



4

VO ACADEMIE

**RICHTING GEVEN AAN
PROFESSIELE ONTWIKKELING**

Aan de slag met de vernieuwde
Beroepsstandaard Schoolleiders VO

In opdracht van de VO-academie,
in samenwerking met SRVO (2021)

Eerder verschenen in deze brochurereeks:

- (1) *Al Doende Leren – Non- en Informeel leren door schoolleiders* - Maart 2014
- (2) *Samenspel en Dialoog – Financieel leiderschap in het voortgezet onderwijs*
Juni 2014
- (3) *Werk maken van Strategisch HRM - Hoe personeelsbeleid bijdraagt aan goed onderwijs en bevlogen medewerkers* - Herzien, juli 2019
- (4) *Richting geven aan professionele ontwikkeling – Aan de slag met de vernieuwde Beroepsstandaard Schoolleiders VO* - Herzien, juni 2021
- (5) *Samen leren in netwerken – Leernetwerken voor en door schoolleiders en bestuurders* - September 2015
- (6) *Ontmoeting en interactie – Coaching als ontwikkelinstrument*
Maart 2016
- (7) *Sturen vanuit visie – Strategisch onderwijskundig leiderschap*
December 2016
- (8) *Een frisse blik – Collegiale visitatie als instrument voor professionele ontwikkeling* - Maart 2017
- (9) *Nieuwe inhouden, nieuwe netwerken, nieuwe perspectieven – Inwerkprogramma's voor beginnend schoolleiders* - Maart 2017
- (10) *Leren door vragen en luisteren – Intervisie als ontwikkelingsmethodiek*
November 2017
- (11) *Goed onderwijs door focus op mensen – Aan de slag met peoplemanagement*
Maart 2018
- (12) *Een gemeenschappelijke missie – Over het samenspel in de driehoek bestuur, toezicht en medezeggenschap* - Mei 2018
- (13) *Loopbaanleren – Professionele ontwikkeling en loopbaanoriëntatie van leidinggevenden in het voortgezet onderwijs* - November 2018
- (14) *Samen sterker – Regionale samenwerking voor bestuurders in het voortgezet onderwijs* - November 2019
- (15) *Wisselend invloed uitoefenen – Gespreid leiderschap in het onderwijs*
Maart 2020
- (16) *Luisteren, legitimeren en leren – Verantwoording in een breder perspectief*
Maart 2021

VO-academie, juni 2021

In opdracht van de VO-academie van de VO-raad

VO ACADEMIE

RICHTING GEVEN AAN PROFESSIELE ONTWIKKELING

Aan de slag met de vernieuwde
Beroepsstandaard Schoolleiders VO

In opdracht van de VO-academie,
in samenwerking met SRVO (2021)

INHOUD

Woord vooraf	4	Hoofdstuk 4 De beroepsstandaard en Strategisch HRM	47
Over dit katern	5	4.1 Wat is Strategisch HRM?	47
Hoofdstuk 1: De schoolleider	9	4.2 Strategisch HRM en de beroepsstandaard	48
1.1 Het beroep schoolleider	9	4.3 De rol van de schoolleider bij Strategisch HRM	49
1.2 Wie is de schoolleider?	10	4.4 Speciale aandacht voor de startende schoolleider	51
1.3 Het belang van een standaard	11	4.5 Misverstanden over Strategisch HRM	52
1.4 De eerste beroepsstandaard voor schoolleiders	12	Interview Ruud Jansen	54
1.5 Oprichting van het Schoolleidersregister VO	12	Hoofdstuk 5 De beroepsstandaard en schoolleidersopleidingen	61
1.6 De schoolleider en professionalisering	13	5.1 Gesprekken met stakeholders	62
1.7 Schoolleidersagenda VO	14	5.2 Meerdere soorten opleiders	63
Interview Bas Smies	16	5.3 Opleidingscatalogus	63
Interview Veronique Hermans	18	Interview Bart Schipmölde en Monique Keesom	64
Hoofdstuk 2 De beroepsstandaard	21	Interview Judith Busscher	68
2.1 Waarom een standaard?	21	Hoofdstuk 6 Aan de slag	73
2.2 Drie onderdelen	22	Ten slotte	75
2.3 Definitie van de beroepsgroep	23	Instrumenten voor professionele ontwikkeling	76
2.4 Vijf leiderschapspraktijken	23	Referenties	78
2.5 Vier persoonlijke kwaliteiten	27		
Interview Karin Wouters en Simone Breemer	30		
Hoofdstuk 3 De beroepsstandaard als ontwikkelinstrument	35		
3.1 Zelfinzicht en reflectie	35		
3.2 Verbinding met schoolontwikkeling	36		
3.3 Gespreid leiderschap	37		
3.4 Verschillende loopbaanfasen	38		
Interview Inge Andersen	40		

De Beroepsstandaard Schoolleiders VO is tevens opgenomen als losse bijlage achter in dit katern.

WOORD VOORAF

Ik begin met drie quotes uit dit katern:

“De leiderschapspraktijken geven goed de complexiteit en de breedte van ons vak weer. Als je, zoals ik, al wat langer meeloopt, roept het veel herkenning op. Ik denk dat het voor startende schoolleiders een mooie manier is om de omvang te zien.” Bas Smies, teamleider onderbouw

“Wat me als eerste opviel aan de nieuwe standaard, is dat er een nieuwe visie op leiderschap aan ten grondslag ligt. Het gaat niet alleen om de individuele schoolleider, de kern is nu hoe je samen - leidinggeevenden en medewerkers - dingen in school teweegbrengt.” Monique Keesom, opleidingsdirecteur

“De standaard moet niet als afvinklijst wordt gebruikt, maar als gemeenschappelijk kader waarbinnen je waarderend en analytisch kijkt naar de ontwikkeldoelen van schoolleiders in relatie tot de school.” Inge Andersen, lector Waarderend Leiderschap

Het zijn drie perspectieven op de nieuwe beroepsstandaard voor schoolleiders in het voortgezet onderwijs die elkaar aanvullen en sterker maken. Ze geven in een aantal zinnen de essentie van de standaard weer. In mijn eigen woorden: het gaat om samen ontwikkelen, samen professionaliseren en samen werken aan beter onderwijs voor onze leerlingen.

In dit katern geven we ruimte aan al die verschillende perspectieven. Uiteraard ligt de nadruk op de schoolleiders. De herziene beroepsstandaard stelt hen in staat om meer eigenaar te zijn van hun professionele ontwikkeling en helpt bovendien om over de eigen professionalisering in gesprek te gaan met collega's en leidinggeevenden. Dat willen we vanuit de VO-raad ondersteunen, onder andere met deze publicatie.

De herziene standaard legt een sterke link met strategisch personeelsbeleid. Zo is professionalisering en ontwikkeling geen losse activiteit meer, maar raakt het meer ingebed in het beleid van de gehele schoolorganisatie. Het is daarmee effectiever voor de schoolleider en voor de school.

We wensen u veel succes en hopen dat u de beroepsstandaard veelvuldig zult inzetten, ten behoeve van uw eigen ontwikkeling, die van uw school en die van het onderwijs als geheel. De VO-raad, de VO-academie en SRVO staan klaar om u hierbij te ondersteunen.

Paul Rosenmöller, voorzitter VO-raad. Juni 2021

OVER DIT KATERN

In 2015 verscheen het katern *Richting geven aan professionele ontwikkeling. Beroepsstandaard Schoolleiders VO*. Het bevatte de eerste versie van de beroepsstandaard uit 2014 en gaf antwoord op de vragen: Wie is de schoolleider? Wat zijn de relevante competenties van de schoolleider? Welke concrete kennis en bekwaamheden mogen we van een schoolleider verwachten? En welk professioneel gedrag?

De beroepsstandaard vormde ook de basis voor de ontwikkeling van het Schoolleidersregister VO (SRVO) in 2015. SRVO heeft inmiddels opdracht gegeven voor de herziening van de beroepsstandaard. Het rapport 'Herziening beroepsprofiel schoolleider VO' werd in 2020 opgeleverd en bevat een nieuwe versie van het beroepsprofiel, dat de basis is van de vernieuwde beroepsstandaard. In plaats van competenties gaat het herziene profiel uit van leiderschapspraktijken en persoonlijke kwaliteiten.

De vernieuwde beroepsstandaard is tot stand gekomen op basis van interviews, 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.

Van de nieuwe beroepsstandaard is inmiddels door SRVO een publiekversie gemaakt. Dit nieuwe katern over de beroepsstandaard kan gezien worden als een handboek bij de beroepsstandaard: het geeft handvatten voor hoe de standaard kan worden gebruikt bij de professionele ontwikkeling van schoolleiders. Dat geldt in eerste instantie natuurlijk voor schoolleiders, maar ook voor andere doelgroepen:

- Bestuurders - bestuurders kunnen de beroepsstandaard gebruiken voor hun ontwikkelingsgesprekken met schoolleiders en voor het maken van functieprofielen van schoolleiders.
- HR-managers - de beroepsstandaard kan een onderdeel worden van het Strategisch HRM-beleid.
- Opleiders - opleiders kunnen de beroepsstandaard inzetten voor het ontwikkelen van hun (nieuwe) aanbod. Onder hen zijn ook huisacademies.
- Andere doelgroepen als docenten en leerlingen - de andere doelgroepen kunnen de beroepsstandaard gebruiken om te weten wat ze van de schoolleider kunnen verwachten.

SRVO en de VO-raad zullen de komende jaren een gezamenlijke impuls geven aan het duurzaam inzetten van het register voor kwaliteitsverbetering in scholen en het proces van beroeps(groep)vorming. Op www.schoolleidersregistervo.nl en www.vo-academie.nl zullen ook voorbeelden van en handvatten voor praktische toepassingen worden gedeeld.

Leeswijzer

Dit katern bestaat uit zes hoofdstukken die samen een beeld schetsen van de inzet en de waarde van de beroepsstandaard door en voor schoolleiders in het voortgezet onderwijs:

Hoofdstuk 1:	De schoolleider
Hoofdstuk 2:	De beroepsstandaard
Hoofdstuk 3:	De beroepsstandaard als ontwikkelinstrument
Hoofdstuk 4:	De beroepsstandaard en Strategisch HRM
Hoofdstuk 5:	De beroepsstandaard en schoolleidersopleidingen
Hoofdstuk 6:	Aan de slag

Daarnaast zijn in dit katern zeven artikelen opgenomen waarin schoolleiders, onderzoekers en opleiders vertellen hoe zij omgaan met de beroepsstandaard.

Drie opmerkingen vooraf:

- Schoolleiders zijn er in allerlei soorten en maten, met verschillende verantwoordelijkheden. Sommigen geven leiding aan een team van enkele docenten, anderen zijn eindverantwoordelijk schoolleider van een school met meerdere vestigingen en duizenden leerlingen. In dit katern proberen we zo veel mogelijk al deze schoolleiders aan te spreken.
- In dit katern richten we ons op schoolleiders in het voortgezet onderwijs. Maar behalve voor schoolleiders kan dit katern ook interessant zijn voor hun collega's in de school, zoals bestuurders, HR-professionals en docenten die overwegen schoolleider te worden. Ook opleiders kunnen nieuwe inzichten opdoen met dit katern.
- Omwille van de leesbaarheid duiden we de schoolleider in dit katern aan met 'hij'. Daar kan uiteraard met evenveel recht 'zij' worden gelezen.

Met dank aan

Voor de totstandkoming van dit katern hebben we met diverse schoolleiders en experts gesproken. Onze hartelijke dank voor hun tijd en moeite gaat uit naar:

- Inge Andersen, lector Waardengericht Leiderschap bij Penta Nova
- Judith Busscher, schoolleider en zelfstandig coach
- Veronique Hermans, directeur havo/vwo op het Merlet College Cuijk, Grave en Mill
- Ruud Jansen, opleider bij Iris-CVO
- Monique Keesom, directeur van Penta Nova
- Bart Schipmølder, directeur van NSO-CNA
- Bas Smies, teamleider onderbouw havo en vwo op het Bataafs Lyceum in Hengelo
- Karin Wouters, directeur Christelijk Lyceum Veenendaal, en teamleider Simone Breemer, afdelingsleider gemengde brugklassen

De VO-academie

De VO-academie ondersteunt - als onderdeel van de VO-raad - schoolleiders en bestuurders bij hun professionele en individuele ontwikkeling. Daarvoor ontwikkelt de academie steeds nieuwe activiteiten op relevante thema's en met nieuwe leervormen. Zo biedt de VO-academie professionaliseringsactiviteiten voor elke loopbaanstap: docenten met leidinggevende ambities, schoolleiders en bestuurders. We delen onze expertise - op basis van onderzoek en inzichten uit de praktijk - via diverse trajecten, masterclasses en publicaties. Benieuwd naar ons aanbod? Kijk dan op www.vo-academie.nl.

Hoofdstuk 1: De schoolleider

Wie is de schoolleider in het voortgezet onderwijs?
Wat zijn de ontwikkelbehoeften en hoe kan de
beroepsstandaard helpen bij professionalisering?

1.1 Het beroep schoolleider

De afgelopen decennia is schoolleider een beroep geworden. Lange tijd was de schoolleider 'de eerste onder gelijken', een 'doorgegroeiende' docent die wel wat meer verantwoordelijkheid wilde en aankon. Vanouds bestond de opleiding tot schoolleider uit het behalen van de 'hoofdakte', die onderwijzers aansluitend op de kweekschool konden halen. Dit was grotendeels verdieping van de schoolvakken en de didactiek en bood de schoolleider weinig ondersteuning bij het leiden van een school. Schoolleiders konden ook de aktes Middelbaar Onderwijs halen: de aktes A (tweede graads) en B (eerste graads) (katern 1: Al doende leren. Non- en informeel leren door schoolleiders).

De huidige maatschappij stelt veel eisen aan het voortgezet onderwijs. Scholen moeten niet alleen kennis overdragen en vaardigheden en een goede werkhouding aanleren ('kwalificatie' in de drieslag van Biesta, Biesta 2015), maar hun leerlingen ook voorbereiden op het leven in onze samenleving ('socialisatie' bij Biesta), die bovendien steeds complexer wordt. Ook 'persoonsvorming' of 'subjectificatie', wat draait om de autonomie en verantwoordelijkheid van ieder mens, is volgens Biesta een van de doelen van het onderwijs. Schoolleiders zijn verantwoordelijk voor het welbevinden en de ontwikkeling van honderden, soms duizenden jonge mensen, zoals SRVO-directeur Noortje Schadenberg schrijft in het voorwoord van de nieuwe Beroepsstandaard Schoolleiders VO.

