdocumenten lijkt het wenselijk om meer aandacht te hebben voor het samenspel tussen de verschillende beroepsgroepen als onderdeel van het eigen beroep.
- Raakvlakken of afwezigheid van raakvlakken tussen de beroepsbeelden, met name wat betreft de professionele autonomie van de leraar, zouden verder verkend kunnen worden.
- Het beroepsbeeld van de leraar kan dienen als kader voor de lerarenopleidingen. Zo is het beroepsbeeld nu al bedoeld, maar wordt het ook als zodanig gebruikt? En wat is daarvoor nodig?
- De beroepsstandaard schoolleiders en het beroepsprofiel bestuurders kan een kader zijn voor opleiders die zich specifiek richten op deze doelgroepen.
- De beroepsbeelden kunnen door HR en leidinggevenden gebruikt worden als basisdocument voor de gesprekscyclus, start- en ontwikkelgesprekken, etc.
- De beroepsbeelden kunnen op de scholen gebruikt worden als basisdocument voor het goede gesprek, in combinatie met het professioneel statuut en het managementstatuut.

1. Inleiding

1.1. Aanleiding

Voor goed onderwijs is voldoende en goed opgeleid personeel essentieel. Naast de leraar gaat het daarbij om schoolleiders, bestuurders en ondersteunend personeel. De lerarenopleidingen spelen een rol daar waar zij in partnerschap met de scholen leraren opleiden en verder helpen te ontwikkelen. In het onderwijsakkoord *Samen voor het beste onderwijs* (2022) zijn deze partijen de hoofdrolspelers om de uitdagingen waar het funderend onderwijs voor staat aan te kunnen.¹ In het akkoord wordt de verhouding tussen deze hoofdrolspelers binnen de school als volgt nader getypeerd. “Leraren die dag in dag uit met onze leerlingen werken aan de toekomst. Schoolleiders die onderwijskundig leidinggeven aan de professionals in hun school. Bestuurders die zorgen voor beleid om het personeel in de school te faciliteren en begeleidend personeel dat leraren en schoolleiders ondersteunt en ontzorgt.” (Onderwijsakkoord, 2022).

Op hoofdlijnen lijkt er zo sprake van een redelijk duidelijke verdeling van de taken en verantwoordelijkheden tussen de functies van leraar, schoolleider en bestuurder. Echter, er kunnen zich situaties voordoen waarin die verdeling van taken en verantwoordelijkheden minder duidelijk is en mogelijk interpretatieverschillen geeft. In veel opzichten zijn de precieze verhoudingen tussen de hoofdrolspelers in het onderwijs niet in detail geregeld, niet in de laatste plaats vanwege het ontbreken van een professionele standaard voor leraren. Zo heeft de leraar vanuit zijn bevoegdheid tot lesgeven een zekere mate van autonomie, ingekaderd door wet- en regelgeving en schoolbeleid, én binnen de context van de verantwoordelijkheid van het bestuur voor de kwaliteit van onderwijs.² Schoolleiders vervullen hierin een intermediaire rol. Maar ook in andere opzichten kunnen er verschillende interpretaties zijn van hoe de functiebeoefenaren in het onderwijs zich tot elkaar moeten verhouden, die per bestuur of schoolorganisatie kunnen verschillen, zoals bijvoorbeeld vastgelegd in een managementstatuut of een professioneel statuut.

Tegen deze achtergrond willen de sociale partners gezamenlijk werken aan “het versterken van arbeidsverhoudingen, door rollen en verantwoordelijkheden van de onderwijsprofessionals te verduidelijken, te sturen op samenwerking tussen professionals in het belang van kwaliteit, zorg te dragen voor de juiste professional op de juiste plek en de zeggenschap van professionals te borgen.”³ Aan het ontwikkelen van een beroepsbeeld leraar en een beroepsstandaard schoolleider wordt in het Onderwijsakkoord 2022 daarom een centrale rol toegedicht.⁴

Nu het beroepsbeeld leraar, de beroepsstandaard schoolleider en het beroepsprofiel bestuurder beschikbaar zijn, is de vraag of daarmee rollen en verantwoordelijkheden daadwerkelijk duidelijker zijn geworden. Dat staat centraal in deze verkenning, die is uitgevoerd op verzoek van de sociale partners in het bestuur van Voion.

¹ [Het Onderwijsakkoord Samen voor het beste onderwijs](#) (2022).

² Buiting, J.S. (2024). [De autonomie van de leraar](#). Proefschrift Radboud Universiteit Nijmegen.

³ Het Onderwijsakkoord (2022).

⁴ Reeds eerder constateerde Merel van Vroonhoven (2020) in haar [advies over het lerarentekort](#) dat een gedeeld beroepsbeeld van de leraar ontbreekt.

1.2. Doel en onderzoeksvraag

Doel van het onderzoek is het verkrijgen van een vergelijkend inzicht in het beroepsbeeld leraar, de beroepsstandaard schoolleider en het beroepsprofiel bestuurder. De volgende onderzoeksvraag is hierin leidend:

Hoe verhouden in het voortgezet onderwijs de beroepsbeelden van de leraar, de beroepsstandaard schoolleider en het beroepsprofiel bestuurder zich tot elkaar op het gebied van verantwoordelijkheden, inhoudelijk leiderschap en professionele autonomie?

In het verlengde van deze onderzoeksvraag heeft het bestuur van Voion de wens om de inhoud van de beroepsbeelden, op het gebied van verantwoordelijkheden, inhoudelijk leiderschap en professionele ontwikkeling te kunnen gebruiken in de HR-cyclus. De HR-cyclus vatten we daarbij op als de stappen die een medewerker doorloopt binnen een organisatie, vanaf het moment van werving tot aan het vertrek. De cyclus bestaat uit verschillende fasen, waaronder werving en selectie, onboarding, functionerings- en beoordelingsgesprekken, loopbaanplanning en -ontwikkeling en uiteindelijk retentie of exit. Hier komen we op terug in het concluderende hoofdstuk van deze rapportage.

1.3. Uitvoering van de vergelijking

De vergelijking van het beroepsbeeld leraar, de beroepsstandaard schoolleider en het beroepsprofiel bestuurder is uitgevoerd op basis van documentenanalyse. Voor nadere reflectie zijn interviews gehouden met vertegenwoordigers van de drie beroepsgroepen, respectievelijk de vakbonden (AOB, CNV en FvOv), de VO-raad en de Vereniging voor Onderwijsbestuurders (VvOB).⁵

De drie kerndocumenten in de vergelijking zijn:

- Beroepsbeeld Leraar. po, (v)so, vo, mbo (2024)^{6 7}
- Beroepsstandaard Schoolleiders VO (herziene versie 2024)⁸
- Beroepsprofiel voor bestuurders in het funderend onderwijs 2024⁹

De vergelijking is op verzoek van de sociale partners toegespitst op drie functie-aspecten: verantwoordelijkheden, inhoudelijk leiderschap en professionele autonomie van de professional. Hierbij merken we vooraf op dat deze termen niet in elk document als zodanig aanwezig zijn; de gebruikte terminologie om de beroepen te beschrijven verschilt. Geen van de documenten maakt expliciet gebruik van een theoretisch kader. Om de vergelijking te kunnen maken is in de betreffende documenten gezocht op passages, zinnen en woorden die naar ons oordeel te ordenen zijn langs de lijnen van verantwoordelijkheid (zorgen voor), inhoudelijk leiderschap en professionele autonomie (keuzes kunnen maken). Dat leverde in het algemeen geen problemen op, zij het dat er in sommige gevallen discussie mogelijk kan zijn over de

⁵ Zie bijlage voor interviewleidraad..

⁶ AOb, CNV Onderwijs, FvOv, BVMO, Platform VVVO (2024). [Beroepsbeeld Leraar](#).

⁷ Wij merken op dat in 2017 reeds eerder een [Beroepsbeeld voor de leraar](#) was opgesteld, met nadrukkelijk aandacht voor de ontwikkelingsmogelijkheden van de leraar. Dit beroepsbeeld is in deze vergelijking buiten beschouwing gelaten. Dat geldt ook voor het [Beroepsbeeld van de academische leraar](#) dat begin 2025 is verschenen.

⁸ Schoolleiders vo (2024). [Beroepsstandaard Schoolleiders VO](#).

⁹ VvOP, VO Raad, PO Raad (2024). [Beroepsprofiel bestuurders funderend onderwijs](#).

toedeling van een bepaalde taak aan een aspect. Ook is het inhoudelijk onderscheid tussen de concepten verantwoordelijkheid, leiderschap, en professionele autonomie is niet altijd even scherp.

1.4. Leeswijzer

Deze rapportage is als volgt opgebouwd. Hoofdstuk 2 geeft een algemene indruk van de vergelijking van de documenten betreffende het beroepsbeeld leraar, de beroepsstandaard schoolleider en het beroepsprofiel bestuurder. In de daaropvolgende hoofdstukken worden de drie documenten achtereenvolgens vergeleken op verantwoordelijkheden (H.3), inhoudelijk leiderschap (H.4) en professionele autonomie (H.5). We sluiten af met enkele conclusies en suggesties voor de eventuele doorontwikkeling van de drie documenten. In het slothoofdstuk doen we tevens enkele suggesties hoe de inhoud van de beroepsbeelden, op het gebied van verantwoordelijkheden, inhoudelijk leiderschap en professionele ontwikkeling, gebruikt zouden kunnen worden in de HR-cyclus.

2. Algemene indruk

2.1. Ontstaan en doelen van de documenten

De drie beroepsbeelden zijn ontstaan in nauwe samenwerking met beroepsbeoefenaren en de beroepsorganisaties en volgens de opstellers van de documenten mede gebaseerd op inzichten uit de literatuur (zie Figuur 1). Voor de schoolleiders is ook gekeken naar beroepsstandaarden in het buitenland (Canada, VS, Australië en Verenigd Koninkrijk). Merk op dat de beroepsstandaard schoolleider het enige document is dat specifiek op de beroepsgroep van schoolleiders in het voortgezet onderwijs betrekking heeft. Het beroepsbeeld leraar en het beroepsprofiel bestuurder hebben een bredere strekking.

Figuur 1: Totstandkoming beroepsbeeld leraar, beroepsstandaard schoolleider, beroepsprofiel bestuurder

Beroepsbeeld Leraar	Beroepsstandaard Schoolleider	Beroepsprofiel Bestuurder
<ul style="list-style-type: none">• Door: leraren en docenten• In opdracht van: Aob, CVN Onderwijs, FvOv, BVMBBO, Platform VVVO <p>Hoe:</p> <ul style="list-style-type: none">• Bestudering bestaand onderzoek als basis voor onderzoekskader• Verhalend onderzoek: online ophalen van zoveel mogelijk verhalen bij leraren• Twintig thematische inspiratiesessies in vijf regio's met groepen leraren• Vijf verdiepingsbijeekkomsten – met kleine groepen leraren in vijf regio's• Afrondende fase met het definitieve beroepsbeeld	<ul style="list-style-type: none">• Door: Schoolleidersregister VO (SRVO) samen met vele schoolleiders (in 2024 herziene versie)• In opdracht van: VO-raad, VO-academie <p>Hoe:</p> <ul style="list-style-type: none">• Interviews: schoolleiders, bestuurders, P&O-medewerkers, opleiders, experts, docenten en leerlingen.• Literatuurstudie (actuele thema's).• Vergelijking van internationale beroepsstandaarden voor schoolleiders: NL, Canada, VS, Australië en VK.• Feedbackrondes: Adviesraad Schoolleiders VO-raad, taskforce schoolleiders, klankbordgroep (incl. VO-raad en VO-academie), bestuur en directeur SRVO	<ul style="list-style-type: none">• Door: Kwartiermaker (Paul Zevenbergen) en (projectleider (Carla Grootjen)• In opdracht van: VvBO, PO-raad, VO-raad <p>Hoe:</p> <ul style="list-style-type: none">• VvBO opgericht• Verkenning door VvBO, PO-raad en VO-raad• Juni 2023 eerste versie beroepsprofiel• Sept 2023 pilot 11 bestuurders - Goedgekeurd• 2^e pilot 20 bestuurders- Goedgekeurd

Elk van de drie documenten legt andere accenten in de doelstelling voor de betreffende beroepsgroep, hoewel inhoudelijke profilering en professionalisering de kern vormen (Figuur 2). Het beroepsbeeld leraar trekt die lijn door en wil ook richting de lerarenopleidingen een inhoudelijk kader bieden.