Daarnaast is het beroep van de schoolleider zelf complexer geworden: schoolleiders houden zich bezig met uiteenlopende zaken als personeelsbeleid, financiën, de dagelijkse bedrijfsvoering, onderwijsontwikkeling en de verbinding met de omgeving. Onder dat laatste vallen uiteraard externe stakeholders als de gemeente en het lokale bedrijfsleven, maar ook het ministerie van OCW en de inspectie. Kort gezegd: ‘de schoolleider doet er weer toe’. Dat zegt ook Daniëlle Verschuren, die in 2013 promoveerde op een onderzoek naar succesvolle innovatieve schoolleiders, in de Staat van de Schoolleider 2021:

“Hoe men naar de schoolleider kijkt, wordt weerspiegeld door de maatschappelijke ontwikkelingen in Nederland. Meer dan vijftig jaar geleden sprak men van het hoofd der school, een voornaam man die met egards werd behandeld. In de jaren 60 en 70 zag je een afkalving van het gezag. Dat had ook effect op de wijze waarop we naar schooldirecteuren keken. Op feestjes was het bijna gênant om te zeggen dat je schoolleider was. Door allerlei ontwikkelingen in de afgelopen jaren zie je dat schoolleiders inmiddels een beroepsgroep hebben gevormd en dat zij een belangrijke plaats innemen in de school.”

De schoolleider heeft ook volgens Verschuren tegenwoordig een duidelijk andere rol dan enkele decennia terug: “Schoolleiders zijn geen managers meer. Zij zijn de leiders van de school die leraren ondersteunen om kwalitatief zo goed mogelijk onderwijs te bieden.”

In hoofdstuk 2 zullen we verder ingaan op de definitie van het beroep van schoolleider.

1.2 Wie is de schoolleider?

Het is lastig te zeggen hoeveel schoolleiders er precies zijn in het voortgezet onderwijs, door de verschillende definities van het beroep. Over het algemeen wordt aangenomen dat er ongeveer 5000 schoolleiders zijn (Schoolleiders in het voortgezet onderwijs, 2019 en Aa, et al., 2017). Schoolleiders worden ook met allerlei benamingen aangeduid: teamleider, adjunct-directeur, afdelingsleider, conrector, directeur, rector, et cetera. Het aandeel van vrouwelijke schoolleiders is tussen 2013 en 2019 toegenomen van 30,6 procent tot 38,9% (in fte, Van Nuland en Van den Berg, 2021).

Schoolleiders worden gemiddeld steeds jonger: het aandeel schoolleiders dat jonger is dan 45 jaar is in de periode 2013-2019 toegenomen, van circa 19% naar bijna 27%. Het aandeel schoolleiders boven de 65 jaar was 3,5% in 2019. In de leeftijdsgroep van 55- tot 65-jarigen vond tussen 2013 en 2019 een krimp plaats: van 47,5% in 2013 tot 40,9% in 2019 (Van Nuland en Van den Berg, 2021).

De jaarlijkse instroom van nieuwe schoolleiders die eerder buiten het voortgezet onderwijs werkten, is de afgelopen jaren gemiddeld 3,2%. De doorstroom van schoolleiders die eerder in een andere functie binnen het voortgezet onderwijs werkten, bijvoorbeeld als leraar, was de afgelopen jaren gemiddeld 7,2% (Van Nuland en Van den Berg, 2021).

1.3 Het belang van een standaard

Er zijn diverse beroepsgroepen die al veel langer met een beroepsstandaard werken, zoals artsen, advocaten en notarissen. In deze beroepen is de standaard een middel om degenen die er niet aan voldoen, uit te sluiten van uitoefening van het beroep. De beroepsstandaard van schoolleiders in het voortgezet onderwijs is met name ontwikkelingsgericht: de standaard maakt het voor schoolleiders gemakkelijker om te werken aan hun professionele ontwikkeling.

Al sinds 2002 beschikken schoolleiders in het primair onderwijs over een beroepsstandaard (de huidige dateert uit 2012 en werd in 2018-2020 geactualiseerd). Inmiddels heeft in het primair onderwijs 85% van de schoolleiders aangetoond dat zij voldoen aan de Beroepsstandaard schoolleiders PO. Het Schoolleidersregister PO bestaat vanaf 2013. Inschrijving in het register is verplicht sinds 1 januari 2018.

1.4 De eerste beroepsstandaard voor schoolleiders

Het was duidelijk dat schoolleiders in het voortgezet onderwijs niet konden niet achterblijven bij hun collega's in het primair onderwijs. In november 2014 stemde de Algemene Ledenvergadering (ALV) van de VO-raad in met de eerste Beroepsstandaard Schoolleiders VO. Een jaar eerder had het Schoolleidersplatform de Algemene Ledenvergadering positief advies gegeven over de ontwikkeling van de beroepsstandaard en een schoolleidersregister. Over de eerste Beroepsstandaard Schoolleiders VO dachten meer dan 950 belanghebbenden op verschillende manieren mee, waaronder zeer veel schoolleiders, onder meer verenigd in het Schoolleidersplatform, maar ook bestuurders, experts en opleiders.

De competenties die bij het schoolleiderschap horen, waren al in 2013 onder regie van de VO-raad vastgelegd in het Beroepsprofiel Schoolleider VO. Deze vijf basiscompetenties werden onderdeel van de beroepsstandaard. Voortbouwend op het Sectorakkoord VO 2014-2017, waarin het ministerie van OCW en de VO-raad namens de sector kwaliteitsafspraken maakten, werd binnen de sector vervolgens afgesproken dat besturen hun schoolleiders zouden stimuleren en faciliteren om te werken aan hun bekwaamheid en professionele ontwikkeling. Onderdeel daarvan was de afspraak over een beroepsstandaard voor schoolleiders die door de sector en beroepsgroep zou worden gedragen en het fundament zou vormen voor een nog in te richten register: het Schoolleidersregister VO (SRVO).

Bevordering van de professionalisering van schoolleiders was het belangrijkste doel van de beroepsstandaard en het register, vond 94% van de schoolleiders. Bij het verschijnen van de eerste beroepsstandaard werd afgesproken dat deze een aantal jaren later zou worden geëvalueerd en herzien.

1.5 Oprichting van het Schoolleidersregister VO

Ook het Schoolleidersregister VO (SRVO) ondersteunt de professionalisering van schoolleiders. Het register werd opgericht in 2015 voor en door schoolleiders. SRVO is een kwaliteitsregister, waarbij de beroepsstandaard gebruikt wordt als fundament om aan deze kwaliteit invulling te geven.

Het SRVO is bedoeld voor schoolleiders die werken in het voortgezet onderwijs en vallen onder de cao VO. 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.

Inschrijving in het register is vrijwillig; in mei 2021 waren ongeveer 2000 schoolleiders ingeschreven, waarvan 39% eindverantwoordelijk schoolleider (bijvoorbeeld rectoren, conrectoren) en 50% middenmanager (bijvoorbeeld teamleiders, afdelingsleiders). Daarmee is ongeveer 55% van de eindverantwoordelijk schoolleiders en ongeveer 25% van de middenmanagers ingeschreven bij SRVO (Schoolleiders in het voortgezet onderwijs, 2019).

1.6 De schoolleider en professionalisering

De beroepsstandaard is bedoeld als een ontwikkelingsgericht instrument, waarmee schoolleiders actief kunnen werken aan hun professionalisering. Uit de Monitor Professionele ontwikkeling schoolleiders en bestuurders VO 2018-2019, die werd gedaan in opdracht van de VO-academie, blijkt dat de meeste schoolleiders en de schoolbesturen waar zij werken hier veel belang aan hechten:

- 83% van de schoolleiders heeft minstens een keer per jaar een formeel gesprek over professionele ontwikkeling;
- 74% van de schoolleiders maakt afspraken over het onderhouden of ontwikkelen van bekwaamheden;
- 50% maakt afspraken over loopbaanontwikkeling.

77% van de schoolleiders ervaart geen belemmeringen om deel te nemen aan activiteiten voor persoonlijke ontwikkeling.

De professionalisering van startende schoolleiders is wel een aandachtspunt:

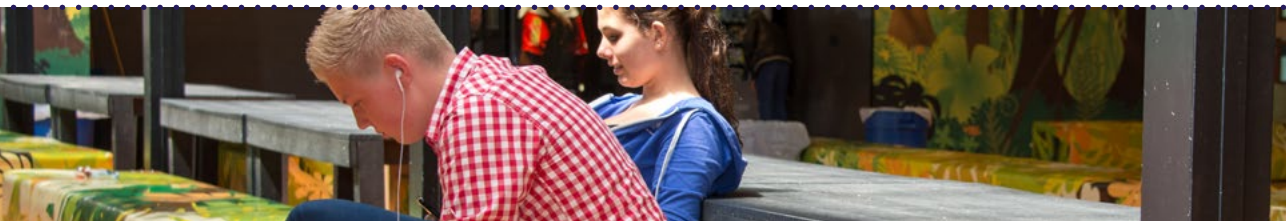
- 45% van hen kreeg geen inwerkprogramma;
- 35% kreeg een inwerkprogramma in beperkte mate;
- 20% kreeg wel een inwerkprogramma.

Schoolleiders ontwikkelen zich het meest door intervisie (60%), een meerdaagse cursus (60%), coaching (60%) of zelfstudie (50%). Zij doen dat het vaakst op het gebied van persoonlijk leiderschap in relatie tot zelfinzicht.

1.7 Schoolleidersagenda VO

De Schoolleidersagenda VO 'Een Vak Apart', die in april 2017 werd gepresenteerd, ondersteunt de beweging voor meer aandacht voor de professionalisering van schoolleiders in het vo. Deze mag in de context van de beroepsstandaard dan ook niet onvermeld blijven. De agenda werd opgesteld door de VO-raad, de stichting Schoolleidersregister VO en het Netwerk van Schoolleiders, in nauwe samenwerking met het Schoolleidersplatform van de VO-raad.

De agenda behandelt meer dan alleen professionalisering en pleit ook voor meer aandacht voor de positie en kwaliteit van team- en afdelingsleiders en voor de aanwas van nieuwe schoolleiders. Bij de lancering werd benadrukt dat de agenda nadrukkelijk geen eindpunt was, maar is bedoeld als aandrijver van het gesprek over de versterking van schoolleiderschap en gerichte acties binnen besturen en scholen.



BAS SMIES / 'De beroepsstandaard geeft veel herkenning'

Bas Smies is teamleider onderbouw havo en vwo en docent Engels op het Bataafs Lyceum in Hengelo. Sinds 2000 werkt hij in het onderwijs en een groot deel daarvan is hij al leidinggevende. Hij ziet de beroepsstandaard als instrument voor individuele ontwikkeling, maar ook als hulpmiddel voor teamvorming.

"De positie van teamleider past heel erg goed bij mij, omdat je in verbinding bent met de onderwijspraktijk en de leerlingen. Dat komt door mijn team en omdat ik zelf nog lesgeef. Dat vind ik erg fijn. Ook heb ik in mijn functie veel te maken met het primair onderwijs. Daarnaast ben ik bestuurslid van de landelijke vereniging Havisten Competent.

Verbinden

De kern van mijn rol is verbindingen leggen. Ik zie de teamleider als de sleutelfiguur tussen de wereld van schoolbeleid en landelijke ontwikkelingen enerzijds en het klaslokaal anderzijds. Het is mijn rol om docenten te kennen, te ondersteunen en om ze verder te brengen. Alles wat er rond de school speelt, breng ik gefaseerd in mijn team. De ontwikkelingen bij de docenten neem ik weer mee naar boven. Al die werelden - de klas, de school, beleid, landelijk - hebben hun waarde. Het is aan mij om die ook echt te verbinden. Met de jaren word ik me steeds bewuster van die rol, net als van mijn taak in het stimuleren en organiseren van goede samenwerking. Dat is lastig, het blijft altijd een uitdaging.

Vanaf het moment dat ik teamleider op deze school ben, ben ik ook lid van de schoolleiding. Ik ben dus direct betrokken bij de beleidsontwikkeling binnen school; dat maakt mijn rol makkelijker. Komend jaar gaan we een interessante stap zetten: we hebben dan geen directeur meer. Er is een bestuurder en de dagelijkse leiding is in handen van drie teamleiders. Samen met twee collega's word ik eindverantwoordelijk voor deze school.

'Het is belangrijk dat we als schoolleiders een gemeenschappelijk kader hebben'

Integraal vak

De leiderschapspraktijken van de beroepsstandaard geven goed de complexiteit en de breedte van ons vak weer. Als je, zoals ik, al wat langer meeloopt, roept het veel herkenning op. Ik denk dat het voor startende schoolleiders een mooie manier is om de omvang te zien. Het is belangrijk dat we als schoolleiders een gemeenschappelijk kader hebben, dat we weten waar we mee bezig zijn.

De vijf praktijken grijpen ook mooi in elkaar. Uiteindelijk is het een integraal vak. Je kunt niet met financiën of bedrijfsvoering bezig zijn zonder ook te kijken naar visie of zingeving. Daarom gebruik ik de standaard als geheugensteuntje, het maakt je bewust van al die terreinen. In de waan van de dag is verkokering een risico, zeker als het gaat om zaken die buiten je comfortzone liggen.

Breed kijken

De beroepsstandaard zet me ook aan het denken over mijn professionalisering. Het helpt me breed te blijven kijken. Ik heb net een masteropleiding afgerond, dat was erg waardevol. Het heeft me geholpen om onderwijsvernieuwingen op school te kunnen versnellen.

Natuurlijk, je bent altijd op bepaalde terreinen sterker dan op andere. Daarom is het belangrijk dat je in de schoolleiding complementair bent aan elkaar, maar wel op alle gebieden de basiskennis hebt. Ik kijk dan ook uit naar volgend jaar. Ik denk dat we elkaar goed aanvullen, maar dat we elkaar ook scherp kunnen houden. Dan is de beroepsstandaard niet alleen een individueel ontwikkelinstrument, maar ook een mooi hulpmiddel voor de teamvorming."





**VERONIQUE HERMANS /
'Ik zie mezelf als een instrument voor schoolontwikkeling'**

Veronique Hermans is directeur onderwijs op het Merletcollege in Cuijk. Ze is verantwoordelijk voor het havo/vwo-onderwijs op de vier locaties van de school.

"Dat ik Frans ben gaan studeren, tekent wie ik ben: ik ga de uitdaging aan. Ik was destijds namelijk niet zo sterk in die taal. Vervolgens ben ik docent Frans geworden op Gymnasium Bernrode. Ik zeg altijd: ik ben allereerst docent en dan pas docent Frans. Het contact met de kinderen is zo ontzettend gaaf, het is zo mooi dat je hen kunt helpen een plek in de samenleving te vinden.

Drijfveer

Op mijn 28e werd ik teamleider van de middenbouw, daarna van de onderbouw. En ongeveer zes jaar geleden, toen ik conrector werd, gaf ik geen lessen meer. In die eerste periode ben ik wel door een rouwfase gegaan, want ik miste het lesgeven aan de leerlingen. Maar al snel merkte ik dat ik hetzelfde kon betekenen voor mijn team: mensen helpen in hun ontwikkeling en hen steunen. Je kunt als schoolleider heel veel betekenen. Mijn drijfveer is om te zorgen voor kwalitatief goed onderwijs voor alle leerlingen. Zorgen voor een goede organisatie is daarvoor essentieel. Na mijn teamleiderschap heb ik verschillende leidinggevende rollen gehad, tot ik een jaar geleden deze functie op mijn oude middelbare school kreeg.

Beroepsstandaard

De essentie van het vak van schoolleider is dat je door je kwaliteiten, kennis en vaardigheden een school in beweging kan zetten om beter onderwijs te bieden. Ik zie mezelf ook als een instrument in die ontwikkeling. Je moet zorgen voor vertrouwen en energie in je team. Aan de andere kant moet je helderheid geven over wat er van mensen wordt verwacht. Dat is een van de belangrijkste uitdagingen van ons directieteam nu we bezig zijn met het nieuwe schoolplan.

Het is in mijn ogen daarom terecht dat visieontwikkeling een essentieel onderdeel is van de nieuwe beroepsstandaard. Mensen denken dat je alles moet doen en kunnen,

'Het is terecht dat visieontwikkeling een essentieel onderdeel is van de nieuwe beroepsstandaard'

maar dat is niet zo. Je moet kaders aanbrengen. Ook mooi is dat gespreid leiderschap een belangrijke plek inneemt in de standaard. Daar zijn we op mijn school ook mee bezig. Leiders creëren leiders, dat herken ik erg sterk. Een school heeft heel veel professionals, dan kun je niet in je eentje als schoolleider de beslissingen nemen. Je geeft leiding aan ontwikkelingen binnen een school. Je zet je kwaliteiten en vaardigheden in om die goed te laten verlopen. En je doet het samen.

Professionalisering

De standaard ligt op mijn bureau. Soms pak ik hem erbij om te zien of ik de goede dingen doe. En met mijn collega's praat ik erover. Dat heeft een uitzoomend effect, want we kunnen dan beter reflecteren op waar we mee bezig zijn. Ik kijk ook waar ik onvoldoende van weet en probeer me daarin bij te scholen. Leidinggeven aan onderwijskwaliteit, bijvoorbeeld. Dat is heel erg belangrijk voor mij, maar ik heb mezelf daarin minder bekwaam gevoeld. Ik heb daarom onlangs een opleiding tot datacoach gevolgd waarin ik met een aantal van mijn schoolcollega's kijk naar data, analyseer en vertaal naar interventies. Het is een mooie groep, met docenten, directie en secretariaat. Iedereen pakt zijn rol. En daar mag ik leiding aan geven. Door deze opleiding te doen voel ik me ook sterker in het denken over onderwijskwaliteit.

Na de zomer ga ik de diepte in: via de OMO-huisacademie (Ons Middelbaar Onderwijs, red.) begin ik aan een opleiding voor leiderschapsontwikkeling. Ik zie dat als een investering in mezelf, in de school en in het onderwijs."





Hoofdstuk 2

De beroepsstandaard

In dit hoofdstuk beschrijven we de drie onderdelen van de beroepsstandaard: de definitie van de beroepsgroep, vijf leiderschapspraktijken en vier persoonlijke kwaliteiten.

2.1 Waarom een standaard?

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 de individuele schoolleider. Als een schoolleider weet wat er van hem wordt verwacht, kan hij zich gericht ontwikkelen. Het gaat daarbij om persoonlijke groei én de bijdrage aan de schoolontwikkeling, afhankelijk van de fase van de loopbaan van een schoolleider, zijn verantwoordelijkheden en wat de context van de school van hem vraagt. De beroepsstandaard kan bijvoorbeeld dienen als basis voor het opstellen van een persoonlijk ontwikkelplan, eventueel met passende professionaliseringsactiviteiten. Aan de hand van de beroepsstandaard kan een schoolleider dit het 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 iedereen 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.

2.2 Drie onderdelen

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 een schoolleider doet: de handelingen en het 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 de schoolleider heen. Ze dragen bij aan een goed leerklimaat voor de hele organisatie.
- Bij **persoonlijke kwaliteiten** gaat het om de eigenschappen die een schoolleider meeneemt in de uitoefening van zijn werkzaamheden. Deze vier kwaliteiten zijn behulpzaam bij het uitvoeren van de leiderschapspraktijken.

De beroepsstandaard van 2014 ging uit van competenties en bekwaamheden en bevatte tevens professionele normen, die omschreven welk professioneel gedrag je van een schoolleider mag verwachten. De herziene standaard gaat uit van leiderschapspraktijken en persoonlijke kwaliteiten. De redenen hiervoor zijn:

- Onderzoek naar effectief leiderschap in het 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 de schoolleider meer uit tot het ontwikkelen van zichzelf als schoolleider in relatie tot de schoolpraktijk.

2.3 Definitie van de beroepsgroep

Het is belangrijk om te definiëren wie tot de beroepsgroep behoort, zodat duidelijk is op wie de 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 de school. Deze valt onder de Fuwasys salarisschalen 11 t/m 16.

Er zijn in het voortgezet onderwijs veel verschillende functiebenamingen die voldoen aan de criteria in deze definitie van de schoolleider, zoals teamleiders, afdelingsleiders, (con)rectoren, (adjunct-)directeuren, locatiedirecteuren, directeuren stafbureau of directeuren beheer en financiën. Een schoolleider die in de praktijk aan de bovenstaande definitie voldoet, is onderdeel van de beroepsgroep. Het is goed om te vermelden dat sommige functies in het voortgezet onderwijs in 'grijs gebied' vallen; de standaard kan echter wel degelijk ook voor bijvoorbeeld leerjaarcoördinatoren behulpzaam zijn.

Inschrijving bij het schoolleidersregister betekent dat een schoolleider de beroepsstandaard onderschrijft als basis voor zijn professionele handelen en persoonlijke ontwikkeling.

2.4 Vijf leiderschapspraktijken

Bij leiderschapspraktijken gaat het om wat een schoolleider doet: de handelingen en het gedrag dat door anderen wordt gezien en ervaren. Een schoolleider kan per leiderschapspraktijk nagaan wat er nodig is vanuit zijn eigen rol en positie in de school, afhankelijk van de context en ontwikkeldoelen van de school. Zoals Inge Andersen het zegt in een interview

op pagina 40: “Het belangrijkste verschil [met de vorige beroepsstandaard die uitging van competenties, red.] is dat je niet de individuele schoolleider centraal stelt, of de formele positie, maar wat er moet gebeuren in de school.”

We onderscheiden vijf leiderschapspraktijken, die in de dagelijkse schoolpraktijk sterk met elkaar samenhangen. Dat zijn:

1. leidinggeven aan visiegestuurd werken
2. leidinggeven aan de ontwikkeling van medewerkers
3. leidinggeven aan de schoolontwikkeling
4. leidinggeven aan de onderwijskwaliteit
5. leidinggeven aan verbinding met de (bredere) omgeving

Per leiderschapspraktijk geven we een uitleg en benoemen we meerdere aspecten.

1. LEIDINGGEVEN AAN VISIEGESTUURD WERKEN

Een schoolleider geeft leiding aan het ontwikkelen, concretiseren en communiceren van een gezamenlijke inspirerende visie op leren, onderwijzen en pedagogisch handelen. Hierbij gebruikt hij gezamenlijke waarden als basis. De visie is voldoende concreet, zodat deze sturing geeft aan het primaire proces. De schoolleider 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.

2. LEIDINGGEVEN AAN DE ONTWIKKELING VAN MEDEWERKERS

De schoolleider stelt het leren centraal in de hele school en creëert een rijke leeromgeving voor professionals. Hij stimuleert een reflectieve, onderzoekende houding op alle niveaus binnen de organisatie en vervult daarbij zelf een voorbeeldrol. Om de betrokkenheid en leerbereidheid van medewerkers te bevorderen gaat de schoolleider 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 (Strategisch HRM) op alle organisatieniveaus.
- Coachen op leiderschapsontwikkeling.

3. LEIDINGGEVEN AAN DE SCHOOLONTWIKKELING

De schoolleider geeft samen met medewerkers vorm aan de ontwikkeling van de school als professionele organisatie. Hij bevordert een professionele cultuur en leidt of ondersteunt verbeterings- en innovatieprocessen. De schoolleider 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 managementstructuur en voor de werving en positionering van de juiste medewerkers, voor nu en in de toekomst.
- Bouwen aan relaties met collega-leidinggevend en bestuur om leiderschapspraktijken op elkaar af te stemmen.
- Ontwikkelen en vormgeven van integraal beleid om collectieve ambities te bereiken (beleidsrijk begroten en strategisch personeels- en professionaliseringsbeleid uitvoeren met het oog op onderwijskundige en pedagogische doelen).

4. LEIDINGGEVEN AAN DE ONDERWIJSKWALITEIT

De schoolleider houdt zicht op de onderwijskundige en pedagogische processen in de school. Hij 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 organiseert de schoolleider 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.

5. LEIDINGGEVEN AAN VERBINDING MET DE (BREDERE) OMGEVING

De schoolleider anticipeert op ontwikkelingen en zet dit om in strategisch en maatschappelijk ondernemend handelen. Hij 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. De schoolleider 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.
- Vormgeven aan verticale en horizontale verantwoording.
- Netwerken benutten op alle niveaus, gericht op kennisdeling en het verkrijgen van feedback.
- Ruimte bieden voor ondernemerschap.

2.5 Vier persoonlijke kwaliteiten

Persoonlijke kwaliteiten helpen de schoolleider om de leiderschapspraktijken vorm te geven. Het belangrijkste instrument dat een schoolleider kan inzetten, is hij immers zelf. Het is belangrijk dat hij zijn sterktes en zwaktes goed kent en persoonlijke kwaliteiten weet te benutten. Reflecteren op eigen handelen en openstaan voor feedback is essentieel. Het is voor een schoolleider goed om regelmatig het innerlijke kompas te toetsen, in gesprek met zichzelf en met anderen. We onderscheiden cognitieve, sociale, psychologische en zingevende kwaliteiten:

COGNITIEVE KWALITEITEN

- **Probleemoplossende expertise:** Een schoolleider kan omgaan met ongestructureerde problemen die niet op een routinematige manier kunnen worden opgelost. Hij neemt de tijd om eerst het probleem (bij voorkeur samen met anderen) goed in kaart te brengen voordat hij tot actie overgaat.
- **Domeinspecifieke kennis:** Een schoolleider heeft kennis over condities (op klas- en schoolniveau) die het leren beïnvloeden. Hij kunt de leercondities diagnosticeren, bepalen welke het meest belangrijk zijn en deze versterken.
- **Systeendenken:** Een schoolleider kan vanuit het systeem denken. Hij ziet verbanden tussen de verschillende beleidsdomeinen, praktijken en structuren binnen de organisatie en houdt rekening met het langetermijneffect en de bijeffecten van de genomen beslissingen.

SOCIALE KWALITEITEN

- **Emotionele sensitiviteit:** Een schoolleider kan emoties (h)erkennen, zowel van zichzelf als van anderen. Hij kan omgaan met zijn eigen emotionele reacties, weet deze te verklaren en realiseert zich wat het mogelijke effect op anderen kan zijn. Ook reageert hij functioneel op de emoties van anderen. Een schoolleider ondersteunt anderen om te reflecteren op hun emoties en hier functioneel mee om te gaan.
- **Communicatieve vaardigheden:** Een schoolleider is zowel mondeling als schriftelijk communicatief sterk. Hij kan een boodschap goed overbrengen en is zich bewust van non-verbale aspecten van communicatie.

PSYCHOLOGISCHE KWALITEITEN

- **Optimisme:** Een schoolleider verwacht goed met uitdagingen en veranderingen om te kunnen gaan en verwacht dat er goede dingen zullen voortvloeien uit zijn handelen.
- **Professioneel zelfvertrouwen:** Een schoolleider gelooft dat hij zijn doelen zal bereiken of zijn taak kan uitvoeren. Het is een verwachting over capaciteit, niet de capaciteit zelf. Hoe groter het professionele zelfvertrouwen, hoe groter het doorzettingsvermogen.
- **Veerkracht:** Een schoolleider heeft het vermogen om constructief om te gaan met tegenvallers of veranderingen en kan zichzelf herstellen. Hij kan dus omgaan met veranderingen en ontwikkelingen, zonder zichzelf kwijt te raken.
- **Pro-activiteit:** Een schoolleider wacht niet af, maar anticipeert en onderneemt actie.

ZINGEVENDE KWALITEITEN

- **Moreel kompas:** Een schoolleider voelt een morele verantwoordelijkheid voor het leren en welbevinden van leerlingen, medewerkers en zichzelf. Vanuit de verbinding met zijn morele kompas kan hij verbindingen leggen met anderen en omgaan met ethische dilemma's.
- **Waardengerichtheid:** Een schoolleider is zich bewust van waarden en ethische perspectieven in relatie tot zijn eigen handelen, werkwijzen in de school en kenmerken van de organisatie. Hij kan hierop reflecteren en is zich bewust van de eigen waarden en overtuigingen en betekenis daarvan voor zijn werk. Op basis hiervan is de schoolleider in staat om in een specifieke situatie tot een afgewogen oordeel (eigen opvatting) te komen en deze te verantwoorden.
- **Multiperspectiviteit:** Een schoolleider kan verschillende zienswijzen en achtergronden van betrokkenen herkennen en opsporen. Hij is in staat gebeurtenissen en vraagstukken vanuit verschillende perspectieven te bekijken en verbindingen te leggen over de verschillen heen.



KARIN WOUTERS EN SIMONE BREEMER /
'Woorden geven aan je gevoel'

Hoe kun je de beroepsstandaard inzetten voor je eigen groei en die van het team? Karin Wouters is bijna zes jaar directeur onderwijs op het Christelijk Lyceum Veenendaal (CLV). Voor haar is de standaard een mooi ontwikkelinstrument en een belangrijk startpunt voor nieuwe schoolleiders. Simone Breemer is sinds dit schooljaar afdelingsleider gemengde brugklassen op het CLV.

Karin Wouters: "Directeur zijn past bij mij. Ik werk graag aan de ontwikkeling van de school om te zorgen dat de onderwijskwaliteit goed is en leerlingen kennis en wijsheid op kunnen doen. Dit doe ik samen met al mijn collega's. Je moet hoge verwachtingen van jezelf hebben en het team enthousiasmeren om mee te gaan in de ontwikkelingen. Als directeur wil ik het voorbeeld geven en daarom blijf ik mezelf ontwikkelen. De beroepsstandaard is daarbij een belangrijk hulpmiddel."

Simone Breemer: "Voordat ik op het CLV begon, was ik eerst schoolopleider en coördinator van de havo-onderbouw op een school in Arnhem. In die functie begon ook mijn ambitie om schoolleider te worden. Ik was altijd bezig met de ontwikkeling van beginnende en ervaren leraren. Mijn gevoel was dat ik meer impact zou hebben als schoolleider; dat ik veel meer betekenis kon geven aan het onderwijs en verbindingen tussen docenten kon maken. Beleid maken en uitvoeren heb ik ook altijd erg leuk gevonden. Ik heb een middenmanagementopleiding gedaan, dat bleek bij mij te passen. Dit jaar ben ik op deze school begonnen, dat is natuurlijk spannend. De reden dat ik de stap heb gemaakt is de energie die de school uitstraalt en de ambities die hier zijn."