- Het beroepsbeeld leraar wil dienen als *inspiratiebron* voor potentiële nieuwkomers in het beroep, *professionele ontwikkeling* voor reeds aanwezige leraren en daarnaast een *inhoudelijk kader* bieden voor lerarenopleidingen en beleidsmakers.
- In de beroepsstandaard schoolleider gaat het om *richting geven aan de invulling van de dagelijkse praktijk én de professionele ontwikkeling* van schoolleiders.
- Het beroepsprofiel bestuurder is primair gericht op *professionalisering en accreditatie*, maar ook gericht op *inhoudelijke profilering* van de bestuurders.

Figuur 2 Doelen van beroepsbeeld leraar, beroepsstandaard schoolleider, beroepsprofiel bestuurder

Beroepsbeeld Leraar	Beroepsstandaard Schoolleider	Beroepsprofiel Bestuurder
<ul style="list-style-type: none"> • Inspiratiebron voor iedereen die het beroep overweegt • Kader voor lerarenopleidingen en beleidsmakers • Inzicht en inspiratie voor de eigen ontwikkeling in het beroep 	<ul style="list-style-type: none"> • Richting geven aan dagelijkse praktijk • Vak van SL versterken • Startpunt voor eigen professionele ontwikkeling • Concrete uitwerking van kennis en vaardigheden • Gemeenschappelijke taal creëren 	<ul style="list-style-type: none"> • Basis voor reflectie, professionalisering en accreditatie • Duidelijkheid over verwachting en transparantie over professionele ontwikkeling • Duidelijkheid geven over kennis, houding en vaardigheden • Gemeenschappelijke taal creëren

2.2. Beeld, standaard, profiel: what's in a name?

De drie documenten dragen ieder een andere titel. Dat is niet toevallig gezien de verschillende functies die de documenten hebben voor de betreffende beroepsgroepen (zie 2.1). Tegelijkertijd hebben we hiervoor geconstateerd dat de drie documenten qua doelstelling inhoudelijk overlap vertonen. Als opmaat naar de inhoudelijke vergelijking van de drie documenten is het nuttig om kort te reflecteren op de gebruikte titels van de documenten.

Voor zover wij hebben kunnen nagaan bestaat er geen duidelijk kader om de termen 'beroepsbeeld', 'beroepsstandaard' en 'beroepsprofiel' inhoudelijk van elkaar te onderscheiden. Ook bestaan er geen algemeen geaccepteerde definitie van deze begrippen. Wanneer we op basis van uiteenlopende bronnen¹⁰ een beknopte definitie formuleren, ontstaat een indruk van verschillen in betekenis, hoewel de overlap groot is:

- *Beroepsbeeld*: een algemene inhoudelijke beschrijving van hoe een beroep wordt gezien, door de beroepsgroep zelf. Het omvat waarden, normen en verwachtingen die aan het beroep worden gekoppeld.
- *Beroepsstandaard*: een set van richtlijnen, criteria en normen die de kwaliteit en professionaliteit van een beroep waarborgen. Het beschrijft wat als goed beroepsmatig handelen wordt gezien en helpt bij het bevorderen van de professionele ontwikkeling en erkenning van de beroepsgroep.
- *Beroepsprofiel*: een gedetailleerde beschrijving van de kerntaken, verantwoordelijkheden en vereiste competenties voor een specifiek beroep. Het geeft een duidelijk beeld van wat de functie inhoudt en wat er van een professional in dat beroep wordt verwacht.

Geconstateerd kan worden dat op basis van deze definities de betreffende documenten gradueel van elkaar verschillen. Een beroepsbeeld legt de nadruk op waarden, normen en verwachtingen, vanuit de beroepsgroep zelf. Bij een beroepsstandaard staat de kwaliteit en professionaliteit centraal. Bij een beroepsprofiel gaat het vooral om een feitelijke beschrijving van taken, verantwoordelijkheden en competenties. De verschillen in naamgeving van de documenten zijn vooral van betekenis in het bestuurlijke proces waarin de verschillende beroepsorganisaties zich in hun ontwikkeling bevinden en willen profileren, met als hoofddoel helder te krijgen waar de eigen beroepsgroep inhoudelijk voor staat en – daarmee - als achterliggend doel de onderlinge (arbeids)verhoudingen met de andere beroepsgroepen helder te krijgen.

¹⁰ Wikipedia, woordenboeken, websites van beroepsverenigingen en brancheorganisaties.

2.3. Hiërarchische structuur tussen de beroepsgroepen

De drie hoofdaspecten die centraal staan in deze vergelijking (verantwoordelijkheden, inhoudelijk leiderschap, professionele autonomie) hebben binnen de context van de schoolorganisatie per definitie een andere betekenis, mede bepaald door andere (wettelijke) verantwoordelijkheden en onderlinge gezagsverhoudingen. Dit maakt vergelijking soms lastig onder andere doordat de context c.q. positionering van de betreffende beroepsgroep voortdurend in acht moet worden genomen. Professionele autonomie heeft voor de leraar vanuit de inhoudelijke functie nu eenmaal een andere betekenis dan voor de schoolleider of de bestuurder. Hetzelfde geldt voor inhoudelijk leiderschap en de verantwoordelijkheden. Opvallend is overigens dat in de betreffende documenten vrijwel niet naar de organisatorische context van de betreffende beroepsgroep wordt verwezen, noch naar de andere functies in de organisatie. Meer aandacht voor het samenspel tussen de verschillende beroepsgroepen als onderdeel van het eigen beroep zou een verbeterpunt kunnen zijn bij volgende versies van de beroepsdocumenten.

In deze verkennende vergelijking proberen wij om verschillen en overeenkomsten in de documenten zoveel mogelijk – vanuit het betreffende document - voor zich te laten spreken, zonder een waarderende betekenis te geven. Niettemin kan bij het signaleren van verschillen en overeenkomsten enige mate van interpretatie aan de orde zijn.

3. Verantwoordelijkheden

3.1. Inleiding

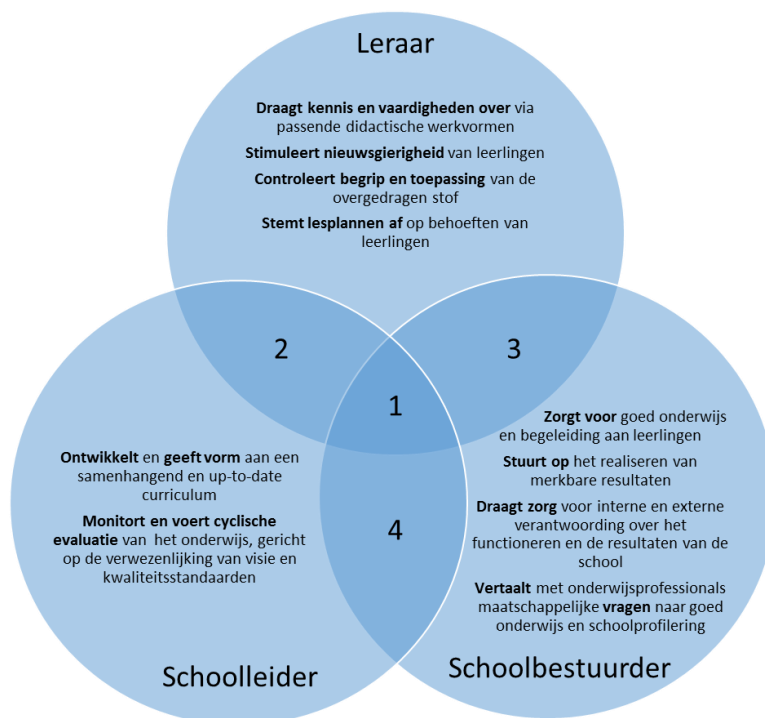
Zowel het beroepsbeeld leraar, de beroepsstandaard schoolleider als het beroepsprofiel bestuurder besteedt aandacht aan aspecten die op verschillende manieren in verband kunnen worden gebracht met de verantwoordelijkheden van de functies van respectievelijk de leraar, de schoolleider en de schoolbestuurder. Deze verantwoordelijkheden betreffen de betrokkenheid bij de verschillende hoofdfuncties van het onderwijs, die als volgt in de betreffende documenten aanwezig zijn:

- Overdracht van kennis en vaardigheden
- Ondersteuning, begeleiding en zorg van leerlingen
- Veilige en stimulerende leeromgeving
- Schoolontwikkeling
- De school als arbeidsorganisatie

Toelichting bij de figuren

De figuren in dit hoofdstuk laten allereerst per document zien wat de belangrijkste bestanddelen voor de betreffende beroepsgroep op dit aspect zijn. Ook tonen de figuren waar de beroepsbeelden elkaar op onderdelen raken. De overlap in de cirkels, genummerd als 1, 2, 3, 4 dient als haakje in de beschrijvende vergelijking. Nummer 1 is daarbij de vergelijking waarin de drie beroepsgroepen samenkomen en laat in de beschrijving zien wat zij gemeenschappelijk hebben of juist waar dat anders wordt ingevuld. De nummers 2, 3 en 4 in de figuur betreffen de raakvlakken tussen leraar en schoolleider (2), leraar en bestuurder (3) en die tussen schoolleider en bestuurder (4).

3.2. Overdracht van kennis en vaardigheden

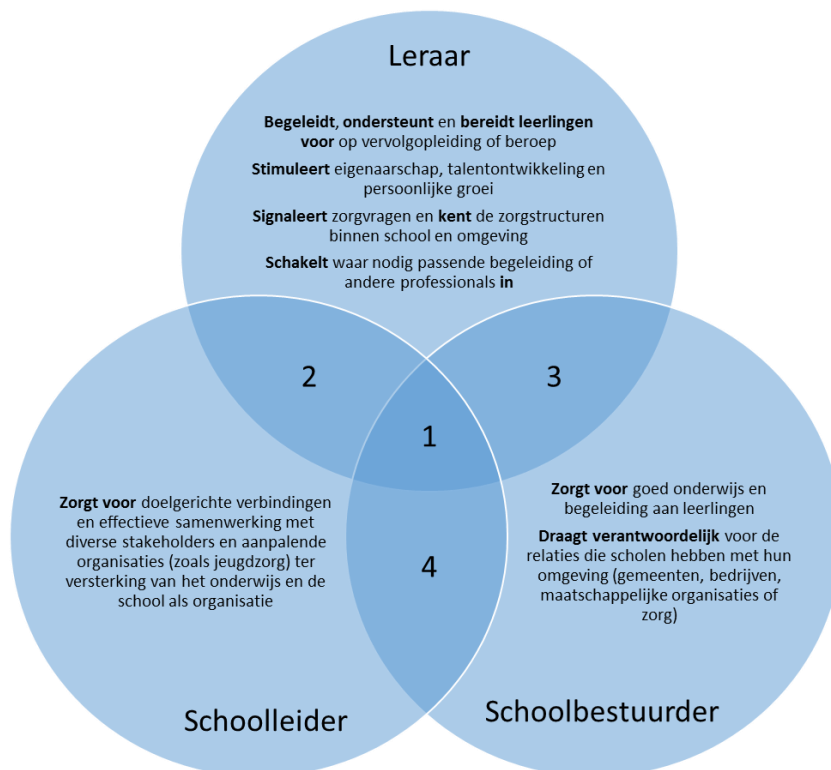


Figuur 1. Verantwoordelijkheid: Overdracht van kennis en vaardigheden.

Hoe verhouden de functies zich tot elkaar?

1. De overdracht van kennis en vaardigheden is niet alleen de taak van de leraar, maar staat centraal in de hele schoolorganisatie. De bestuurder borgt, volgens het beroepsprofiel bestuurder, op organisatieniveau dat de middelen, kaders en externe verantwoording goed geregeld zijn, de schoolleider vertaalt (volgens beroepsstandaard schoolleider) het schoolbeleid naar de praktijk in de school en ondersteunt het team en de leraar richt zich (volgens het beroepsbeeld leraar) op de overdracht van kennis en vaardigheden aan de leerlingen.
2. Volgens de beroepsstandaard schoolleider zorgt de schoolleider voor een samenhangend curriculum. De term “samenhangend curriculum” lijkt meer van toepassing op het voortgezet onderwijs, waar de verschillende vakken of profielen centraal staan. De rol van de leraar betreft (volgens het beroepsbeeld leraar) vooral de overdracht van kennis en vaardigheden.
3. Leraar en bestuurder hebben een duidelijk gescheiden verantwoordelijkheid wat betreft overdracht van kennis en vaardigheden. De verantwoordelijkheid van de leraar ligt primair op het niveau van de leerling en de klas. De verantwoordelijkheid van de bestuurder zit op het niveau van de organisatie waaronder sturing op en verantwoording van resultaten.
4. Wat betreft de overdracht van kennis en vaardigheden heeft de bestuurder de rol om beleid te creëren en indien nodig bij te sturen op basis van resultaten, terwijl de focus van de schoolleider meer ligt op bewaking van de kwaliteit van het onderwijs.

3.3. Ondersteuning, begeleiding en zorg van leerlingen

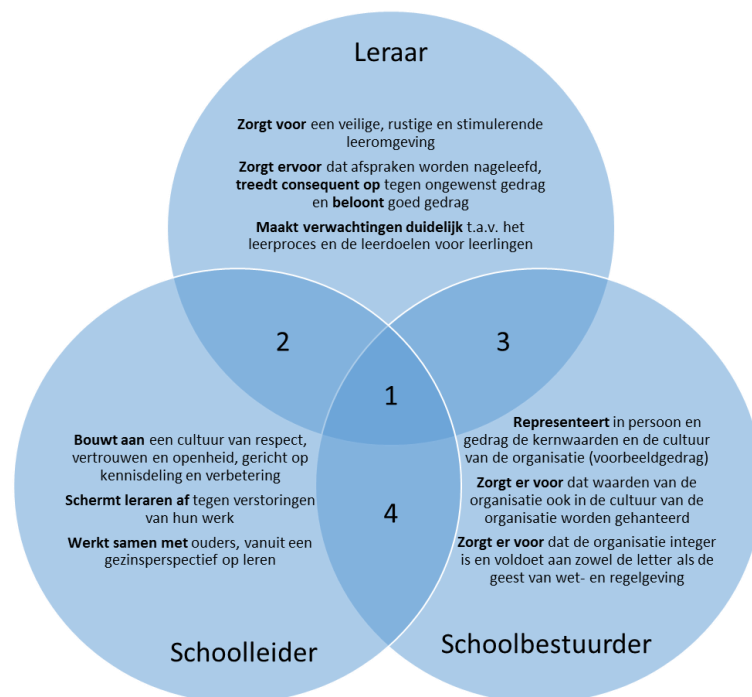


Figuur 2. Verantwoordelijkheid: Ondersteuning, zorg en begeleiding van leerlingen

Hoe verhouden de functies zich tot elkaar?

1. Zowel de leraar als de schoolleider en de bestuurder hebben volgens respectievelijk het beroepsbeeld leraar, de beroepsstandaard schoolleider en het beroepsprofiel bestuurder een verantwoordelijkheid voor de zorg en begeleiding van leerlingen, maar ieder vanuit hun eigen positie (zie ook hieronder).
2. Het direct begeleiden en ondersteunen van leerlingen ligt primair bij de leraar. Wat zorg betreft, zorgt de schoolleider volgens de beroepsstandaard schoolleider voor verbinding en samenwerking met zorginstanties, ter ondersteuning van de leraar.
3. Bestuurder en leraar hebben (respectievelijk volgens het beroepsbeeld leraar en het beroepsprofiel bestuurder) beiden een verantwoordelijkheid voor goede begeleiding van leerlingen. Voor de leraar is deze primair gericht op de leerlingen. De verantwoordelijkheid van de bestuurder hierin is (logischerwijs) minder expliciet en vooral gericht op externe relaties in de ondersteuningsstructuur.
4. De verantwoordelijkheid van bestuurder en schoolleider in de ondersteuning, zorg en begeleiding van leerlingen ligt redelijk dicht bij elkaar. Bij de bestuurder lijkt de focus meer te liggen op het onderhouden van relaties met externe organisaties, terwijl de schoolleider meer de samenwerking met deze stakeholders als verantwoordelijkheid heeft.

3.4. Veilige en stimulerende leeromgeving



Figuur 3. Verantwoordelijkheid: Veilige en stimulerende werkplek

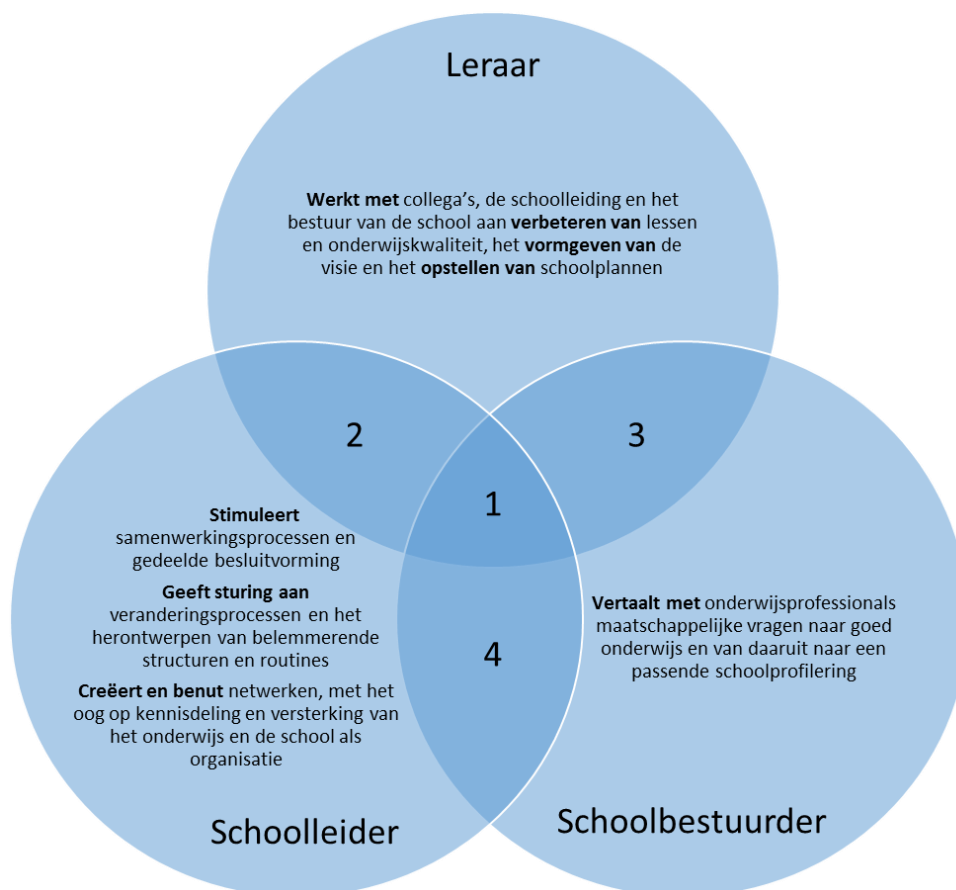
Hoe verhouden de functies zich tot elkaar?

1. Alle functiegroepen dragen verantwoordelijkheid voor het creëren en waarborgen van een veilige en stimulerende leeromgeving, ieder op hun eigen niveau en vanuit hun eigen positie. De verantwoordelijkheid van de leraar is (volgens het beroepsbeeld leraar) vooral het creëren van een veilige, rustige en stimulerende leeromgeving voor de leerlingen, in de klas. De verantwoordelijkheid van de schoolleider in deze betreft (volgens de beroepsstandaard schoolleider) vooral de school als werkomgeving waarin respect, rust, vertrouwen en openheid centraal staan. De rol van de

bestuurder betreft (volgens het beroepsprofiel bestuurder) vooral het benoemen en bewaken van de kernwaarden die bepalend zijn voor de school als arbeidsorganisatie en de schoolcultuur.

2. Daar waar de leraar (volgens het beroepsbeeld leraar) vooral verantwoordelijkheid heeft voor een veilige, rustige en stimulerende leeromgeving, ligt de verantwoordelijkheid van de schoolleider (volgens de beroepsstandaard schoolleider) in deze bij het creëren van een veilige werkcultuur en betrokkenheid van ouders.
3. De veilige, rustige en stimulerende leeromgeving die de leraar (volgens het beroepsbeeld leraar) voor de leerling en in de klas creëert, krijgt op bestuursniveau (volgens het beroepsprofiel bestuurder) aandacht vanuit de kernwaarden die de school hanteert.
4. Vanuit de kernwaarden die de school hanteert, heeft de schoolbestuurder — als cultuurdrager en in zijn/haar voorbeeldgedrag — een belangrijke rol. Volgens de beroepsstandaard schoolleider ligt vervolgens bij de schoolleider de verantwoordelijkheid om deze kernwaarden op de werkvloer concreet vorm te geven.

3.5. Schoolontwikkeling



Figuur 4. Verantwoordelijkheid: Schoolontwikkeling.

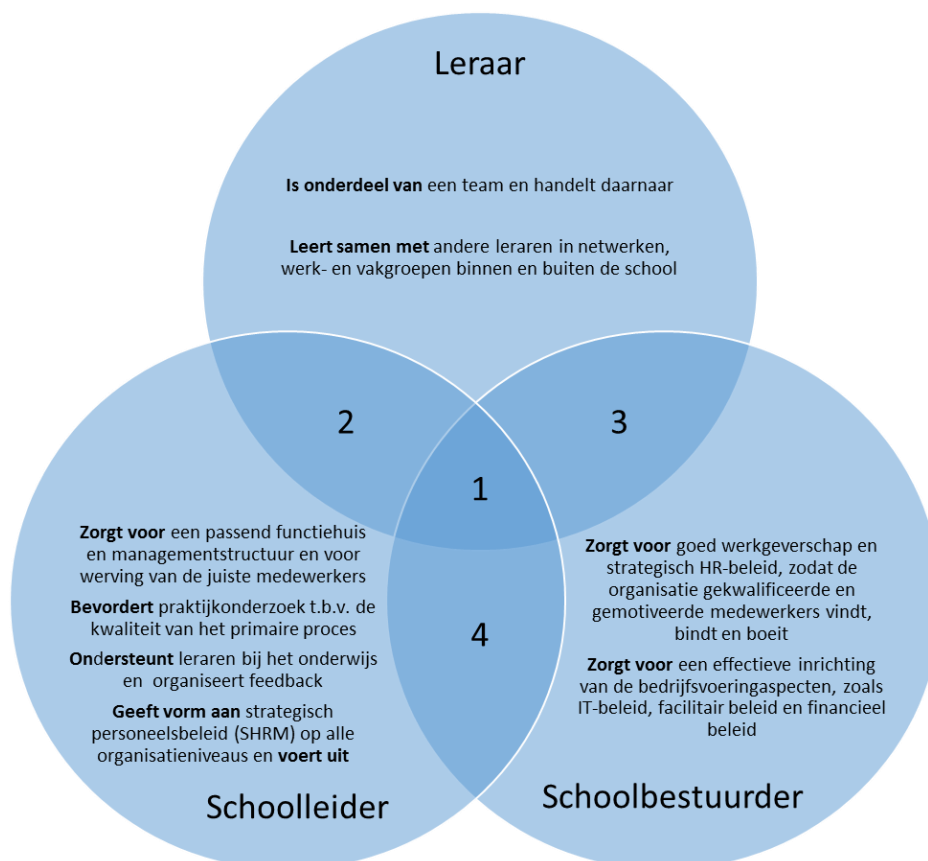
Hoe verhouden de functies zich tot elkaar?