Karin Wouters:
'Als directeur wil ik het voorbeeld geven en daarom blijf ik mezelf ontwikkelen'

Kwaliteiten en ontwikkelpunten

Wouters: "Niet alleen de coronamaatregelen maken dat dit een spannend jaar is voor ons. Van de zes afdelingsleiders zijn er drie nieuw, waaronder Simone. Ze had een moeilijke opgave, haar voorganger lag erg goed in het team. Maar ze is er vol voor gegaan en werd snel geaccepteerd. Dat heeft te maken met - wat mij betreft - belangrijke kenmerken van een schoolleider: bereikbaar zijn, open staan, luisteren, kritische vragen durven stellen. En lef hebben, dat is nodig als afdelingsleider. Aan de andere kant is het belangrijk geweest dat ik haar ruimte en vertrouwen heb gegeven."

Breemer: "Als ik mijn team mag geloven, ben ik een mensen-mens, een enthousiaste verbinder. Dat is fijn om te horen. Mijn afdeling is behoorlijk zelfsturend, dus ik kan het met vertrouwen loslaten en vanuit de 'achterhoede' sturen. Die manier van werken moet je door ervaring leren. Dan is het ook erg plezierig om jezelf in de beroepsstandaard te herkennen. Die geeft toch weer wat een schoolleider in huis moet hebben. Het is een bevestiging van je kwaliteiten, terwijl het tegelijkertijd je ontwikkelpunten blootlegt."

Wouters: "Vroeger was een afdelingsleider een docent met een extra taak, nu is het een echt vak. Dan moet je ook een standaard hebben waarlangs je je eigen functioneren kunt leggen. Zeker in deze nieuwe versie van de beroepsstandaard is dat erg helder. Voor een startende schoolleider is het fijn dat je weet wat er van je wordt verwacht."



Karin Wouters

Gespreid leiderschap

Breemer: “In de nieuwe standaard is veel aandacht voor gespreid leiderschap, bijvoorbeeld hoe je kunt delegeren binnen een afdeling. Ik vind dat een team niet één leider heeft, maar meerdere. Het gaat erom waar je kracht ligt. Mijn belangrijkste taak is in gesprek zijn met iedereen. Elke dag loop ik bewust rond en vraag: Hoe is het met je? Wat doen de nieuwe ontwikkeling met je? En steeds het gesprek voeren over goed onderwijs. Ook in de schoolleiding. In deze school gaat dat erg prettig, directie en afdelingsleiders hebben een fijne samenwerking. Het principe van gespreid leiderschap geldt ook voor de schoolleiding.”

Wouters: “Zeker, dat klopt. Onze afdelingsleiders zijn verantwoordelijk voor hun eigen afdeling. Maar ze hebben ieder ook verschillende portefeuilles op basis van ervaring en interesse. Simone is bijvoorbeeld verantwoordelijk voor opleidingsbeleid. Dat kan ik dan loslaten. Uiteindelijk neem ik wel de eindbeslissingen, maar Simone adviseert me daarin. Dat is erg fijn. Je hoeft als directeur niet overal alles vanaf te weten. Gezamenlijk kom je beter beslagen ten ijs. Daarom is het mooi dat in de nieuwe beroepsstandaard meer aandacht is voor feedback geven en reflectie. Vroeger zei de directeur: zo gaan we het doen. Nu geef je feedback en stel je de juiste vragen, zodat een afdelingsleider of team zelf verder kan.”

De standaard als nulmeting

Wouters: “De beroepsstandaard is een mooie nulmeting voor nieuwe afdelingsleiders. Ik laat hen op de website van SRVO rondstruinen en vraag hen de zelfscan in te vullen. Ten eerste maakt het je bewust wat er van je wordt gevraagd, welke competenties en vaardigheden je moet hebben. Door de scan in te vullen, krijg je een beeld hoe je ervoor staat. Op basis daarvan hebben we dan een gesprek over iemands ambities, sterke punten en ontwikkelmogelijkheden.”

Simone Breemer:
‘Het is leuk om voor jezelf doelen te stellen en je ontwikkelpunten te benoemen’

Breemer: “Na een paar maanden in deze functie heb ik de scan gedaan, dat vond ik mooi en leerzaam. Het is leuk om voor jezelf doelen te stellen en je ontwikkelpunten te benoemen. Het dwingt je ook te kijken naar je sterke kanten en die te benoemen. Volgens mij zijn we daar in het onderwijs te bescheiden voor.”

Wouters: “Veel leiders doen dingen op gevoel. Met de scan geef je woorden aan je gevoel. Dat kan je helpen bewust bekwaam te worden. Het is wel wat werk om de scan in te vullen, maar ik krijg altijd terug dat de afdelingsleiders het goed vonden om te doen. De reflectie stellen ze erg op prijs. Idealiter zou ik dit willen uitbouwen en deze reflectie door de hele schoolleiding laten doen, zodat inzichtelijk wordt hoe je als team in elkaar zit. Wat heb je in huis, welke kennis, ervaring en kwaliteiten? En wat mis je? Dat kan ook helpen als je op zoek bent naar een nieuwe afdelingsleider.”



Simone Breemer

De Zelfscan van SRVO en de BC-scan van de VO-academie zijn digitale instrumenten waarmee schoolleiders hun vaardigheden en professionele ontwikkeling in kaart brengen en feedback kunnen vragen. In de komende periode werken SRVO en de VO-academie samen aan een nieuw reflectie-instrument passend bij de nieuwe beroepsstandaard.

Hoofdstuk 3

De beroepsstandaard als ontwikkelinstrument

Hoe kan een schoolleider de beroepsstandaard gebruiken voor zijn eigen ontwikkeling?
Dit hoofdstuk helpt het zetten van de eerste stappen. Het beantwoordt vragen als: Hoe zet je de beroepsstandaard in voor zelfreflectie? Hoe gebruik je de standaard in de verschillende fasen van je loopbaan? En hoe maak je de verbinding met de schoolontwikkeling?

3.1 Zelfinzicht en reflectie

Een mogelijke eerste stap voor professionalisering van de schoolleider is het in kaart brengen van sterkten en ontwikkelpunten. Dit zorgt voor meer zelfinzicht. De leiderschapspraktijken van de beroepsstandaard helpen bij het krijgen van een bij breder perspectief op het eigen handelen. Kort gezegd: de leiderschapspraktijken geven taal aan zelfinzicht. Instrumenten als een 360-graden feedback geven vervolgens een verdere verdieping aan de reflectie.

De VO-academie en SRVO ontwikkelen momenteel een digitaal instrument dat kan helpen bij het vertalen van de leiderschapspraktijken en persoonlijke kwaliteiten naar de eigen

praktijk van de schoolleider, en vervolgens bij zelfevaluatie en het ophalen van feedback. Het instrument zal helpen bij het verhelderen van professionaliseringsvragen en het opstellen van ontwikkeldoelen. De resultaten van het gebruik van het instrument zijn ook de basis voor een persoonlijk portfolio in het Schoolleidersregister VO. In het portfolio kunnen ook zaken als vooropleidingen, dienstverbanden, expertises en doelen worden vermeld.

Uiteraard kan een schoolleider ook zonder tool al aan de slag met de beroepsstandaard, bijvoorbeeld door middel van zelfreflectie voor een functioneringsgesprek of een reflectiegesprek met collega's en/of leidinggevend.

3.2 Verbinding met schoolontwikkeling

Als een schoolleider meer inzicht heeft in zijn sterke en zwakke kanten en weet wat hij wil ontwikkelen, kunnen de leiderschapspraktijken en de persoonlijke kwaliteiten uit de beroepsstandaard helpen om stappen te zetten. De schoolleider kan zichzelf eerst de vraag stellen welke leiderschapspraktijken actueel zijn bij hemzelf of in de school waar hij werkt. Hij kan dit bespreken met zijn leidinggevende: Wat zou hij graag willen verbeteren? En wie heeft hij daarbij nodig?

Om scholing effectief te laten zijn, is het belangrijk om de koppeling te maken van individuele ontwikkeling van de schoolleider met de ontwikkeling van de school, zo onderstreept Inge Andersen in het interview aansluitend aan dit hoofdstuk:

“Ik pleit er [...] voor om goed na te denken over professionalisering en over een ondersteunende inrichting van de organisatie. Je zult moeten kijken naar de balans en verbinding tussen individuele ontwikkeling en die van de school. Je wilt niet dat er allemaal losse stukjes zijn, het gaat erom dat je professionalisering en ontwikkeling gericht en - deels - samen oppakt.”

Dit geldt voor alle vormen van professionalisering: niet alleen voor formele opleidingen als eendaagse cursussen of langere, meerdaagse trajecten gericht op bijvoorbeeld financieel management of onderwijskundig leiderschap, maar ook voor brede vormen van ontwikkeling, zoals coaching, intervisie en werkplekleren. Voor de effectiviteit van de professionalisering (voor schoolleider en school) is het bij elke vorm van belang dat de deze niet op zichzelf staat.

Om zicht te krijgen op de ontwikkeling en opbrengsten van SHRM en peoplemanagement, heeft de VO-raad de SPIEGEL Personeel en School laten ontwikkelen (zie www.personeelenschool.nl). Dit instrument bestaat uit vragenlijsten die worden ingevuld door directies, P&O'ers, teamleiders, docenten en oop'ers. Voor scholen en besturen leidt dit tot een rapport dat een beeld geeft van de stand van zaken in hun organisatie en mogelijke verbeterpunten.

3.3 Gespreid leiderschap

In steeds meer scholen wordt gespreid leiderschap belangrijk. Bij gespreid leiderschap kan het leidinggeven door meerdere personen ingevuld worden, afhankelijk van de voorkeuren of kennis en expertise op dat gebied. In het katern 'Wisselend invloed uitoefenen' van de VO-academie wordt gespreid leiderschap als volgt omschreven:

“Gespreid leiderschap is een perspectief op leiderschap dat veronderstelt dat iedereen in de school kan leiden. Leiderschap verwerf je op basis van affiniteit met een vraagstuk en de expertise die je in kunt brengen om dat vraagstuk op te lossen. Niet je positie, maar een gunning (toekenning) door collega's verschaft je het recht om invloed uit te oefenen in een specifieke situatie.”

Hierbij wordt aangetekend dat gespreid leiderschap geen doel op zich is; organisaties werken met gespreid leiderschap omdat zij verwachten daarmee hun organisatiedoelen beter of sneller te bereiken (katern 15: Wisselend invloed uitoefenen. Gespreid leiderschap in het onderwijs).

Dit betekent dat in een school waarin gespreid leiderschap belangrijk is, de schoolleider niet per definitie bij alle vijf leiderschapspraktijken zelf de regie neemt. In plaats daarvan kan hij deze delegeren aan andere schoolleiders of docenten, terwijl hij erop toeziet of de processen wel goed (blijven) verlopen. De beroepsstandaard kan worden ingezet als stimulans voor gespreid leiderschap; het maakt het immers gemakkelijker om de verschillende leiderschapspraktijken te verdelen over meerdere mensen.

3.4 Verschillende loopbaanfasen

De beroepsstandaard kan worden gebruikt door schoolleiders op verschillende niveaus in de school, en in verschillende fasen van hun loopbaan. Beginnende schoolleiders zullen zich concentreren op andere leiderschapspraktijken dan schoolleiders die al lange tijd hetzelfde vak uitoefenen en eindverantwoordelijk schoolleider zijn. Bij een beginnend teamleider staan vragen centraal als: Hoe stuur ik een team aan? Hoe ga ik om met weerstand?

Een directeur zal zijn professionalisering juist richten op meer strategische vraagstukken. Schoolleiders met meer ervaring kunnen de beroepsstandaard ook gebruiken als een periodieke check. Wellicht heeft de hectiek van de dag ervoor gezorgd dat er enige tijd geen gelegenheid was om te kijken naar de eigen ontwikkeling. De beroepsstandaard kan dan helpen bij het doen van een stapje terug en de reflectie op welke stappen er al zijn genomen en welke nu in beeld komen.

Ook docenten met leidinggevende ambities kunnen met behulp van de standaard in kaart brengen waar hun ontwikkelpunten liggen. In veel gevallen zullen zij nog niet precies weten welke vaardigheden worden verwacht van een schoolleider; de beroepsstandaard kan daar inzicht in geven.



INGE ANDERSEN / 'Kijk naar de balans en verbinding tussen individuele ontwikkeling en die van de school'

Hoe geef je de ontwikkeling van leidinggevendenden vorm, voor de persoon zelf en binnen het kader van de school? En welke plek kan de beroepsstandaard daarin vervullen? Inge Andersen is lector Waardengericht Leiderschap bij Penta Nova en deed onderzoek naar de professionalisering van schoolleiders. Zij was betrokken bij de totstandkoming van de eerste beroepsstandaard en heeft - samen met Anje Ros en Loes van Wessem - het onderzoek uitgevoerd voor de herziening.

“De beroepsstandaard is per definitie aan verandering onderhevig. De maatschappij en het onderwijs staan niet stil en het beroep van schoolleider dus ook niet. Herziening na vijf of zes jaar was dus al de bedoeling toen we zes jaar geleden de eerste versie presenteerden. Die ging nog uit van competenties, maar inmiddels is het denken verschoven naar leiderschapspraktijken. Dit zie je ook terug in de beroepsstandaarden van andere landen. Het belangrijkste verschil is dat je niet de individuele schoolleider centraal stelt, of de formele positie, maar wat er moet gebeuren in de school. Leiderschapspraktijken zijn bundelingen van activiteiten met een bepaald doel. Die activiteiten voert een schoolleider niet alleen uit, maar in interactie en samenwerking met anderen. Je kunt per leiderschapspraktijk nagaan wat er nodig is vanuit je eigen rol en positie, afhankelijk van de context en ontwikkeldoelen van de school.

Gesprekken

Om te komen tot de herziene versie hebben we veel gesprekken gevoerd met onder andere schoolleiders, bestuurders en opleiders. Het ging over actuele thema's in het beroep, de herkenbaarheid en bruikbaarheid van de vorige beroepsstandaard, wat ze misten en waar ze behoefte aan hadden. Op basis daarvan heeft bijvoorbeeld Strategisch HRM een belangrijke plek gekregen, net als persoonlijk leiderschap. Ook is het leidinggeven aan onderwijskwaliteit als een aparte praktijk benoemd, terwijl het in de vorige standaard meer impliciet verweven was.