1. Uit alle drie beroepsbeelden is duidelijk dat de schoolontwikkeling iets is wat in samenwerking tot stand komt, met verschillende accenten per beroepsgroep. Het beroepsbeeld leraar is hierin het meest expliciet wanneer gesteld wordt dat “met collega's, schoolleider en bestuur gewerkt wordt aan

verbeteren van de lessen en onderwijskwaliteit, visie en het opstellen van schoolplannen”. De documenten van de schoolleider en de bestuurder hebben op dit punt wat meer algemeen geformuleerde accenten. Voor de schoolleider gaat het (volgens de beroepsstandaard schoolleider) om het “bevorderen van samenwerking en gedeelde besluitvorming” en “sturing geven aan veranderingsprocessen”. De bestuurder werkt (volgens het beroepsprofiel bestuurder) samen met de onderwijsprofessionals aan goed onderwijs en de daarmee verbonden profilering van de school. Er wordt niet vermeld welke rol de onderwijsprofessionals daarin hebben.

2. De verantwoordelijkheid van de schoolleider betreft (volgens de beroepsstandaard schoolleider) vooral het organiseren van samenwerking en veranderingsprocessen, op basis van gedeelde besluitvorming, overigens zonder dat hierbij duidelijk is wie hierbij betrokken moeten worden. Vanuit het beroepsbeeld leraar is duidelijk dat de leraar in gezamenlijkheid met schoolleider (en bestuurder) werkt aan goed onderwijs en de ontwikkeling van de school.
3. De schoolbestuurder heeft (volgens het beroepsprofiel bestuurder) samen met de onderwijsprofessionals de verantwoordelijkheid om maatschappelijke vragen te vertalen naar een passende schoolprofilering.
4. De opdracht die de schoolbestuurder (volgens het beroepsprofiel bestuurder) heeft om maatschappelijke vragen te vertalen naar een passende schoolprofilering sluit aan op de sturende rol die de schoolleider heeft in veranderingsprocessen.

3.6. Arbeidsorganisatie



Figuur 5. Verantwoordelijkheid: Arbeidsorganisatie.

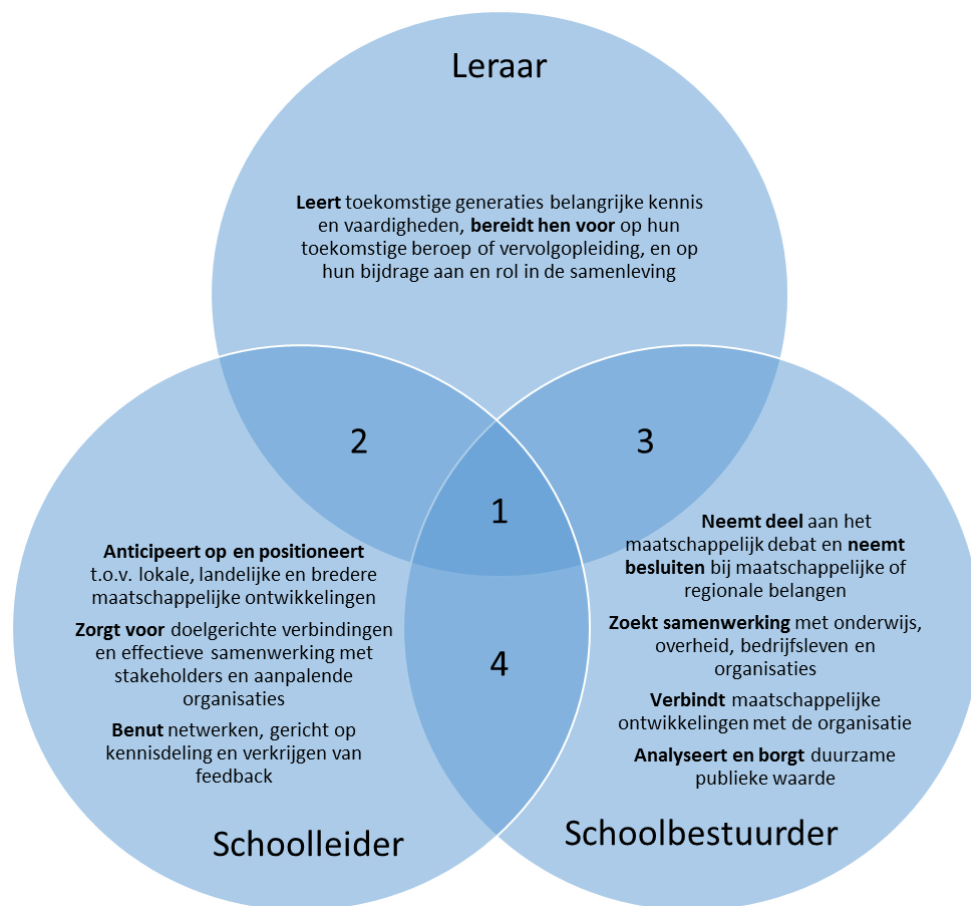
De term “arbeidsorganisatie” heeft betrekking op de school als werkomgeving. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om het HR-beleid, maar ook om zaken betreffende IT-beleid, facilitair beleid en financieel beleid.

Hoe verhouden de functies zich tot elkaar?

1. “Arbeidsorganisatie” is een brede term, die vooral vanuit de beroepsstandaard schoolleider (functiehuis, hr-uitvoering, gesprekscyclus) en het beroepsprofiel bestuurder (strategisch HR-beleid en bedrijfsvoering) invulling krijgt. De raakvlakken tussen schoolleider en bestuurder lijken deels overlappend te zijn (zie hieronder ook bij punt 4). De positie van de leraar als *werknemer* in de organisatie wordt in het beroepsbeeld leraar vooral benoemd in collegiale zin (onderdeel van een team) en leergemeenschap.
2. In de beroepsstandaard schoolleider heeft de schoolleider richting de leraar een belangrijke rol ten aanzien van de uitvoering van het HR-beleid, meer specifiek bij het organiseren van feedback. Daarnaast heeft de schoolleider volgens de beroepsstandaard schoolleider een rol in het ondersteunen van de leraar bij het geven van onderwijs en het bevorderen van de kwaliteit van het onderwijs o.a. via praktijkonderzoek. Aangezien de schoolleider volgens de beroepsstandaard schoolleider ook een centrale rol heeft in de vormgeving van het functiehuis vormt de schoolleider daarmee ook een belangrijke schakel voor de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden van leraren.
3. Volgens het beroepsprofiel bestuurder heeft deze een verantwoordelijkheid om een goed werkgever te zijn, die zorgt voor gekwalificeerde en gemotiveerde medewerkers. Uit het beroepsbeeld leraar wordt niet expliciet duidelijk wat er op dit vlak - als medewerker van de arbeidsorganisatie - van de leraar wordt verwacht.
4. De schoolleider geeft volgens de beroepsstandaard schoolleider “vorm en uitvoering aan het personeelsbeleid”. Volgens het beroepsprofiel bestuurder heeft de bestuurder te “zorgen voor strategisch HR-beleid”. De onderlinge verhoudingen tussen schoolleider en bestuurder op dit punt worden in beide documenten niet expliciet benoemd. Opvallend is voorts dat volgens de beroepsstandaard schoolleider de schoolleider “zorgt voor een passend functiehuis”, terwijl dit logischerwijs primair centraal bij het bestuur een plek zou hebben. Bedrijfsvoeringsaspecten (IT-beleid, facilitair beleid en financieel beleid) lijken volgens het beroepsprofiel bestuurder een exclusieve verantwoordelijkheid van de bestuurder, wat de vraag oproept of de schoolleider hier niet medeverantwoordelijk voor kan zijn.

3.7. Maatschappelijke opdracht

Op verschillende manieren komt de maatschappelijke opdracht van het onderwijs in de drie functies tot uiting in de betrokken documenten.



Figuur 6. Verantwoordelijkheid: Maatschappelijke opdracht.

Hoe verhouden de functies zich tot elkaar?

1. De maatschappelijke opdracht is expliciet onderdeel van het beroepsbeeld leraar in de zin van het leren en voorbereiden van toekomstige generaties. Zo opgevat is deze minder aanwezig in de andere beroepsdocumenten. In het beroepsprofiel bestuurder gaat het om het analyseren en borgen van publieke waarden en het vertalen van maatschappelijke ontwikkelingen naar het onderwijs. Voor de schoolleider gaat het vooral om de praktische verbinding met stakeholders en aanpalende organisaties.
2. De maatschappelijke opdracht van de leraar in de zin van het leren en voorbereiden van toekomstige generaties, zoals geformuleerd in het beroepsbeeld leraar, heeft geen pendant vanuit de beroepsstandaard schoolleider, waarin meer aandacht is voor de strategische verbinding met externe partijen.
3. De maatschappelijke opdracht van de leraar in de zin van het leren en voorbereiden van toekomstige generaties, zoals geformuleerd in het beroepsbeeld leraar, krijgt vanuit het profiel van de bestuurder invulling met het (meer abstracte) “analyseren en borgen van duurzame publieke waarde”.
4. Kijkend naar de beroepsstandaard schoolleider en het beroepsprofiel bestuurder is hun verantwoordelijkheid ten aanzien van de maatschappelijke opdracht deels overlappend, zoals bijvoorbeeld blijkt uit de schoolleider die “anticipeert op en positioneert t.o.v. lokale, landelijke en bredere maatschappelijke ontwikkelingen” en de bestuurder die “maatschappelijke ontwikkelingen met de organisatie verbindt”. Of: de schoolleider die “zorgt voor doelgerichte verbindingen en effectieve samenwerking met stakeholders en aanpalende organisaties” en de bestuurder die

“samenwerking zoekt met onderwijs, overheid, bedrijfsleven en organisaties”. Duidelijk onderscheidend is de verantwoordelijkheid van de schoolleider wat betreft het benutten van netwerken “gericht op kennisdeling en verkrijgen van feedback”. Voor de schoolbestuurder is duidelijk onderscheidend dat deze “deelneemt aan het maatschappelijk debat en besluiten neemt bij maatschappelijke of regionale belangen”. Ook het “analyseren en borgen van duurzame publieke waarde” is meest nadrukkelijk een verantwoordelijkheid van de bestuurder.

3.8. Reflectie

In de interviews met de vertegenwoordigende beroepsorganisaties zijn op het vlak van verantwoordelijkheden de volgende opmerkingen geplaatst:

- *Aandacht voor de rol van het managementstatuut en het professioneel statuut:* De betreffende documenten schetsen op hoofdlijnen de rollen en verantwoordelijkheden van de betreffende beroepen. Dat is onvermijdelijk gezien de grote verscheidenheid aan organisaties en de wijze waarop daar aan de beroepen invulling wordt gegeven. Een meer gerichte situatieafhankelijke invulling van de onderlinge verhouding tussen de drie beroepsgroepen dient plaats te vinden in een managementstatuut en een professioneel statuut. Daarvoor dienen deze documenten allereerst wel aanwezig te zijn en in de dagelijkse praktijk een (levendige) functie te vervullen.
- *Aandacht voor de positie van de rector-bestuurder:* Voor rector-bestuurders geldt vooral de beroepsstandaard schoolleider met daarnaast wat verdieping uit het beroepsprofiel bestuurder. Bij de totstandkoming van het beroepsprofiel bestuurder is expliciet aandacht besteed aan de toepasbaarheid van het profiel voor de rector-bestuurder.
- *Behoeft aan nadere precisering van de verantwoordelijkheden voor kennisoverdracht:* Volgens het beroepsprofiel bestuurder dient de bestuurder ervoor te zorgen dat leerlingen goed onderwijs krijgen, terwijl de schoolleider de verantwoordelijkheid heeft om te zorgen voor een stimulerende leeromgeving. Voor meerdere partijen is het duidelijk dat de leraar hierin een centrale rol vervult, en dat deze rol scherper kan worden afgebakend ten opzichte van de verantwoordelijkheden van de schoolleider en die van de bestuurder. Voor de leraar staat de leerling centraal, de verantwoordelijkheid van de schoolleiders en bestuurder kent een bredere scope.
- *Betrokkenheid van de leraar bij schoolontwikkeling:* In het beroepsbeeld leraar wordt voor de leraar betrokkenheid geclaimd ten aanzien van de ontwikkeling van de school. Onduidelijk blijft evenwel hoe deze claim zich verhoudt tot die van de schoolleider en schoolbestuurder.
- *De school als arbeidsorganisatie is een brede term.* HR-zaken zijn in veel gevallen geregeld op het bestuurskantoor/-bureau, maar de school als werkorganisatie kan ook gaan over de roosters en de lesindeling waarvoor de verantwoordelijkheid bij de schoolleider ligt.

4. Inhoudelijk leiderschap

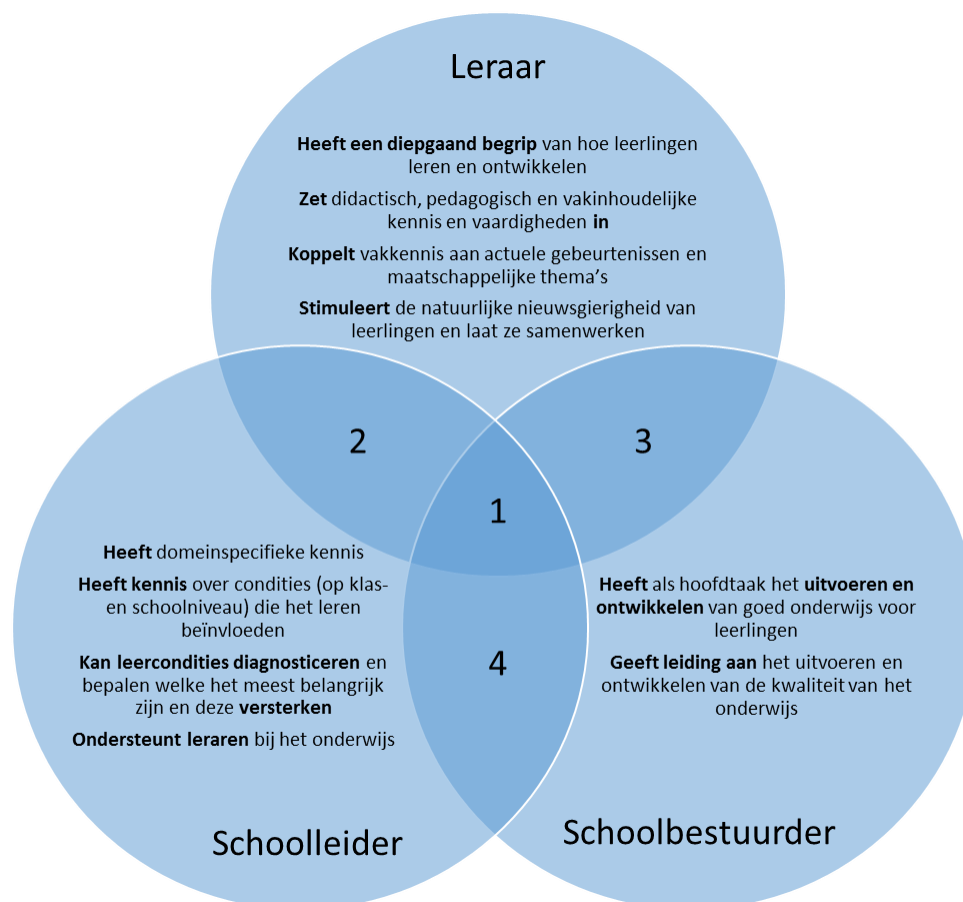
Zowel het beroepsbeeld leraar, de beroepsstandaard schoolleider als het beroepsprofiel bestuurder besteedt aandacht aan aspecten die op verschillende manieren verband houden met het inhoudelijk leiderschap van respectievelijk de leraar, de schoolleider en de schoolbestuurder, zij het soms in andere termen tot uiting gebracht. Dit inhoudelijk leiderschap heeft betrekking op drie verschillende aspecten van het onderwijsproces:

- Leren en ontwikkelen van leerlingen
- Lesinhoud, beoordeling en evaluatie
- Visie op onderwijs

Toelichting bij de figuren

De figuren in dit hoofdstuk laten allereerst per document zien wat de belangrijkste bestanddelen voor de betreffende beroepsgroep op dit aspect zijn. Ook tonen de figuren waar de beroepsbeelden elkaar op onderdelen raken. De overlap in de cirkels, genummerd als 1, 2, 3, 4, dient als haakje in de beschrijvende vergelijking. Nummer 1 is daarbij de vergelijking waarin de drie beroepsgroepen samenkomen en laat in de beschrijving zien wat zij gemeenschappelijk hebben of juist waar dat anders wordt ingevuld. De nummers 2, 3 en 4 in de figuur betreffen de vergelijking van respectievelijk de raakvlakken tussen leraar en schoolleider (2), leraar en bestuurder (3) en die tussen schoolleider en bestuurder (4).

4.1. Leren en ontwikkelen van leerlingen

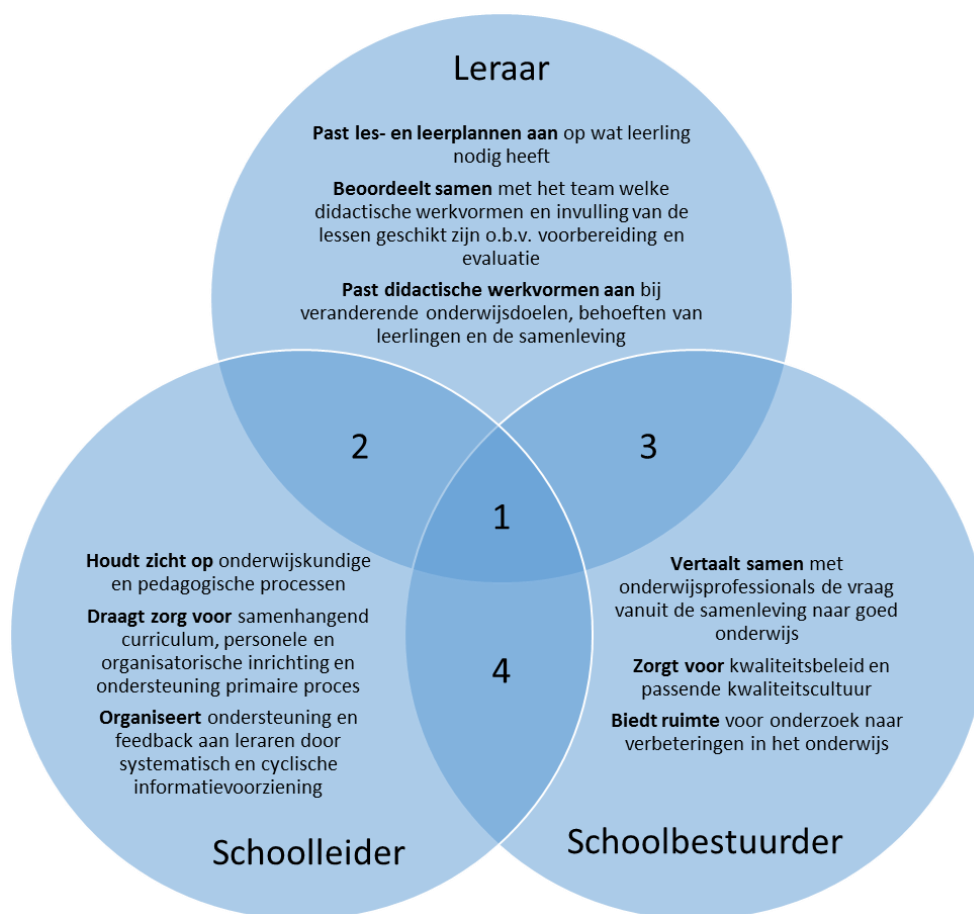


Figuur 7. Inhoudelijk leiderschap: Leren en ontwikkelen van leerlingen.

Hoe verhouden de functies zich tot elkaar?

1. Het leren en ontwikkelen van leerlingen heeft in alle drie de beroepsbeelden een centrale plek, met vanuit elk beroepsperspectief specifieke accenten. In het beroepsbeeld leraar ligt het accent op het begrijpen en bevorderen van het leer- en ontwikkelproces van leerlingen, met gebruikmaking van didactisch, pedagogisch en vakinhoudelijke kennis en vaardigheden. In de beroepsstandaard schoolleider gaat het vooral om het creëren van de juiste condities en ondersteuning van de leraren. Het profiel van de bestuurder steekt vooral in op het niveau van kwaliteitsbeleid en het in bredere zin (helpen) ontwikkelen van goed onderwijs.
2. Daar waar de leraar in het beroepsbeeld vooral een stimulerende rol heeft in het leren en ontwikkelen van leerlingen, heeft de schoolleider volgens de beroepsstandaard meer een ondersteunende rol voor de leraar. Kwaliteiten die in de beroepsstandaard schoolleider worden genoemd als “kennis over condities die het leren beïnvloeden” en “leercondities diagnosticeren” suggereren enige overlap met centrale waarden in het beroepsbeeld leraar wat betreft “een diepgaand begrip van hoe leerlingen leren en ontwikkelen” en het gebruik van “didactisch, pedagogisch en vakinhoudelijke kennis en vaardigheden”.
3. In het beroepsbeeld leraar staat het inhoudelijk leiderschap van de leraar vooral in het teken van het pedagogisch en didactisch handelen. Het inhoudelijk leiderschap van de bestuurder ligt volgens het beroepsprofiel bestuurder op het “uitvoeren en ontwikkelen van goed onderwijs voor leerlingen” en “geeft leiding aan het uitvoeren en ontwikkelen van de kwaliteit van het onderwijs”. Zo gesteld vindt het pedagogisch en didactisch handelen van de leraar plaats binnen het kwaliteitskader van het bestuur, hoewel dat in de betreffende documenten niet als zodanig vermeld staat.
4. Daar waar volgens de beroepsstandaard schoolleider de schoolleider op het vlak van leren en ontwikkelen vooral een ondersteunende rol heeft richting de leraar, ligt de nadruk in het beroepsprofiel bestuurder vooral op het borgen van de kwaliteit. In de beroepsstandaard schoolleider staat geen expliciete rol voor de schoolleider over diens betrokkenheid bij het kwaliteitsbeleid.