'Ik vind het mooi dat er meer ruimte komt voor waardengericht werken'

We hebben daarnaast literatuur bestudeerd, met een focus op actuele thema's als strategisch onderwijskundig leiderschap en gespreid leiderschap. En we hebben een vergelijking gemaakt met de standaarden van Canada, de Verenigde Staten, Australië en het Verenigd Koninkrijk. Dit zijn landen die een voortrekkersrol spelen bij de ontwikkeling van beroepsstandaarden voor schoolleiders. Zij hadden bovendien een actueel en herzien beroepsprofiel ten tijde van ons onderzoek.

Gerichte activiteiten

Een standaard voor een specifieke beroepsgroep is belangrijk om verschillende redenen en op verschillende niveaus. Met een gezamenlijke kennisbasis en kader kun je goed kijken naar je functioneren. Het maakt het makkelijker om te reflecteren, alleen en in groepen. Omdat je dezelfde taal en uitgangspunten hebt, kun je dat gesprek beter voeren. De beroepsstandaard vormt daarnaast ook een belangrijke basis voor opleidingen.

De beroepsstandaard speelt ook een rol bij personeels- en professionaliseringsbeleid. Uit een onderzoek dat Meta Kruger en ik hebben gedaan, kwam naar voren dat professionaliseringsactiviteiten effectiever zijn als ze gekoppeld zijn aan een gedeelde kennisbasis, gebaseerd op onderzoek, en een langere duur hebben. In alle drukte hebben schoolleiders echter een voorkeur voor korte scholingsactiviteiten, zoals seminars, congressen en eendaagse cursussen. Op zich is er niets mis met kortdurende activiteiten, maar je wilt wel dat die activiteiten samen bijdragen aan



individuele ontwikkeling en aan schoolontwikkeling. Je wilt dat er een gerichtheid is in de activiteiten die je doet. De beroepsstandaard kan daar een richtsnoer en een kader voor zijn. Het geeft een basis voor het stellen van ontwikkeldoelen.

Meerdere perspectieven

Uit onderzoek van Virginie März en Femke Geijssel kwam naar voren dat relationele condities, de mogelijkheid om gericht kennis en ervaringen te delen, één van de belangrijkste voorwaarden is voor duurzame vernieuwing in scholen. We weten ook uit onderzoek dat het werken in leergroepen effectief is voor de ontwikkeling van schoolleiders. Het is belangrijk om het werk en de organisatie zo in te richten dat mensen samen kunnen leren, en samen betekenis kunnen geven aan wat ze doen en ervaren, ook over organisatielagen of grenzen heen. Dat betekent dat we steeds weer goed moeten kijken naar hoe dingen nu zijn georganiseerd en of dat nog wel effectief is.

We hebben de neiging om dingen overzichtelijk te maken en daarmee vast te zetten. In veel schoolorganisaties wordt bijvoorbeeld gewerkt met vaste werkgroepen die gekoppeld zijn aan een beleidsdomein. Maar de vraagstukken die je wilt oplossen, zijn vaak complex. Dan heb je behoefte aan meerdere perspectieven. Een meer flexibele structuur waarin verschillende beleidsdomeinen samenwerken om vraagstukken te beantwoorden lijkt dan passender.

Uitwisseling

Uit onze interviews bleek ook dat schoolleiders behoefte hebben aan uitwisseling over dilemma's en vragen. Als dat gebeurt - we nemen er niet altijd genoeg tijd voor - gebeurt dat vooral horizontaal. Maar juist als je de verschillende functies in de verschillende lagen samen aan de slag laat gaan en samen laat leren, versterk je het leiderschap binnen een school. Dat is ook wat we willen laten zien met de leiderschapspraktijken en de focus op gespreid leiderschap.

'Juist als je de verschillende functies in de verschillende lagen samen laat leren, versterk je het leiderschap binnen een school'

In het buitenland zijn mooie experimenten geweest waar verschillende organisatielagen bij elkaar werden gebracht rond een centraal thema. Dat bleek heel effectief voor professionalisering en voor schoolontwikkeling. Daarmee wil ik niet zeggen dat je op deze manier moet werken. Ik pleit er alleen voor om goed na te denken over professionalisering en over een ondersteunende inrichting van de organisatie. Je zult moeten kijken naar de balans en verbinding tussen individuele ontwikkeling en die van de school. Je wilt niet dat er allemaal losse stukjes zijn, het gaat erom dat je professionalisering en ontwikkeling gericht en - deels - samen oppakt.

Gemeenschappelijk kader

Voor de vernieuwde beroepsstandaard hebben we ook gesproken met HR-professionals. Zij hebben behoefte aan een instrumentarium dat is gekoppeld aan de beroepsstandaard. Ook bestuurders hebben deze behoefte. Dat is begrijpelijk, maar ik hoop van harte dat waar mensen met instrumenten aan de slag gaan, dit ontwikkelingsgerichte instrumenten zullen zijn. De standaard moet niet als afvinklijst wordt gebruikt, maar als gemeenschappelijk kader waarbinnen je waarderend en analytisch kijkt naar de ontwikkeldoelen van schoolleiders in relatie tot de school. Dat vraagt om een gezamenlijk gesprek en gezamenlijke afwegingen.

De komende jaren zal de standaard op diverse plekken gebruikt worden en ik hoop dat ervaringen breed gedeeld worden. Anje Ros, Loes van Wessem en ik hebben het initiatief genomen om te werken aan een boek waarin we wetenschappelijke inzichten en praktische voorbeelden verbinden aan de leiderschapspraktijken uit de standaard. Dit doen we met een brede groep auteurs. Met dit boek willen we het gesprek over de standaard verder helpen.

Waardengericht en visiegestuurd

Ik vind het mooi dat er in de nieuwe beroepsstandaard aandacht is voor waarden en gezamenlijke betekenisgeving, vooral omdat een school een grote morele verantwoordelijkheid heeft. In scholen worden voortdurend belangrijke afwegingen gemaakt, dan moet je aandacht hebben voor onderliggende waarden en overtuigingen. Het gaat om de vraag wat onze eigen standaarden zijn, wat we goed onderwijs vinden en waarom, en om de vraag waar we onze beslissingen op baseren. Daar moeten we met elkaar over in gesprek blijven. De schoolleider heeft een belangrijke rol in dit verbinden over verschillen heen. Alleen al het feit dat dit is opgenomen in de standaard, leidt tot bewustwording. En hopelijk tot de dialoog hoe je het vormgeeft. Het vraagt om focus op wat je echt belangrijk vindt. Wat wil je uiteindelijk voor de leerling betekenen? Wat vraagt dat van ons en van de organisatie?"

Hoofdstuk 4

De beroepsstandaard en Strategisch HRM

De beroepsstandaard kan schoolleiders en HR-professionals helpen bij het ondersteunen van de professionele ontwikkeling van medewerkers in de school, als onderdeel van strategisch personeelsbeleid (Strategisch HRM). In dit hoofdstuk beschrijven we wat Strategisch HRM precies is en hoe de beroepsstandaard en Strategisch HRM in de school hand in hand kunnen gaan.

4.1 Wat is Strategisch HRM?

De huidige opvatting dat HRM veel meer is dan een afdeling P&O en een serie instrumenten, gaat terug naar de jaren tachtig van de vorige eeuw:

“HRM omvat het geheel van instrumenten voor management van personeel, de organisatie van het werk, de HR-functionarissen en de leidinggevenden in de school. Die leidinggevenden en hun leiderschap zijn van zulk doorslaggevend belang dat sommige onderzoekers liever spreken van ‘peoplemanagement’” (katern 3: Werk maken van Strategisch HRM. Hoe personeelsbeleid bijdraagt aan goed onderwijs en bevlogen medewerkers).

Strategisch HRM of strategisch personeelsbeleid (deze termen worden vaak synoniem gebruikt) gaat een stap verder en wordt gezien als:

“[...] het beleid en de concrete activiteiten ten aanzien van management van arbeid en personeel gericht op het behalen van organisatiedoelstellingen, maatschappelijke doelstellingen en doelstellingen van medewerkers.”

Het ‘hoe’ is vaak het grootste struikelblok bij organisaties die Strategisch HRM willen inzetten. De meeste leraren ervaren in de dagelijkse praktijk immers weinig houvast aan de doelen van de school. Het schoolplan is voor hen abstracte beleidstaal en vaak zijn er ook te veel ambities in opgenomen. Een belangrijke stap bij het tot leven brengen van Strategisch HRM is dan ook om docententeams de faciliteiten te geven om over de schooldoelen te praten. Zoals Peter Leisink, hoogleeraar Bestuurs- en Organisationswetenschap, het formuleert: “Strategisch HRM is niets meer dan leraren vragen wat ze met het schoolplan gaan doen en wat ze daarvoor nodig hebben. Het strategisch personeelsplan kan vervolgens daarop worden aangepast.” (Leisink, 2021).

Op pagina 54 komt Ruud Jansen aan het woord, opleider bij Iris-CVO. Hij vertelt dat hij het belangrijk vindt dat de beroepsstandaard wordt gekoppeld aan Strategisch HRM: “De ideale weg is om met schoolleiders en HR eerst de beroepsstandaard te operationaliseren. Hoe kunnen we die gebruiken in gesprekscycli en 360-graden-feedback? Hoe kunnen we het omzetten naar zichtbaar gedrag? Vervolgens kun je met schoolleiders, HR en opleiders kijken hoe je dat kunt omzetten naar concrete ontwikkelactiviteiten.”

4.2 Strategisch HRM en de beroepsstandaard

Ook Inge Andersen, lector Waardegericht Leiderschap en als een van de onderzoekers betrokken bij de herziene beroepsstandaard, vindt de koppeling van de beroepsstandaard aan Strategisch HRM essentieel, zo zegt ze in het interview op pagina 40:

“De standaard moet niet als afvinklijst wordt gebruikt, maar als gemeenschappelijk kader waarbinnen je waarderend en analytisch kijkt naar de ontwikkeldoelen van schoolleiders in relatie tot de school. Dat vraagt om een gezamenlijk gesprek en gezamenlijke afwegingen.”

De nieuwe beroepsstandaard voor schoolleiders heeft dan ook een duidelijke verbinding met Strategisch HRM. De gezamenlijke taal uit de standaard, met name de leiderschapspraktijken en de persoonlijke kwaliteiten, kan gebruikt worden om de professionaliseringsactiviteiten die de individuele schoolleider onderneemt te verbinden aan de doelen van de organisatie waar hij werkt. Dat sluit aan bij de wens van schoolleiders om te leren dichterbij de praktijk (katern 1: Al doende leren. Non- en informeel leren door schoolleiders).

Het is hiervoor cruciaal dat er vanuit de schoolorganisatie, gekoppeld aan de doelen van de organisatie, een heldere visie is op schoolleiderschap en schoolleidersontwikkeling. Dit moet worden vertaald in helder beleid en – misschien wel het belangrijkste – ook tot uitvoering worden gebracht. Dit betekent bijvoorbeeld dat in de school duidelijk is hoe je (als docent) schoolleider kan worden. De school zorgt vervolgens ook voor een goede begeleiding van startende schoolleiders en ziet erop toe dat ook schoolleiders blijven leren (gekoppeld aan de thema’s die spelen in de school). Hiervoor worden op structurele basis gesprekken gevoerd, waarin de wensen van de schoolleider ten aanzien van professionalisering en de thema’s die spelen in de school bij elkaar worden gebracht. Het is evident dat helder moet zijn wat het beschikbare budget is en welke tijd een schoolleider heeft voor scholing.

De beroepsstandaard beschrijft ook de rol die de schoolleider heeft bij het uitvoeren van Strategisch HRM en peoplemanagement. Het gaat dan vooral om de leiderschapspraktijken 2 (leidinggeven aan de ontwikkeling van medewerkers), 3 (leidinggeven aan de schoolontwikkeling) en 4 (leidinggeven aan de onderwijskwaliteit).

4.3 De rol van de schoolleider bij Strategisch HRM

De beroepsstandaard is een goede leidraad voor de ontwikkelgesprekken van de gesprekscyclus die de schoolleider voert met zijn leidinggevende (bestuurder of eindverantwoordelijk schoolleider) voor zijn eigen professionalisering. Het gaat dan niet alleen over bovengenoemde leiderschapspraktijken, maar ook over leiderschapspraktijk 1 (leidinggeven aan visiegestuurd werken) en leiderschapspraktijk 5 (leidinggeven aan verbinding met de (bredere) omgeving. Ook op die gebieden kan een schoolleider zich immers verder willen ontwikkelen. Uiteraard zal de ontwikkeling van de schoolleider zelf ook gekoppeld zijn aan de doelen van de organisatie.

Schoolleiders hebben daarnaast ook een belangrijke rol en verantwoordelijkheid bij het uitvoeren en vormgeven van strategisch personeelsbeleid in de school. Dit is omschreven in leiderschapspraktijken 2 (leidinggeven aan de ontwikkeling van medewerkers) en 3 (leidinggeven aan de schoolontwikkeling). De effectiviteit van Strategisch HRM staat of valt met hoe leidinggevend op verschillende niveaus hieraan in de dagelijkse praktijk vormgeven: zij kunnen Strategisch HRM versterken door de manier waarop zij medewerkers ondersteunen in hun dagelijks functioneren en professionele ontwikkeling.

4.3.1 Team- en afdelingsleiders

Team- en afdelingsleiders (middenmanagers) spelen een belangrijke rol bij de uitvoering van peoplemanagement in de school (Penning de Vries, 2021). Zij hebben de meest directe invloed op de kwaliteit en ontwikkeling van leraren. Daarnaast hebben zij ook veel contact met docenten en zij kunnen daardoor het beste bepalen wat een docent nodig heeft om de doelen van de school te bereiken.

Team- en afdelingsleiders hebben daarmee een belangrijke taak bij de implementatie van Strategisch HRM: ondersteuning van het dagelijks functioneren van medewerkers en van hun loopbaanontwikkeling (katern 3: Werk maken van Strategisch HRM.

Hoe personeelsbeleid bijdraagt aan goed onderwijs en bevlogen medewerkers). Dit sluit aan bij de leiderschapspraktijk 2: 'leidinggeven aan de ontwikkeling van medewerkers'.

4.3.2 Eindverantwoordelijk schoolleiders

Rectoren en directeuren zijn eindverantwoordelijk schoolleiders en hebben een meer strategische rol. Zij zetten binnen de kaders van het bestuur de koers van de school uit, veelal in samenspraak met team- en afdelingsleiders en medewerkers. Ze spelen een belangrijke rol bij het uitdragen van de schooldoelen die voor team- en afdelingsleiders richtinggevend zijn bij hun peoplemanagement.

Daarnaast zorgen zij ervoor dat het HRM-beleid van de school wordt opgesteld in lijn met de strategische doelen van de school. Dit gebeurt meestal in samenwerking met HR-professionals en de rest van de organisatie. Ze ondersteunen en faciliteren de team- of afdelingsleiders bij de dagelijkse uitvoering van dit beleid. Tot slot zijn eindverantwoordelijk schoolleiders zelf ook peoplemanager: namelijk voor de team- en afdelingsleiders voor wie zij de direct leidinggevende zijn.