4.2. Lesinhoud, beoordeling en evaluatie



Figuur 8. Inhoudelijk leiderschap: Lesinhoud, beoordeling en evaluatie.

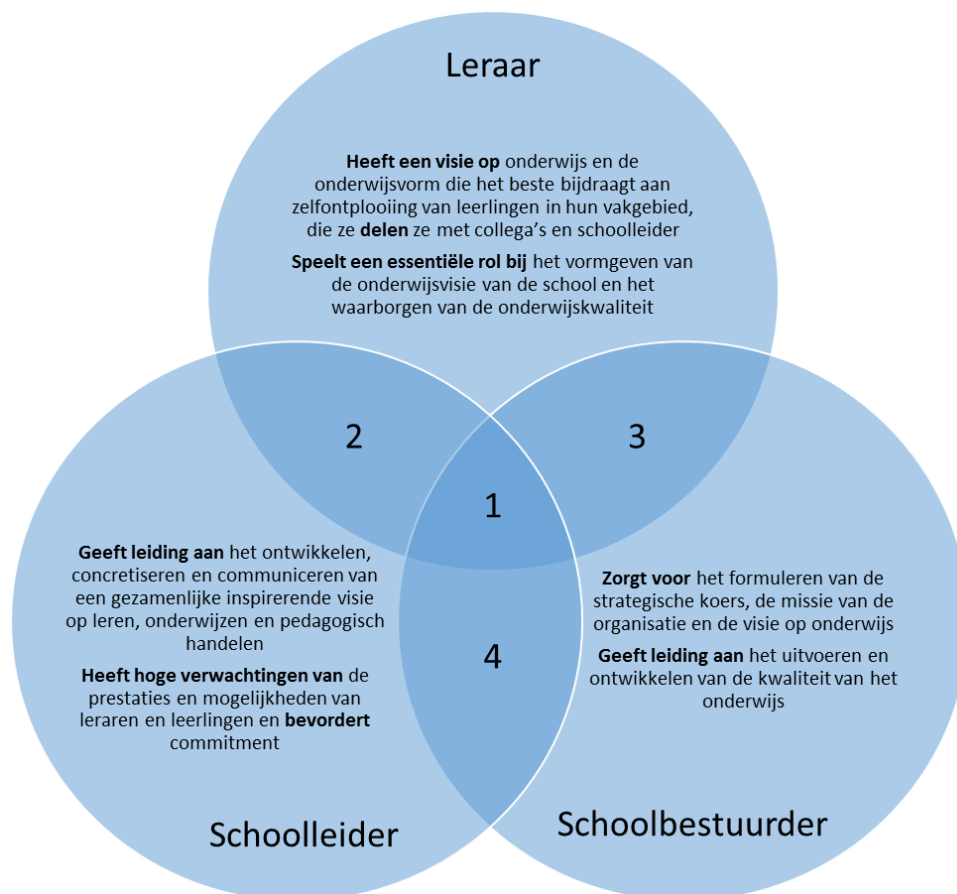
Hoe verhouden de functies zich tot elkaar?

1. Lesinhoud, beoordeling en evaluatie hebben in de beroepsbeelden op hun eigen niveau een duidelijke invulling. De focus van de leraar ligt volgens het beroepsbeeld leraar op de behoeften en beoordeling van de leerlingen, en waar nodig aanpassing van les-, leerplannen en didactische werkvormen. De schoolleider houdt zich volgens de beroepsstandaard schoolleider bezig met ondersteuning van de leraar en systematische feedback over de leerprestaties van de leerlingen. De bestuurder zorgt volgens het beroepsprofiel bestuurder voor kwaliteitsbeleid en onderzoek ter verbetering van het onderwijs.
2. Volgens de beroepsstandaard schoolleider heeft de schoolleider als taak om “zicht te houden op de onderwijskundige en pedagogische processen”, terwijl de leraar (volgens het beroepsbeeld leraar) de verantwoordelijkheid heeft om “didactische werkvormen aan te passen bij veranderende onderwijsdoelen, behoeften van leerlingen en de samenleving”.
3. Daar waar de leraar volgens het beroepsbeeld leraar de verantwoordelijkheid heeft om les- en leerplannen en didactische werkvormen te evalueren en waar nodig aan te passen, heeft de bestuurder volgens het beroepsprofiel bestuurder de verantwoordelijkheid om te zorgen voor het

kwaliteitsbeleid. Logischerwijs zijn de door de leraar voorgestane aanpassingen in les- en leerplannen en didactische werkvormen onderhevig aan de kwaliteitsnormen van het bestuur.

- Volgens de beroepsstandaard schoolleider houdt de schoolleider “zicht op onderwijskundige en pedagogische processen”. Logischerwijs gebeurt dit binnen het kader van het kwaliteitsbeleid waarvoor de schoolbestuurder verantwoordelijk is (volgens het beroepsprofiel bestuurder).

4.3. Visie op onderwijs



Figuur 9. Inhoudelijk leiderschap: Visie op onderwijs.

Hoe verhouden de functies zich tot elkaar?

- Volgens de beschikbare documenten hebben leraren, schoolleiders en bestuurders allen een rol in de totstandkoming van de onderwijsvisie; de invulling van deze rol verschilt evenwel per functie. In de documenten betreft visie zowel de onderwijsinhoud en –vorm als de kwaliteit die daarvan wordt verlangd.
- De onderwijsvisie van de leraar zit volgens het beroepsbeeld leraar vooral op “de onderwijsvorm die het beste bijdraagt aan zelfontplooiing van leerlingen en die ze delen ze met collega's en schoolleider”. De invulling van de schoolleider sluit hierop aan met het “ontwikkelen van een gezamenlijke inspirerende visie op leren, onderwijzen en pedagogisch handelen”, in combinatie met “hoge verwachtingen ten aanzien van prestaties van leraren en leerlingen”. De hoge verwachtingen

die de schoolleider heeft van leraren en leerlingen vinden een evenknie in het waarborgen van de kwaliteit zoals de leraar die heeft, volgens het beroepsbeeld leraar.

3. Volgens het beroepsbeeld leraar heeft de leraar een essentiële rol bij het vormgeven van de onderwijsvisie van de school. Volgens het beroepsprofiel bestuurder “zorgt de bestuurder voor het formuleren van de strategische koers, de missie van de organisatie en de visie op onderwijs”. Het lijkt voor de hand te liggen dat de visie van de leraar aansluit bij of meegenomen in de strategische koers, missie en visie van de school.
4. Zowel in de beroepsstandaard schoolleider als het beroepsprofiel bestuurder heeft het ontwikkelen en formuleren van een visie een centrale plek. De schoolleider focust daarbij op leren, onderwijzen en pedagogisch handelen, terwijl de focus van de bestuurder meer het onderwijs in het algemeen betreft. De vraag is hoe deze twee zaken op elkaar worden afgestemd.

4.4. Reflectie

In de interviews met de vertegenwoordigende beroepsorganisaties zijn op het vlak van inhoudelijk leiderschap de volgende opmerkingen geplaatst:

- *Onevenwichtigheid in het benoemen van specifieke kennis of vaardigheden:* “Domein-specifieke kennis”, “kennis over condities die het leren beïnvloeden” en “leercondities diagnosticeren” zijn termen die nu alleen worden genoemd in de beroepsstandaard schoolleider; deze zouden ook benoemd moeten worden in het beroepsbeeld leraar.
- *Onduidelijkheid in verantwoordelijkheden ten aanzien van ontwikkelen visie van de school:* de onderlinge verhoudingen tussen de leraar, de schoolleider en de bestuurder wat betreft het ontwikkelen van een visie op de school komen onvoldoende uit de verf. Volgens het beroepsbeeld leraar heeft de leraar een rol in het formuleren van een visie op het onderwijs en de onderwijsvorm. Tegelijkertijd hebben logischerwijs ook de schoolleider en de bestuurder hierin een rol, maar de onderlinge verhoudingen tussen de drie beroepsgroepen op dit punt zijn onvoldoende duidelijk.

5. Professionele autonomie

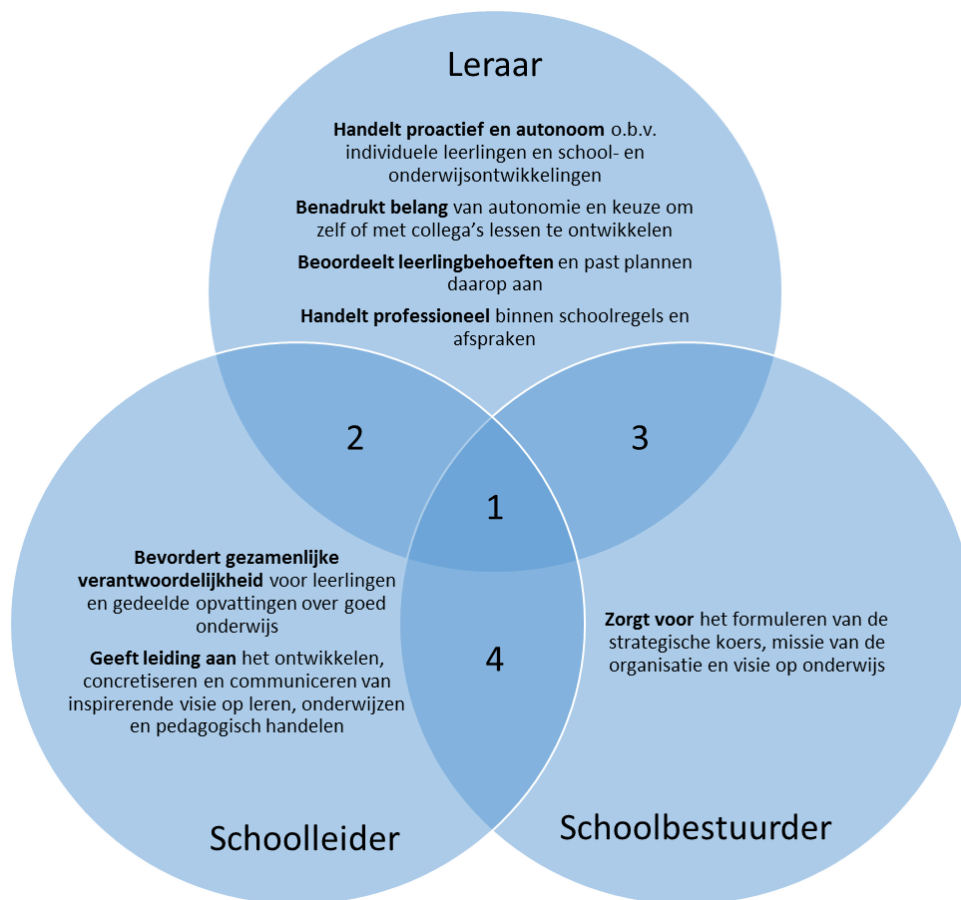
Zowel het beroepsbeeld leraar, de beroepsstandaard schoolleider als het beroepsprofiel bestuurder besteedt aandacht aan aspecten die op verschillende manieren verband houden met de professionele autonomie van de leraar, de schoolleider en de schoolbestuurder. Zoals in hoofdstuk 2 al opgemerkt, is de interpretatie en invulling van autonomie afhankelijk van de organisatorische context waarin het begrip wordt gebruikt. Daar waar autonomie van de bestuurder en deels ook van de schoolleider als min of meer vanzelfsprekend wordt gezien (en daardoor in de beroepsdocumenten weinig expliciet wordt belicht) krijgt dit in het beroepsbeeld leraar veel aandacht. In de onderzochte beroepsbeelden herkennen we autonomie op drie verschillende manieren:

- Autonomie binnen de school (in algemene zin)
- Autonomie ten aanzien van professionele ontwikkeling
- Autonomie in samenwerken

Toelichting bij de figuren

De figuren in dit hoofdstuk laten allereerst per document zien wat de belangrijkste bestanddelen voor de betreffende beroepsgroep op dit aspect zijn. Ook tonen de figuren waar de beroepsbeelden elkaar op onderdelen raken. De overlap in de cirkels, genummerd als 1, 2, 3, 4, dient als haakje in de beschrijvende vergelijking. Nummer 1 is daarbij de vergelijking waarin de drie beroepsgroepen samenkomen en laat in de beschrijving zien wat zij gemeenschappelijk hebben of juist waar dat anders wordt ingevuld. De nummers 2, 3 en 4 in de figuur betreffen de vergelijking van respectievelijk de raakvlakken tussen leraar en schoolleider (2), leraar en bestuurder (3) en die tussen schoolleider en bestuurder (4).