4.4 Speciale aandacht voor de startende schoolleider

De begeleiding van startende schoolleiders verdient bijzondere aandacht. In 1.7 zagen we al dat 45% van de startende schoolleiders geen inwerkprogramma krijgt. De beroepsstandaard kan helpen om een programma op maat samen te stellen, niet alleen om de starter te laten zien wat er van hem of haar wordt gevraagd, maar ook om inzicht te krijgen in de kwaliteiten en vaardigheden van die persoon, zodat er een passend ontwikkeltraject kan worden bepaald. Uiteraard is de beroepsstandaard ook voor startende schoolleiders een handvat voor gesprekken in de gesprekscyclus. En ook tijdens een oriëntatie op het beroep kan de beroepsstandaard docenten concrete en gerichte handvatten bieden voor stappen naar het schoolleiderschap.

Gevraagd naar hun behoefte aan scholing geven beginnende schoolleiders in het middenmanagement dat zij vooral scholing willen op het gebied van: beleidsontwikkeling (39%), leiderschap (37%), andere schoolleiders ontmoeten (33%), professionele ontwikkeling van medewerkers (32%), het gebruik van data om school kwaliteit te verbeteren (30%) en financieel management (30%) (Bendig et.al., 2021).

Als een startende schoolleider eenmaal is ingewerkt, heeft hij vooral behoefte aan professionalisering op deze terreinen:

- professionele ontwikkeling van leraren
- gebruik van school- en leerlingendata om de kwaliteit te verbeteren
- tot stand brengen van samenwerking tussen leraren
- ontwikkelen van het schoolcurriculum
- leiderschap.

(Bendig et.al., 2021)

4.5 Misverstanden over Strategisch HRM

Er bestaan veel misverstanden over Strategisch HRM, zo vertelde Eva Knies, hoogleraar Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht, in het VO-magazine (De Graaff, 2019). Knies is programmacoördinator van de leergang Strategisch HRM en het ontwikkeltraject peoplemanagement, die worden aangeboden door het programma Voortgezet Leren van de VO-raad.

Om ervoor te zorgen dat misverstanden rondom Strategisch HRM de inzet van de beroepsstandaard niet in de weg staan, vermelden we de misverstanden die voor dit katern het meest relevant zijn:

1. Strategisch HRM staat los van het onderwijsbeleid

“Sommige mensen denken dat SHRM alleen gaat over het ontwikkelen van werknemers, dat het niets te maken heeft met de ontwikkeling van de organisatie. Dat klopt niet. Strategisch HRM kan alleen bestaan als er een heldere visie en missie is, als de organisatie duidelijke doelen heeft gesteld. Vervolgens bedenk je: hoe ga ik die bereiken? En dan is Strategisch HRM een van de manieren: zorgen dat de kennis en vaardigheden van personeelsleden optimaal zijn, dat medewerkers gemotiveerd zijn en dat ze voldoende autonomie hebben om de doelen te halen. Het is dus een integraal onderdeel van de strategie.”

2. Strategisch HRM levert alleen iets op voor medewerkers/organisatie

“Over Strategisch HRM denken medewerkers soms dat het in het belang van de organisatie is en niet van henzelf. Daarentegen denken leidinggevenden soms dat het te soft is, een speeltuin voor werknemers. Maar in de ideale situatie levert het iets op voor allebei. De crux zit in de manier waarop je SHRM inzet ten behoeve van alle betrokkenen. Als leidinggevende moet je je bewust zijn van de behoeftes en wensen van zowel de organisatie, de docenten als de maatschappij om de school heen. Zoek daarin een balans. Voorheen kon een docent soms opleidingen volgen die geen enkel raakvlak hadden met de schoolontwikkeling. De uitdaging is om individuele ontwikkeling aan schoolontwikkeling te verbinden, zodat zo'n opleiding ook in het voordeel is van de organisatie.”

3. Strategisch HRM is iets van de HR-afdeling, niet van mij

“Een potentieel risico is dat de verantwoordelijkheid en uitvoering van Strategisch HRM bij de HR-afdeling komen te liggen, omdat de directie vindt dat het daar thuishoort. Uiteraard heeft die afdeling een belangrijke rol, maar de integrale verantwoordelijkheid - visie formuleren, doelen stellen, beleid maken - ligt bij de schoolleiding. En de implementatie ligt juist bij het middenmanagement: team- en afdelingsleiders houden zich idealiter bezig met de uitvoering richting het personeel. De HR-afdeling ondersteunt leidinggevenden op alle niveaus in dit proces.”

4. Strategisch HRM is een top-down-aangelegenheid

“Een ander gevaar is dat werknemers denken dat de verantwoordelijkheid bij het management ligt en dat zij geen enkele invloed of verantwoordelijkheid hebben. Dat is niet zo: als medewerker kun je reflecteren op je eigen handelen, de school en het beleid en nadenken over je eigen ontwikkeling. Ga dus niet achteroverleunen. Tegelijkertijd moet de schoolleiding dit stimuleren door een veilige cultuur te creëren, docenten autonomie te geven en open te staan voor feedback.”

5. De schoolleiding en de HR-afdeling weten het beste hoe het ervoor staat met SHRM

“Uit veel onderzoeken blijkt dat het HRM dat de schoolleiding beoogt, niet altijd samenvalt met het HRM dat docenten waarnemen. Sterker nog: hoe 'lager' in de organisatie je hierover vragen stelt, hoe minder positief het beeld is. Wil je een compleet beeld van de stand van zaken, dan moet je alle niveaus bevragen: bestuur, schoolleiding, middenmanagement en docenten. En dat moet input zijn voor een gesprek: zijn er verschillen? Waarom? Hoe kunnen we die oplossen?”

6. Strategisch HRM-beleid ontwikkel je maar één keer

“We zien dat scholen veel werk steken in de ontwikkeling van SHRM-beleid. Dat is mooi, dat is winst ten opzichte van vroeger. We zien in onderzoeken echter ook dat er minder wordt gedaan om het beleid te evalueren. En nog minder om dat beleid aan te passen naar aanleiding van die evaluatie. Bij Strategisch HRM is het belangrijkste dat je cyclisch werkt. Je kijkt regelmatig naar de cijfers, voert gesprekken op alle niveaus, maakt analyses en schrijft op basis daarvan een evaluatie. Op basis daarvan kun je kijken of je het beleid moet aanpassen. Vervolgens begint de pdca-cyclus opnieuw.”



RUUD JANSEN / 'Je moet laten zien wat het betekent schoolleider te zijn. En scholing mogelijk maken'

De beroepsstandaard kun je als persoonlijk instrument inzetten, maar ook voor ontwikkelactiviteiten binnen interne opleidingen en huisacademies. Ook kan de standaard het personeelsbeleid meer focus en effectiviteit geven. Ruud Jansen is intern opleider bij IRIS, stichting voor Christelijk Voortgezet Onderwijs. Voor verschillende opleidingen gebruikt de stichting de beroepsstandaard.

"Als lerarenopleider Nederlands en opleider van docentencoaches en schoolopleiders kwam ik steeds meer met schoolleiders in aanraking. Zij zijn beslissers over belangrijke zaken in een school. Het helpen bij hun ontwikkeling vond ik een mooie taak. Nadat ik bij verschillende, meer commerciële, partijen had gewerkt heb ik mijn eigen functie bij IRIS gecreëerd als intern opleider en coach. Dat doe ik nu bijna vijftien jaar.

Nieuwe lichtung

Ik zie dat het vak van schoolleider in de afgelopen decennia erg is veranderd. Het is serieuzer, complexer en veeleisender geworden. Maar niet elk bestuur erkent dat. Je ziet een verschil met de oude situatie, waarin schoolleiders vooral coördinerend en organisatorisch bezig waren. De afgelopen vijf à tien jaar is een nieuwe lichtung schoolleiders opgestaan, die de nadruk leggen op leiderschap. Die doen opleidingen en zijn bezig met de ontwikkeling van hun beroep. Dat er nog steeds veel coördinerende schoolleiders zijn, is niet vreemd. Dat verwachten docenten ook van hen, dat ze dingen regelen en organiseren. Een veelgehoorde klacht van vooral teamleiders is dan ook dat ze te weinig toekomen aan echt leiderschap, aan gesprekken met mensen, aan nieuwe ontwikkelingen en het uitvoeren van beleid.

'Het vak van schoolleider is de afgelopen decennia serieuzer, complexer en veeleisender geworden'

Schoolleidersbril

Onze opleidingen zijn zoveel mogelijk vraaggestuurd: Waar hebben onze (toekomstige) schoolleiders behoefte aan? Welke vraagstukken en dilemma's hebben ze? Een belangrijke opleiding is 'Professioneel Leiderschap', voor aankomend teamleiders en teacher leaders. Het is een volwaardige basisopleiding van een jaar, te vergelijken met de opleiding basisbekwaam van NSO-CNA. Overigens maken ook deelnemers van buiten IRIS gebruik van ons aanbod, omdat we het belangrijk vinden om die open te stellen voor scholen uit ons netwerk en in onze samenwerkingsregio. Het is van grote meerwaarde om ervaringen uit andere scholen en besturen te horen.

In dat jaar laten we de docenten switchen van de docentenbril naar de schoolleidersbril. Dat is niet alleen belangrijk voor toekomstige teamleiders, maar ook voor docenten die in allerlei teacher-leaderrollen werken in de school. Zij zijn ook verbindend tussen schoolleiding en de 'werkvloer'. Die perspectieven zijn wezenlijk anders. In plaats van regelen en organiseren heb je te maken met drie soorten leiderschap. Ten eerste onderwijskundig, dus het leidinggeven door te sturen met en op de inhoud. Ten tweede persoonlijk leiderschap, dat gaat heel erg over communiceren, gesprekken voeren, luisteren en het goede voorbeeld geven. Hoe zorg je ervoor dat je team zelf met oplossingen komt en dat jij dat niet moet doen? Het gaat dan over sturen met en op gedrag. En dan heb je nog bedrijfsmatig leiderschap, dat is de regelende kant.



We hebben ook een, meer oriënterende, light-versie van deze opleiding, voor docenten met teamleiderambities. Ik vraag dan wel eens: je kunt organiseren, maar word je er ook gelukkig van? Is dat echt wat je wilt? Het zijn vaak teacher-leaders, ze zijn op onderwijs en leerlingen gericht. Ineens gaat het over processen, over mensen en over beleid. Daar worden ze niet altijd warm van.

Drie jaar

In deze opleidingen gebruiken we de beroepsstandaard. De standaard geeft een mooi en volledig beeld van wat het betekent om teamleider of directeur te zijn. Dat is zowel maatschappelijk als organisatorisch erg belangrijk. Als je zegt dat schoolleider een echt vak is, dan moet je laten zien wat het inhoudt en betekent. En scholing daarin mogelijk maken. Ik vind overigens dat je nieuwe schoolleiders zeker drie jaar de tijd moet geven om het vak te leren. Het is complex, zeker omdat veel teamleiders ook nog lesgeven. Dan heb je beide brillen op, en uiteindelijk identificeren die teamleiders zichzelf vaak nog steeds het meest met de docentenrol.

Dat het schoolleidersperspectief echt anders is, geven de domeinen in de beroepsstandaard goed weer. Je moet al die lagen kunnen zien en boven de materie uitstijgen. Dat doe je niet door een boekje te lezen of een cursus te volgen. Als directeur en eindverantwoordelijk schoolleider moet je nog meer de domeinen beheersen, je nog meer bewust zijn van de context. Dat doe je met een goede opleiding, ervaring opdoen en je laten coachen daarin, liefst ook on the job.

‘De standaard geeft een mooi en volledig beeld van wat het betekent om teamleider of directeur te zijn’

Vertalen naar je eigen praktijk

De nieuwe versie van de standaard is mooi en rijk. Vervolgens gaat het erom dat je een standaard vertaalt naar je eigen praktijk, je eigen omgeving en je eigen personeel. Wij hebben in onze opleidingen de sturingsdomeinen benoemd die we vergelijken met wat in de standaard de leiderschapspraktijken zijn. Domeinen, leiderschapspraktijken en persoonlijke kwaliteiten hebben we ondergebracht in veertig leiderschapskenmerken. Dat zijn concrete, kort geformuleerde gedragskenmerken. Dit is ook meteen de nulmeting voor deelnemers aan onze opleidingen. Ze moeten op basis van die kenmerken een 360-gradenfeedback uitzetten en die ook zelf invullen.

In de opleiding geven de deelnemers ook leiding aan een verbetertraject. Dat kan gaan om het mentoraat, om nieuwe pedagogische lijnen of vakinhoudelijke vernieuwingen. In ieder geval iets dat echt speelt in het team. Het gaat erom hoe ze leidinggeven aan dat proces. Halverwege het traject vragen ze een tussenstand aan collega's: Hoe doe ik het? Welke verschillen zie je? Wat kan ik anders doen? En aan het einde van het traject geven de collega's aan wat er goed gaat en wat er beter kan.

Wat ik mooi vind in de nieuwe beroepsstandaard is dat je met de domeinen geen richtlijnen geeft. Je wilt zo min mogelijk voorschrijven. Schoolleiders kunnen zelf de invullingen geven, in hun eigen taal en kleur. Dat doen we bij IRIS dus samen, want die vertaling is een behoorlijke klus. Je vertaalt brede beschrijvingen naar concrete situaties en vaardigheden. Het zou mooi zijn om het meer op een intervisieachtige manier aan te pakken, waarbij je schoolleiders gezamenlijk de invulling laat geven door ze te laten praten over de standaard.

‘Mijn pleidooi zou zijn
om elke paar jaar
een APK voor schoolleiders te doen’

Koppeling met personeelsbeleid

Binnen ons bestuur hebben we de invulling samen met de bovenschoolse HR-adviseur gedaan. Dan kun je ook beter de koppeling met het personeelsbeleid maken, waardoor je een integrale aanpak krijgt. Ik zie wel dat veel HR-professionals weinig met de beroepsstandaard en de inhoud van ontwikkeltrajecten hebben. Ze zitten meer op de harde kant van HRM, zoals beoordelingscriteria. Het zou goed zijn om hen ook mee te nemen in deze manier van denken en hen bewust te maken hoe ze de standaard kunnen inzetten.

Zoals we het nu doen, is volgens mij de ideale weg: schoolleiders en HR bekijken de standaard en de lijst van leiderschapskenmerken. Gezamenlijk maken ze een operationalisatie, bijvoorbeeld hoe de standaard kan worden gebruikt in feedback en de gesprekkencyclus. Daarna volgt de stap om met opleiders en andere HR-adviseurs de vertaling te maken naar ontwikkelactiviteiten, zoals opleidingen en studiedagen.

Uiteindelijk wil je dat je schoolleiders hun leiderschap bijhouden, net zoals artsen dat doen. Dan moet je het inbedden in je personeelsbeleid en regelmatig terug laten komen. Ik ben coach van het MT op een school. Vier van hen hebben de basisopleiding gedaan. Onlangs hebben ze de lijsten met leiderschapskenmerken weer ingevuld, ook voor elkaar. En dat hebben ze met elkaar besproken. Het was heel concreet, heel leerzaam en een heel mooi collegiaal feedbackproces. Mijn pleidooi zou ook zijn om elke paar jaar een APK voor schoolleiders te doen.”

Hoofdstuk 5

De beroepsstandaard en schoolleidersopleidingen

Met behulp van de beroepsstandaard kan de leerbehoefte van schoolleiders in kaart worden gebracht. Hierdoor kunnen opleiders of (huis-)academies hun aanbod afstemmen op wat een schoolleider nodig heeft en profiteren schoolleiders van opleidingen die goed aansluiten bij hun vragen. De beroepsstandaard vergemakkelijkt bovendien het stellen van doelen voor de uitkomst van een mogelijk professionaliseringstraject, begeleidingstraject, cursus of leergang.

Een goede samenwerking van opleiders en academies met scholen en SRVO is essentieel voor de verdere ontwikkeling van het beroep van schoolleider. Als de opleiding tot schoolleider goed aansluit bij de beroepsstandaard, komt de schoolleider goed beslagen ten ijs op zijn school en zal hij snel zijn meerwaarde kunnen bewijzen in de schoolorganisatie.

5.1 Gesprekken met stakeholders

Voor het rapport ‘Herziening beroepsprofiel schoolleider VO’ (2020) hebben onderzoekers gesproken met meerdere stakeholders, waaronder tien opleiders van schoolleiders (post-hbo en masters). Ook spraken zij met SAMOS, de Samenwerkende Opleidingen voor Schoolleiders, het samenwerkingsverband van opleidingen – verbonden aan een hogeschool of universiteit. Deze gesprekken werden gevoerd om het eerdere beroepsprofiel te herzien, waardoor er in de aanbevelingen van de geïnterviewden nog sprake is van ‘competenties’.

De belangrijkste conclusies van dat gesprek zijn:

- Er is veel draagvlak voor de inhoud van de competenties.
- Opleiders hechten veel belang aan eenzelfde beroepsprofiel voor het primair en voortgezet onderwijs. Indien de profielen te ver uiteenlopen, kan dit consequenties hebben voor de post-hbo-opleidingen (die te kwetsbaar zijn om twee aparte opleidingen te kunnen aanbieden).
- De opleiders zijn blij met het idee om meer aandacht te geven aan de schoolleider als persoon in het herziene beroepsprofiel.
- Ten aanzien van gespreid leiderschap benadrukken de opleiders het belang van de balans tussen individueel en gespreid leiderschap, afhankelijk van de situatie.
- Verder dient op basis van de interviews met schoolleiders aandacht te worden besteed in het nieuwe profiel aan: toekomstbestendig strategisch personeelsbeleid, het bevorderen van het lerend vermogen van de organisatie, effectief communiceren en het bevorderen van effectieve communicatie in de organisatie.

Opvallend in de gesprekken was dat alle opleiders het belang van innovatiekracht en onderzoek benadrukken: “Zowel bij de schoolleider zelf als bij het team. Vooral in het voortgezet onderwijs is het zo belangrijk om aan te sluiten bij nieuwe, grote maatschappelijke ontwikkelingen. Op basis van een goede analyse van buiten naar binnen, werkelijk vernieuwen.” En: “Onderzoeksmatig handelen is belangrijk en daarbij steeds de check blijven doen: wat gebeurt er in de omgeving?” Een andere opleider vulde aan: “Uiteindelijk krijgen veranderingen en leerprocessen in samenwerking, in interactie vorm. Belangrijk daarbij is dat je samen de juiste vragen stelt.” (Van Wessum et. al., 2020).

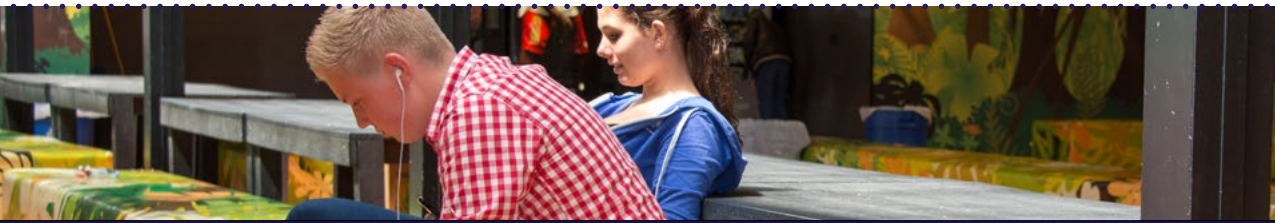
In het interview aansluitend aan dit hoofdstuk met twee directeuren van opleidingsinstituten wordt duidelijk hoe zij de beroepsstandaard gebruiken in de praktijk.

5.2 Meerdere soorten opleiders

Er bestaan verschillende soorten opleiders die trajecten aanbieden voor schoolleiders. Naast de officiële opleiders zijn er ook coaches, huisacademies (van onderwijsbesturen) en adviesbureaus (die op het snijvlak van advies en schoolontwikkeling opereren). De nieuwe beroepsstandaard zal niet alleen de officiële opleiders helpen om hun professionaliseringsaanbod af te stemmen op de behoeften van schoolleiders, maar zal ook deze andere groepen ondersteunen om (beter) aan te sluiten bij de wensen van ‘het veld’.

5.3 Opleidingscatalogus

De VO-raad en SRVO zullen samen opleiders oproepen om hun aanbod in te richten vanuit de beroepsstandaard. Ook in de opleidingscatalogus van de VO-academie en SRVO zal de beroepsstandaard de structuur van de catalogus bepalen. De opleidingscatalogus biedt een overzicht van tientallen opleiders en honderden opleidingen op het gebied van professionele ontwikkeling voor schoolleiders. Schoolleiders die staan ingeschreven bij SRVO kunnen in het register ook reviews over de opleidingen lezen en zelf een review plaatsen.



BART SCHIPMÖLDER EN MONIQUE KEESOM / Het belang van het collectief en de context

Ook voor opleidingsinstituten is de beroepsstandaard een leidraad voor de invulling van hun activiteiten. We vroegen aan Bart Schipmölder, directeur NSO-CNA, en Monique Keesom, directeur Penta Nova, hoe zij de nieuwe standaard zien en gebruiken.

Monique Keesom: "Wat me als eerste opviel aan de nieuwe standaard is dat er een nieuwe visie op leiderschap aan ten grondslag ligt. Het gaat niet alleen om de individuele schoolleider, de kern is nu hoe je samen – leidinggevend en medewerkers – dingen in school te weeg brengt. Gespreid leiderschap dus. Ik vind dat een mooie evolutie van de beroepsstandaard. De rol, de taken en de omgeving van een schoolleider zijn complex. Je kunt dat niet simpelweg in je eentje behappen. Als je uitgaat van leiderschapspraktijken baan je ook de weg voor gedeeld of gespreid leiderschap."

Bart Schipmölder: "We zijn als NSO-CNA een aantal jaren geleden al begonnen met het ontwikkelen van een eigen versie van het beroepsprofiel, omdat we in de bestaande beroepsstandaard zaken misten. Dat komt overeen met wat Monique zegt. De vragen waarmee scholen te maken hebben, zijn erg complex. Dan kun je niet afhankelijk zijn van een 'alwetende' leider. De wendbaarheid en het aanpassingsvermogen van een organisatie moet juist worden gedragen door het collectief. Wat wij hebben ontwikkeld lijkt heel erg op de nieuwe beroepsstandaard: de nadruk op het grotere geheel, de praktijken waar je als leidinggevende een rol hebt en hoe je je verder kunt ontwikkelen als mens en professional."

We zijn al een tijdje bezig om onze opleidingen op dat nieuwe profiel te bouwen. Dat is nog best een puzzel, want hoe vertaal je de leiderschapspraktijken en leiderschapsbronnen, of persoonlijke kwaliteiten zoals ze in de beroepsstandaard heten, naar de opleiding? Competenties zijn in dat geval makkelijker. We zijn gebruik gaan maken van het model van leeruitkomsten. Daarbij ga je uit van gedrag, inhoud en context."

Bart Schipmölder: 'Schoolleider zijn is een vak. En wat het vak inhoudt, ontdekken we steeds meer'

Denken vanuit systeem en context

Keesom: "Ik denk dat het voor elke opleider een uitdaging is om de uitgangspunten van de herziene beroepsstandaard adequaat te integreren in onderwijs en toetsing. Wij zijn de leiderschapsstijlen onder begeleiding van onze lector Inge Andersen gaan vertalen naar indicatoren op vier niveaus: van de opleiding middenmanagement tot en met de master. Deze zijn stapsgewijs opgebouwd en geven een steeds verdergaande ontwikkeling aan in schoolleiderschap. In onze herziene opleidingen is er nog meer ruimte voor praktijkvraagstukken. Opdrachten en toetsprocessen vinden zo dicht mogelijk in de eigen praktijk plaats. Dat doet recht aan het situationele en interactieve karakter van de leiderschapspraktijken."

Schipmölder: "Leeruitkomsten gaan niet zozeer over of je iets begrijpt, maar over hoe je het in de praktijk brengt. Daarom is het zo mooi dat we denken vanuit leiderschapspraktijken. Je kunt niet goed begrijpen, laat staan beoordelen, wat iemand doet als je de context en zijn of haar analyse daarvan er niet bij betreft. Bij het denken in competenties zul je eerder kijken naar wat de individuele leider doet, maar context en systeemdenken zijn erg belangrijk, net als de rol die je als leidinggevende speelt. Je moet alles in samenhang bekijken, dan worden situaties ook minder zwart-wit."



Het gaat erom dat een schoolleider snapt wat er in de praktijk gebeurt, dat je een situatie kunt lezen op wat er nodig is. Daarom werken we ook veel met opnames van werksituaties. Die observaties kijken we terug in de opleiding, want uiteindelijk zien anderen meer dan jij alleen. In een paar minuten zie je meestal al genoeg. Is iemand (te) hard aan het werk of laat hij het team het werk doen? Ik kom vaak in scholen waar de mensen verwachtingsvol kijken naar de leiders. Dat hiërarchisch denken zit in ons allemaal, het is aangeboren. Maar het gaat erom hoe je kunt zorgen dat iedereen meer verantwoordelijkheid kan nemen.”

Strategisch HRM

Keesom: “De beroepsstandaard is een hulpmiddel voor iedereen binnen de school hoe je leiderschap samen kunt ontwikkelen. Daarom is het belangrijk dat Strategisch HRM een meer prominente plek in de standaard heeft gekregen. Succesvol leiderschap stelt het leren centraal in de hele school, dus het leren van leerlingen, van docenten, van de schoolleiding en van de organisatie als geheel. De kern is om dit alles aan elkaar te verbinden. Strategisch personeelsbeleid was al een wezenlijk onderdeel van onze opleidingen, maar zal nu nog nadrukkelijker de aandacht krijgen.

De nieuwe beroepsstandaard leent zich ook goed om te kijken naar de rol van strategisch leiderschap en onderwijskundig leiderschap in de school. In de praktijk ligt de eerste nogal eens bij de hoogste leidinggevenden en de tweede bij de afdelings- en teamleiders. Het gaat er juist om dat je het samen doet, dat je de twee aan elkaar verbindt. De standaard kan zorgen voor het goede gesprek hierover tussen directie en middenmanagement.”

Monique Keesom: ‘De beroepsstandaard is een hulpmiddel voor iedereen binnen de school om leiderschap te kunnen ontwikkelen’

Schipmölder: “De beroepsstandaard wordt vaak een instrument genoemd. Ik denk dat je het daarmee te kort doet. Natuurlijk kun je het als schoolleider gebruiken voor je ontwikkeling, maar de standaard scheidt ook een kader waarbinnen je over heel veel zaken een visie kunt ontwikkelen. Van gespreid leiderschap tot personeelsbeleid. Ik zou het mooi vinden als de standaard in een team wordt besproken, om te kijken welke leiderschapspraktijken binnen de organisatie aanwezig zijn en hoe teamleden daarin leiderschap nemen.

Ik zie dat veel mensen tot schoolleider worden uitverkoren omdat ze goed kunnen regelen. Maar schoolleiderschap raakt aan een complex geheel van aspecten en het omvat meer dan alleen zaken coördineren. Schoolleider zijn is een vak. En wat het vak inhoudt, ontdekken we steeds meer. Dat besef groeit gelukkig en de nieuwe beroepsstandaard draagt daaraan bij.”





JUDITH BUSSCHER / Weten wat er als schoolleider van je verlangd wordt

Welke rol kan de beroepsstandaard spelen bij coaching en reflectie? We vroegen het aan Judith Busscher. Zij is al vijftien jaar schoolleider en sinds een aantal jaren ook coach: zelfstandig, als VO-managementcoach en als procesbegeleider reflectiegesprekken voor het Schoolleidersregister VO (SRVO).

“Ik heb altijd een groot hart gehad voor kinderen. Ik vind het geweldig om leerlingen te helpen zich te ontwikkelen. Daarom ben ik het onderwijs ingegaan. Na een aantal jaren als docent Engels ben ik een jaar of vijftien teamleider geweest op verschillende scholen. Tegelijkertijd heb ik de Master Educational Leadership gehaald. Het mooie van schoolleider zijn, is dat je je collega's kunt ondersteunen en motiveren in hun ontwikkeling.

Toen kwam VO-managementcoach voorbij en dat vond ik een mooie aanvulling op wat ik deed. Het is fijn om beginnende schoolleiders te helpen hun loopbaan te starten. Uiteindelijk is de stap van docent naar bijvoorbeeld teamleider best groot. Ik merkte dat ik daar de meeste energie uit haal, uit het helpen van mensen, met hen de diepte ingaan en ontdekken wat ze willen en kunnen. Daarom ben ik een aantal jaar geleden een eigen coachpraktijk begonnen.

Beroepsstandaard

Als teamleider of afdelingsleider ben je het schaap met de vijf poten. Je zit in de sandwichpositie: directie boven je, docenten onder je. Een van je belangrijkste taken is om je team mee te krijgen in onderwijsontwikkelingen en om de vertaalslag te maken van visie naar werkvloer. Maar je moet ook durven afwijken van het beleid als je op een iets andere manier je team wel meekrijgt. De verbinding met je team is dus essentieel.

Daarom is het mooi dat er een ijkpunt is, de beroepsstandaard. Om je te kunnen ontwikkelen, moet je weten wat er van je verlangd wordt. Wat houdt het vak van schoolleider nu precies in? Wat kunnen de mensen om je heen van jou verwachten?

‘Op basis van de standaard kun je zien waar je goed in bent en waar je nog een slag zou moeten maken’

Op basis van de standaard kun je zien waar je goed in bent en waar je nog een slag zou moeten maken. Ik vind dat je altijd in ontwikkeling moet blijven, dat heb ik ook altijd gedaan. Voor mezelf en om het goede voorbeeld te geven aan mijn team.