5.1. Autonomie binnen de school



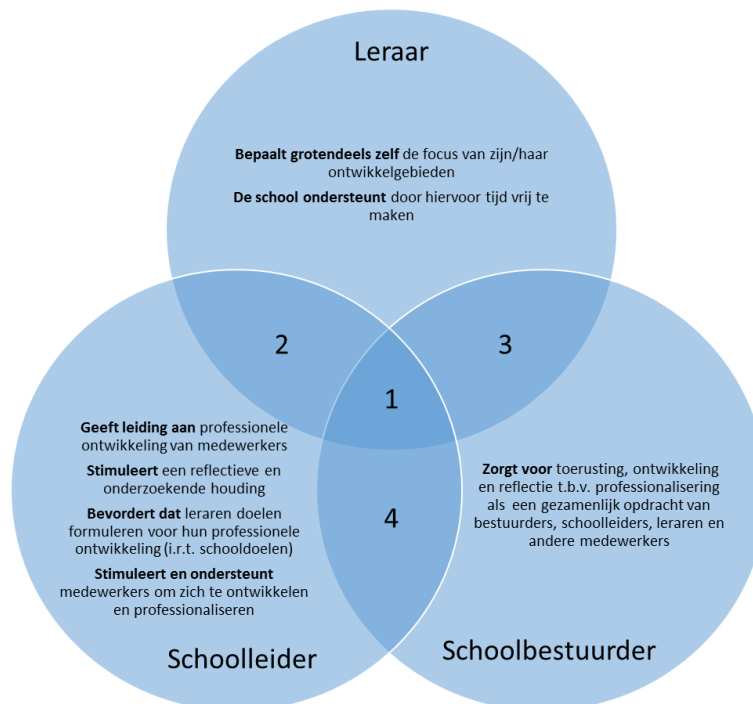
Figuur 10. Professionele autonomie: Autonomie binnen de school.

Hoe verhouden de functies zich tot elkaar?

1. Daar waar autonomie in het beroepsbeeld leraar een centrale plek inneemt, is dit in de beroepsbeelden van de schoolleider en de schoolbestuurder meer impliciet.
2. In het beroepsbeeld leraar neemt professionele autonomie een centrale plek in; het gaat om “proactief en autonoom handelen” en de “keuzevrijheid om lessen te ontwikkelen en zelfstandig professionele afwegingen te maken”. Vanuit de beroepsstandaard schoolleider is minder aandacht voor professionele autonomie. De uitdaging van de schoolleider lijkt vooral te zijn om de professionele autonomie van de leraar een plek te geven in het ontwikkelen en concretiseren van een visie op leren, onderwijzen en pedagogisch handelen.
3. Ook in het beroepsprofiel bestuurder is geen expliciete aandacht voor professionele autonomie, hetgeen gezien de gezagsverhoudingen binnen de school, met het bestuur als hoofdverantwoordelijke, wellicht begrijpelijk is. Dat neemt niet weg dat ook de schoolbestuurder evenals de schoolleider zich heeft te verhouden tot de professionele autonomie van de leraar, en vice versa.
4. Aangezien zowel in de beroepsstandaard schoolleider als in het beroepsprofiel bestuurder professionele autonomie niet expliciet wordt genoemd, noch in algemene zin, noch in relatie tot de

leraar, is het voor de schoolleider en de schoolbestuurder de vraag hoe zij zich op dit onderwerp tot elkaar verhouden.

5.2. Professionele ontwikkeling



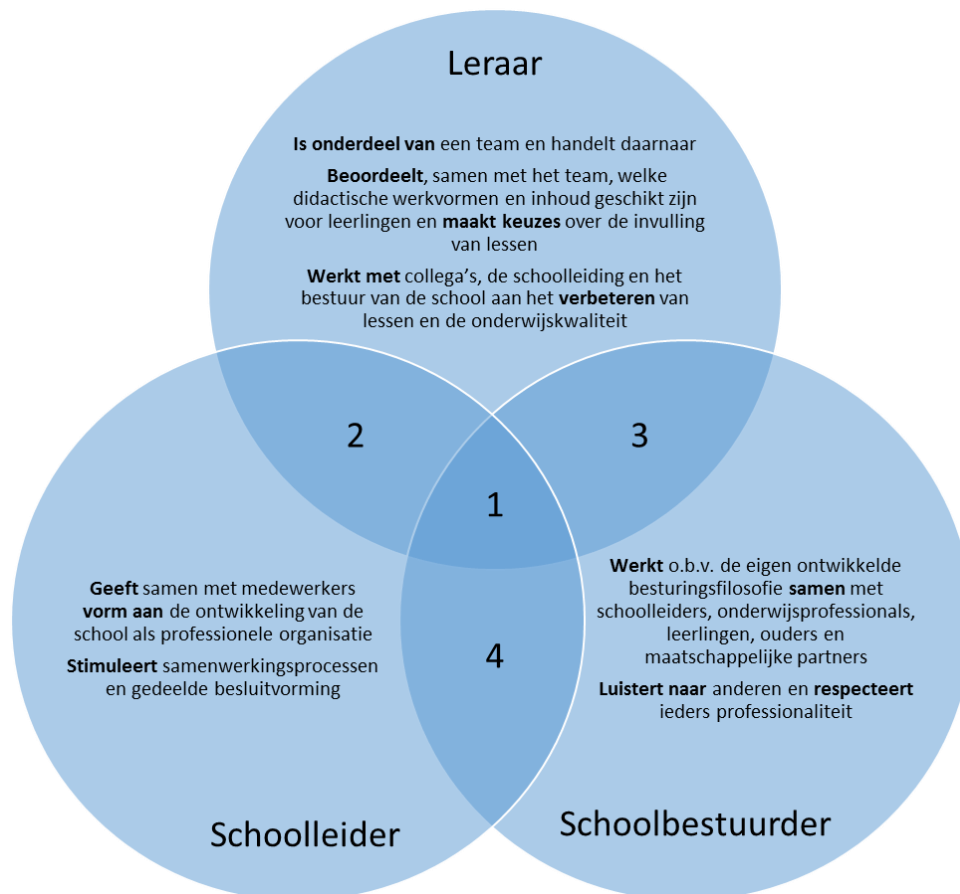
Figuur 11. Professionele autonomie: Professionele ontwikkeling.

Hoe verhouden de functies zich tot elkaar?

1. Volgens het beroepsbeeld leraar bepaalt de leraar grotendeels zelf zijn/haar ontwikkelgebieden, daarbij (volgens de beroepsstandaard schoolleider) ondersteund en gestimuleerd door de school(leider), met (volgens het beroepsprofiel bestuurder) de schoolbestuurder in een toezichthoudende c.q. faciliterende rol.
2. Volgens het beroepsbeeld is de leraar autonoom in de professionele ontwikkeling die hij/zij wil doormaken. Tegelijkertijd heeft, volgens de beroepsstandaard schoolleider, de schoolleider hierin een leidinggevende, bevorderende en ondersteunende rol. In de praktijk zal de onderlinge verhouding tussen de leraar en de schoolleider op dit punt nader ingevuld moeten worden.
3. Volgens het beroepsprofiel bestuurder heeft de bestuurder een faciliterende rol in de toerusting, ontwikkeling en reflectie ten behoeve van professionalisering van de medewerkers. De “gezamenlijke opdracht waar bestuurders, schoolleiders, leraren en andere medewerkers voor staan” (volgens het beroepsprofiel bestuurder) vraagt om het scheppen van helderheid op dit punt in de onderlinge verhoudingen tussen de verschillende beroepsgroepen.
4. Volgens het beroepsprofiel bestuurder is professionele ontwikkeling “een gezamenlijke opdracht van bestuurders, schoolleiders, leraren en alle andere medewerkers”. Gezien de leidinggevende en ondersteunende rol van de schoolleider (volgens beroepsstandaard schoolleider) in de professionele

ontwikkeling van de leraar, lijkt de uitvoering van deze collectieve opdracht vooral te liggen op het bordje van de schoolleider. De vraag is hoe het bestuur deze gezamenlijke opdracht kan faciliteren.

5.3. Samenwerken



Figuur 12. Professionele autonomie: Samenwerken.

Professionele autonomie en samenwerking zijn twee kanten van dezelfde medaille. Daar waar samenwerking nodig is, zal professionele autonomie per definitie minder zijn. Dit is de reden waarom we onder het kopje professionele autonomie hier aandacht besteden aan “samenwerking”.

Hoe verhouden de functies zich tot elkaar?

1. Volgens het beroepsbeeld leraar is de leraar onderdeel van een team waarin samen met collega's wordt beoordeeld en gereflecteerd, en aan verbetering van het onderwijs wordt gewerkt. Dit vormt de kern van de professionele organisatie waar de schoolleider (volgens de beroepsstandaard schoolleider) samen met de medewerkers vorm aan geeft, vanuit de besturingsfilosofie van de school(bestuurder) (zie beroepsprofiel bestuurder).
2. Volgens de beroepsstandaard schoolleider bevordert de schoolleider “samenwerking en gedeelde besluitvorming” in combinatie met “vormgeving aan de ontwikkeling van de school als professionele organisatie”. Hier ligt een raakvlak met het beroepsbeeld leraar waarin wordt benadrukt dat

“collega’s, de schoolleiding en het bestuur van de school werken aan het verbeteren van lessen en de onderwijskwaliteit”.

3. Waar in het beroepsbeeld leraar de samenwerking met directe collega’s een belangrijke plek heeft, werkt de schoolbestuurder (volgens de beroepsstandaard schoolleider) “op basis van de ontwikkelde besturingsfilosofie samen met schoolleiders, onderwijsprofessionals, leerlingen en ouders”, met inachtneming van de mening en professionaliteit van eenieder. Centrale vraag hierbij is hoe de samenwerking tussen bestuur en onderwijsprofessionals wordt vormgegeven.
4. Volgens de beroepsstandaard schoolleider werkt de schoolleider met medewerkers aan de ontwikkeling van de school als professionele organisatie. Ten aanzien van samenwerking is het de vraag hoe de besturingsfilosofie van de bestuurder zich verhoudt tot de professionele organisatie waar de schoolleider verantwoordelijkheid voor neemt.

5.4. Reflectie

In de interviews met de vertegenwoordigende beroepsorganisaties zijn op het vlak van professionele autonomie de volgende opmerkingen geplaatst:

- *Meer aandacht gewenst voor de plek van professionele autonomie:* In essentie heeft elk van de drie beroepsgroepen behoefte aan autonomie in de uitvoering van het werk. Terwijl de professionele autonomie in het beroepsbeeld leraar veel aandacht heeft, is dat niet het geval in de beroepsstandaard schoolleider en het beroepsprofiel bestuurder. In de context van de gezagsverhoudingen binnen de school is dit wellicht begrijpelijk. Tegelijkertijd is het opvallend dat de professionele autonomie van de schoolleider ten opzichte van de bestuurder geen expliciete aandacht krijgt. Professionele autonomie zou meer betekenis kunnen krijgen wanneer het wordt ingevuld vanuit de onderlinge relaties tussen de beroepsgroepen in de school.
- *Verhouding tussen professionele autonomie van de leraar en leiderschap van de schoolleider:* De autonomie van de leraar ten aanzien van zijn professionele ontwikkeling vindt plaats binnen de context van de school en de bevorderende en ondersteunende rol van de schoolleider hierin. Wat zijn de kaders waarbinnen gehandeld moet worden? Het professioneel statuut en het goede gesprek zouden hiervoor benut kunnen worden. Ook wordt gesuggereerd dat het onderscheid tussen collectieve en individuele scholingsdagen een rol zouden kunnen spelen om aan de balans tussen individuele keuzevrijheid van leraren aangaande professionalisering en het collectieve belang van de school nadere invulling te geven.
- *Dagelijkse werkervaring van de leraar beter benutten in het schoolbeleid:* De dagelijkse lessituatie geeft de professionaliteit van de leraar een belangrijke status ten opzichte van die van de schoolleider en de bestuurder die deze kennis niet hebben. Via het professioneel statuut zou die werkervaring een duidelijke plek kunnen krijgen in de besluitvorming binnen de school.

6. Conclusies

Deze verkennende vergelijking geeft antwoord op de volgende onderzoeksvraag:

Hoe verhouden in het voortgezet onderwijs de beroepsbeelden van de leraar, de beroepsstandaard van de schoolleider en het beroepsprofiel van de bestuurder zich tot elkaar op het gebied van verantwoordelijkheden, inhoudelijk leiderschap en professionele autonomie?

Een vergelijking van het beroepsbeeld leraar, de beroepsstandaard schoolleider en het beroepsprofiel bestuurder is lastig om uiteenlopende redenen. Allereerst zijn de drie documenten met een ander doel opgesteld, met verschillen in gebruikte terminologie. Vanuit een methodologisch perspectief zou je kunnen stellen dat de variabelen in elk document anders geoperationaliseerd zijn. Ten tweede komen de begrippen 'verantwoordelijkheden', 'inhoudelijk leiderschap' en 'professionele autonomie' in het geheel niet of niet op identieke wijze aan bod in de drie documenten. Om toch tot een vergelijking te komen was enige interpretatie van de onderzoekers soms onvermijdelijk. We hebben geprobeerd hier zo transparant mogelijk in te zijn door telkens expliciet aan te geven op basis van welke tekstfragmenten uit de betreffende documenten de vergelijking is gemaakt. Ten derde zijn de begrippen verantwoordelijkheid, inhoudelijk leiderschap en professionele autonomie op onderdelen inhoudelijk nauw met elkaar verbonden. Zo hebben de begrippen verantwoordelijkheid en inhoudelijk leiderschap, en inhoudelijk leiderschap en professionele ontwikkeling meerdere raakvlakken.

Tegen deze achtergrond zijn op basis van de vergelijking van de beroepsdocumenten niettemin enkele algemene conclusies te trekken over de verhouding tussen de beroepsgroepen leraren, schoolleiders en bestuurders.

Relationele betekenis van de beroepsgroepen

Ondanks de complexiteit van de vergelijking laat deze verkenning op een systematische wijze zien dat de drie beroepsgroepen op de onderzochte aspecten (verantwoordelijkheden, leiderschap en autonomie) een relationele en functionele betekenis hebben tot elkaar. Er is altijd sprake is van een "drietraps"-verhouding:

- 1) verhouding tot jezelf als individu / beroepsbeoefenaar;
- 2) directe verhouding tussen werknemer en werkgever/leidinggevenden (leraar- schoolleider, schoolleider – bestuurder);
- 3) gezamenlijk verhouding van de drie beroepsgroepen binnen de schoolorganisatie.

Weinig aandacht voor onderlinge relaties tussen de onderscheiden functies/beroepen

Wat allereerst opvalt is dat de drie documenten zijn opgesteld vanuit het enkelvoudige beroepsperspectief van de leraar, de schoolleider en de bestuurder; er bestaat in het algemeen weinig (expliciete) aandacht voor de functionele relaties met de andere functiegroepen in de onderwijsorganisatie. Dit leidt er soms toe dat in de onderlinge vergelijking van de drie documenten geregeld de onderlinge betrokkenheid of verbondenheid van de ene beroepsgroep met de andere beroepsgroep niet goed te maken valt.

Verantwoordelijkheid, inhoudelijk leiderschap en professionele autonomie zijn binnen de context van de school per definitie relatieve grootheden die afhankelijk van de schoolcontext in de praktijk invulling moeten krijgen.

Professionele autonomie leraar nader in te vullen

Het beroepsbeeld leraar, de beroepsstandaard schoolleider en het beroepsprofiel bestuurder zijn in termen van verantwoordelijkheden en inhoudelijk leiderschap redelijk goed van elkaar te onderscheiden. Ten aanzien van de professionele autonomie van de leraar is dat minder het geval. De keuzevrijheid die de leraar volgens het beroepsbeeld leraar grotendeels heeft in het bepalen van zijn/haar ontwikkelgebieden, zal in afstemming met het team en de schoolleider nader ingevuld dienen te worden.

Verbinding beroepsbeelden en HR-cyclus

De bevindingen uit deze vergelijking raken direct aan verschillende onderdelen van de HR-cyclus in scholen: instroom, ontwikkeling, beoordeling en doorstroom. Hoewel de beroepsbeelden zelf niet als HR-instrument zijn ontworpen, kunnen zij wel richting geven aan beleid en gesprekken op onder andere de volgende onderdelen van het HR-beleid.

- *Werving, selectie, instroom:* De beroepsbeelden maken zichtbaar welke kernwaarden, verantwoordelijkheden en vormen van leiderschap in de organisatie worden verwacht. Zij kunnen daarmee als referentiekader dienen bij werving en selectie van leraren, schoolleiders en bestuurders.
- *Professionele ontwikkeling:* De nadruk op professionele autonomie en samenwerking, met name in het beroepsbeeld van de leraar, biedt aanknopingspunten voor het vormgeven van leer- en ontwikkeltrajecten. De schoolleider heeft hierin een ondersteunende rol, terwijl de bestuurder kaders en middelen kan bieden.
- *Beoordeling en gesprekscyclus:* De verschillende perspectieven op verantwoordelijkheid en leiderschap kunnen worden benut om beoordelings- en ontwikkelgesprekken meer te richten op dialoog over professionele ruimte en gezamenlijke doelen. Het helpt om verwachtingen expliciet te maken tussen de lagen in de organisatie.
- *Doorstroom en loopbaanontwikkeling:* De vergelijking laat zien dat de verbinding tussen beroepsgroepen versterkt kan worden door duidelijkere ontwikkelpaden. De beroepsbeelden kunnen bijdragen aan oriëntatie op doorgroei naar functies.

Suggesties voor vervolg

In de gesprekken met de beroepsorganisaties zijn enkele suggesties gedaan die meegenomen kunnen worden bij de gesprekken over de beroepsgroepen, hun onderlinge verhoudingen en de doorontwikkeling van de documenten. Zie hiervoor de samenvatting aan het begin van dit document.

Bijlage: Interviewleidraad

Voor de beantwoording van onderstaande vragen dient de door Voion opgestelde concept vergelijking van beroepsbeelden als vertrekpunt. Deze is ter voorbereiding aan de gesprekspartners toegestuurd.

Algemeen

- Hoe kijkt u in het algemeen aan tegen (het gebruik van) beroepsbeelden? Welke rol/functie hebben deze voor uw organisatie?
- (In hoeverre) is het wenselijk dat in het beroepsbeeld L, de beroepsstandaard SL en het beroepsprofiel B dezelfde taal (terminologie) wordt gehanteerd? Waarom? Op welke manier zou dat kunnen?
- (In hoeverre) is het wenselijk dat in de documenten gewezen wordt op de onderlinge samenhang en afhankelijkheid in beroepsopvatting en beroepsuitoefening van de leraar, schoolleider en bestuurder?

Verantwoordelijkheden

- Is (in bijgaand document) de functionele verdeling van verantwoordelijkheden tussen de leraar, de schoolleider en de bestuurder voldoende duidelijk? Waar leidt dit tot overlap c.q. "grensconflicten"? Hoe kan hiermee worden omgegaan?
- In vo zijn veel 'rector-bestuurders'. In hoeverre is er sprake van overlap van verantwoordelijkheden in beroepsstandaard (SL) en beroepsprofiel (B) in deze 'dubbelfunctie'? Hoe kan hiermee worden omgegaan?

Inhoudelijk leiderschap

- Is het voldoende duidelijk *hoe* het inhoudelijk leiderschap binnen de school (tussen de verschillende functies) is belegd? Vraagt dit om betere afbakening?
- Is het voldoende duidelijk *op welke thema's* het inhoudelijk leiderschap binnen de school (tussen de verschillende functies) is belegd? Vraagt dit om betere afbakening?

Professionele autonomie

- In het beroepsbeeld leraar neemt professionele autonomie een centrale plek in. In de beroepsstandaard SL en het beroepsprofiel B is daar minder tot geen aandacht voor. Zou professionele autonomie voor alle functies aandacht behoeven?
- Hoe verhoudt de professionele autonomie van de schoolleider en bestuurder zelf, zich tot hun rol tegenover het ondersteunen van de professionele autonomie van de leraar?
- Hoe verhoudt de professionele autonomie van de leraar zich tot:
 - de verantwoordelijkheid van de schoolleider en die van de bestuurder?
 - de leidinggevende en sturende rol van de schoolleider en bestuurder?
 - de beoogde samenwerking met collega's, schoolleiding en bestuurder?
 - de rol van de schoolleider om leiding te geven aan de professionele ontwikkeling van medewerkers?

Geraadpleegde bronnen

AOb, CNV Onderwijs, FvOv, BVMBO, Platform VVVO (2024). *Beroepsbeeld Leraar po, (v)so, vo, mbo*.

Buiting, J.S. (2024). *De autonomie van de leraar*. Proefschrift Radboud Universiteit Nijmegen.

PO-Raad, VO-raad, AOb, AVS, CNV Onderwijs, FNV O&O en FvOv (2022). *Het Onderwijsakkoord. Samen voor het beste onderwijs*.

Schoolleiders VO (2011, herdruk 2024). *Beroepsstandaard Schoolleiders vo*

Snoek, M. et al. (2017). *Een beroepsbeeld voor de leraar: over ontwikkelrichtingen en groei van leraren in het onderwijs*.

Universiteiten van Nederland (2025). *Beroepsbeeld van de academische leraar*.

Van Vroonhoven, M. (2020). *Samen sterk voor elk kind. Eindconclusies*.

VvOP, VO Raad, PO Raad (2024). *Beroepsprofiel voor bestuurders in het funderend onderwijs*.

.....

Het voortgezet onderwijs: een aantrekkelijke werkomgeving waar iedereen duurzaam, enthousiast en veilig kan werken! Dat is waar Voion, in samenwerking met scholen, de VO-raad en vakbonden, aan wil bijdragen. We initiëren onderzoek en delen kennis over de onderwijsarbeidsmarkt en veilig en vitaal werken. We inspireren met praktijkverhalen en ontwikkelen instrumenten en handreikingen die toepasbaar zijn voor de hele sector. Samen werken we aan het beste onderwijs.

.....

VOION

Voion is kennis- en sparringpartner voor het voortgezet onderwijs op het gebied van de onderwijsarbeidsmarkt en veilig en vitaal werken.



WWW.VOION.NL • INFO@VOION.NL