Het hele MT

Je kunt de standaard ook gebruiken om naar je managementteam als geheel te kijken. Dat doe ik als procesbegeleider voor SRVO. Heb je binnen je MT de competenties en vaardigheden die je nodig hebt? Ben je complementair aan elkaar? Stel jezelf de vraag welke vaardigheden, kennis en kwaliteiten je in huis hebt en welke je nog mist. Als teamleider werkte ik vaak met professionele leefgemeenschappen. Dan keek ik ook goed welke docenten deel uitmaakten van zo'n groep, zodat ze elkaar versterkten. Overigens probeerde ik iemand ook uit zijn comfortzone te halen. Fouten maken mag, dat is het leerproces dat leerlingen ook doormaken. Je hoeft niet de perfecte docent te zijn.

Doe ik het goed?

De vragen die ik krijg als coach en procesbegeleider hebben vooral te maken met aansturing van personeel en veranderingsprocessen. De kern is: doe ik het goed? Ook hier kan de standaard helpen, want die geeft je inzicht om op je eigen handelen te reflecteren. Bij SRVO werken we met drie methodieken voor de gesprekken en een daarvan is Appreciative Inquiry. De focus ligt op wat er goed gaat, op de succesverhalen. Er wordt altijd met een kritische blik naar je gekeken, door ouders, leerlingen, docenten. Door te kijken naar het positieve, komt er heel veel energie vrij.



‘Door te kijken naar het positieve, komt er heel veel energie vrij’

Eind vorig jaar heb ik meegedacht over hoe we de beroepsstandaard een plek kunnen geven in de reflectiegesprekken die we begeleiden. We kwamen uit op de STAR-methode: Situatie - Taak - Actie - Reflectie. Het is een heel mooi instrument om te kijken hoe ver je bent als schoolleider en wat heb je nog te ontwikkelen. Je neemt de leiderschapspraktijken uit de standaard en bedenkt: Hoe handel ik in die situaties? Wat gaat er goed en hoe komt dat? Zou ik ook anders kunnen reageren? Welke vaardigheden heb ik en welke mis ik in zo’n geval? En hoe kan ik die ontwikkelen? Het is een vrij simpele methodiek en erg effectief.”

- Meer weten over VO-managementcoach? Kijk op www.vo-academie.nl
- Meer weten over de reflectiegesprekken van SRVO? Kijk op schoolleidersregistervo.nl



Hoofdstuk 6 Aan de slag

In dit katern hebben we laten zien dat de nieuwe beroepsstandaard op allerlei manieren en niveaus is te gebruiken. Dit katern is geen stappenplan hoe je de standaard kunt inzetten. Het geeft wel handvatten om het gesprek over de beroepsstandaard te voeren, voor de persoonlijke ontwikkeling van de schoolleider en voor de ontwikkeling van de schoolorganisatie. In dit hoofdstuk geven we een aantal tips hoe je aan de slag kunt gaan.

Gebruik de standaard...

1. ...voor je eigen ontwikkeling

De beroepsstandaard geeft een beeld van het vak van schoolleider. Daarmee kun je als schoolleider inzicht krijgen in wat er van jou gevraagd wordt. En vooral ook: Waar ben je sterk in? Waar zou je jezelf verder in kunnen ontwikkelen? En welke professionaliseringsactiviteiten passen daarbij? Een 'scan' kan hierbij helpen. De VO-academie en SRVO ontwikkelen op dit moment een nieuw digitaal instrument.

2. ...voor de individuele ontwikkeling van alle schoolleiders op de lange termijn

Elke leidinggevende binnen een school heeft te maken met verschillende vraagstukken en dilemma's en beschikt over eigen kwaliteiten en vaardigheden. Belangrijk is dit leidinggevend talent te koesteren en op een goede manier te begeleiden. In elke fase van je leidinggevende loopbaan spelen verschillende vragen en komen de leiderschapspraktijken en persoonlijke kwaliteiten anders naar voren. De beroepsstandaard kan daarom een schoolorganisatie helpen bij het omgaan met de loopbaan van zijn leidinggevend.

→ *Meer weten? Lees het katern 'Loopbaanleren. Professionele ontwikkeling en loopbaanoriëntatie van leidinggevend in het voortgezet onderwijs'.*

3. ...voor de ontwikkeling van de gehele schoolleiding

Het leiding geven aan een school is complex en het is lastig voor één persoon om die taak op zich te nemen. Een school leiden is een samenspel van schoolleider(s), teamleiders, afdelingsleiders, et cetera. De standaard kan een mooie aanleiding zijn om met leidinggevend op alle niveaus te kijken naar hoe het team is samengesteld, welke kwaliteiten en vaardigheden iedereen heeft en wat er nog ontbreekt. Ook biedt de standaard handvatten voor het vertalen van visie en beleid van de school naar de afspraken met schoolleiders over de invulling van het schoolleiderschap.

4. ...om gespreid leiderschap vorm te geven

Als aanvulling op de ontwikkeling van de gehele schoolleiding helpt de standaard om te bedenken hoe je samen - leidinggevend en medewerkers - dingen in school teweeg kunt brengen. Hoe zorg je ervoor dat verantwoordelijkheid op alle niveaus wordt gevoeld en gedeeld?

→ *Meer weten? In het katern 'Wisselend invloed uitoefenen. Gespreid leiderschap in het onderwijs' gaan we daar uitgebreider op in.*

5. ...voor de ontwikkeling van strategisch personeelsbeleid

De beroepsstandaard kan dienen als gemeenschappelijk kader om te kijken naar de ontwikkeldoelen van schoolleiders in relatie tot de school. Op basis daarvan kun je de ontwikkelingsactiviteiten vormgeven. De essentie daarvan is dat de professionaliseringsactiviteiten die een schoolleider onderneemt niet los staan, maar een gericht ontwikkeldoel hebben. Dat is complex en vraagt veel van alle betrokkenen, maar het is belangrijk om hierover het gesprek aan te gaan. De beroepsstandaard kan daarbij helpen.

→ *Meer weten? Lees het katern 'Werk maken van Strategisch HRM'.*

6. ...voor de ontwikkeling van peoplemanagement

Met peoplemanagement bedoelen we de implementatie van strategisch personeelsbeleid. Team- en afdelingsleiders spelen een belangrijke rol in de uitvoering, directeuren meer op strategisch niveau.

→ *Meer weten? Lees het katern 'Goed onderwijs door focus op mensen. Aan de slag met peoplemanagement'.*

7. ...voor het inwerken van nieuwe schoolleiders

Bij het begin van een leidinggevende functie - of dat nu als teamleider of directeur is - is van belang dat iemand een goede start maakt. Het is dus van belang dat er een degelijk en compleet inwerkprogramma ligt. De beroepsstandaard kan helpen dat programma samen te stellen.

→ *Lees voor meer tips het katern 'Nieuwe inhouden, nieuwe netwerken, nieuwe perspectieven. Inwerkprogramma's voor beginnend schoolleider'.*

Ten slotte

SRVO en de VO-raad hebben samen de taak op zich genomen om de beroepsstandaard op een betekenisvolle manier in te bedden in het voortgezet onderwijs, met als doel het versterken van de kwaliteit van het schoolleiderschap en daarmee het optimaal faciliteren van het leren van leerlingen.

Net zoals de professionele ontwikkeling van schoolleiders een doorlopend proces is, heeft ook de standaard geen eindpunt. In samenwerking met schoolleiders zal ook de nieuwe Beroepsstandaard Schoolleiders VO regelmatig tegen het licht worden gehouden om te kijken of deze nog voldoet.

INSTRUMENTEN VOOR PROFESSIONELE ONTWIKKELING

De VO-academie en het Schoolleidersregister VO hebben verschillende instrumenten om te helpen bij de professionele ontwikkeling van schoolleiders.

Volg masterclasses en leergangen

De VO-academie verzorgt een breed palet aan professionaliseringsactiviteiten voor schoolleiders en bestuurders in elke fase van hun loopbaan, ook voor docenten met leidinggevende ambities.

→ www.vo-academie.nl/aanbod

Breng je vaardigheden en ontwikkeling in kaart

De Zelfscan van SRVO en de BC-scan van de VO-academie zijn digitale instrumenten waarmee schoolleiders hun vaardigheden en professionele ontwikkeling in kaart brengen en feedback kunnen vragen. In de komende periode werken SRVO en de VO-academie samen aan een nieuw reflectie-instrument passend bij de nieuwe beroepsstandaard. U kunt gebruik blijven maken van de huidige scans om een goed beeld te krijgen van uw vaardigheden en ontwikkeling totdat een nieuw instrument beschikbaar is.

→ www.schoolleidersregistervo.nl voor de Zelfscan

→ bcscan.vo-academie.nl voor de BC-scan

Zoek en vind een opleiding die bij jou past

De opleidingscatalogus biedt een overzicht van tientallen opleiders en honderden opleidingen als het gaat om de professionele ontwikkeling voor schoolleiders en bestuurders in het voortgezet onderwijs.

→ www.opleidingscatalogusvo.nl

Vraag het een coach

VO-managementcoach is een project van de VO-academie waarbij schoolleiders en bestuurders zijn opgeleid tot gecertificeerd coach. Schoolleiders en bestuurders met een coachvraag kunnen kosteloos gebruik maken van één van de gecertificeerde VO-managementcoaches.

→ vo-managementcoaches.vo-academie.nl

Ga in gesprek over je ontwikkeling

Tijdens een reflectiegesprek ga je met collega's in gesprek over je eigen leervragen en je professionele ontwikkeling, waardoor je nog beter zicht krijgt op jouw professionaliseringskoers. Een reflectiegesprek via SRVO wordt begeleid door een procesbegeleider. Dit zijn door de VO-academie opgeleide managementcoaches.

→ www.schoolleidersregistervo.nl/aan-de-slag/reflectiegesprekken

Kaartenset Beroepsstandaard schoolleiders vo

SRVO heeft een kaartenset ontwikkeld met meerdere werkvormen om de beroepsstandaard in de dagelijkse praktijk te benutten. Het is bedoeld als een speelse manier om je de beroepsstandaard eigen te maken, het gesprek erover aan te gaan met collega's en als managementteam de brede blik op leiderschap in een school te bespreken. De kaartenset is gratis in digitale vorm te downloaden via de website van SRVO. Wil je de kaartenset in fysieke vorm bestellen? Neem dat contact op via info@schoolleidersregistervo.nl

→ www.schoolleidersregistervo.nl/onderwerpen/beroepsstandaard

Meer weten wat de VO-academie en SRVO voor je kunnen betekenen?

Kijk op www.vo-academie.nl en www.schoolleidersregistervo.nl

REFERENTIES

Aa, R. van der, Berg, D. van den, Kools, M., Scheeren, J. (2017). *De schoolleider in kaart*. Den Haag: CAOP.

Bendig, J., Wester, M., Vrielink, S., Sapulete, S. (2021). *Begeleiding startende schoolleiders vo. Eindrapportage*. Rotterdam: Ecorys/MOOZ.

Beroepsstandaard schoolleiders VO (2021). Utrecht: VO-raad/SRVO. Beschikbaar op www.vo-academie.nl en schoolleidersregistervo.nl.

Biesta, G. J. J. (2015). *Het prachtige risico van onderwijs*. Culemborg: Uitgeverij Phronese.

Curré, C. & Graaff, M. van (2018). *Loopbaanleren. Professionele ontwikkeling en loopbaan-oriëntatie van leidinggevenden in het voortgezet onderwijs*. Utrecht: VO-academie, een programma van de VO-raad. Beschikbaar op www.vo-academie.nl.

Curré, C., Verbeek, B. (2017). *Nieuwe inhouden, nieuwe netwerken, nieuwe perspectieven. Inwerkprogramma's voor beginnend schoolleiders*. Utrecht: VO-academie, een programma van de VO-raad. Beschikbaar op www.vo-academie.nl.

Een vak apart. Schoolleidersagenda (2017). Utrecht: VO-raad/NVS/SRVO. Beschikbaar op www.vo-raad.nl en www.vo-academie.nl.

Graaff, M. de. Tien misverstanden over Strategisch HRM. *VO-magazine 3* 2019-2020, 38-40.

Graaff, M. de. Wat maakt een goede schoolleider? *De Staat van de Schoolleider* 2021, 30-33.

Hulsbos, F., Visser, S. (2020). *Wisselend invloed uitoefenen. Gespreid leiderschap in het onderwijs*. Utrecht: VO-academie, een programma van de VO-raad. Beschikbaar op www.vo-academie.nl.

Leisink, P., Knies, E., Visser, S. (2019). *Werk maken van Strategisch HRM. Hoe personeelsbeleid bijdraagt aan goed onderwijs en bevlogen medewerkers*. Utrecht: VO-academie, een programma van de VO-raad. Beschikbaar op www.vo-academie.nl.

Leisink, P. (2021). *VO-praat: Hoe breng je het SHRM-beleid tot leven?* [video]. Utrecht: VO-academie, een programma van de VO-raad. Beschikbaar op www.vo-academie.nl.

Nuland, E. van, Berg, D. van den (2021). *Arbeidsmarktonderzoek Schoolleiders voortgezet onderwijs*. Den Haag: Voion. Beschikbaar op www.voion.nl.

Penning de Vries, J. (2021). *Are we on the same page? Understanding shared perceptions of people management: a multilevel multimethod study in schools*. Utrecht: Utrecht University.

Schenke, W., Heemskerk, I.M.C.C., Weijers, D., Stigt, A. van, Wessum, L. van, Ros, A. *Monitor Professionele ontwikkeling schoolleiders en bestuurders VO 2018-2019. Resultaten uit vragenlijstonderzoek*. Amsterdam: Kohnstamm Instituut.

Schoolleiders in het voortgezet onderwijs (2019) [infographic]. Utrecht: SRVO. Beschikbaar op schoolleidersregistervo.nl.

Visser, S., Knies, E. (2018). *Goed onderwijs door focus op mensen. Aan de slag met peoplemanagement*. Utrecht: VO-academie, een programma van de VO-raad. Beschikbaar op www.vo-academie.nl.

Visser, S., Teeseling, E. van (2014). *Al doende leren. Non- en informeel leren door schoolleiders*. Utrecht: VO-academie, een programma van de VO-raad. Beschikbaar op www.vo-academie.nl.

Wessum, L. van, Ros, A., Andersen, I. (2020). *Herziening beroepsprofiel schoolleider VO. Verantwoordingsrapportage*. Utrecht: VO-raad.

COLOFON

Deze publicatie is een uitgave van de VO-academie (onderdeel van de VO-raad) in samenwerking met Stichting Schoolleidersregister VO.

Samenstelling en redactie Cindy Curré en

Martijn de Graaff

Tekst Cindy Curré

Interviews Martijn de Graaff

Met dank aan Lennart de Geus, Martine Maes en Noortje Schadenberg van Stichting Schoolleidersregister VO voor het meelezen.

Fotografie Dirk Kreijkamp (portretten),
iStock: BrianAJackson, bernie_photo, AlexLinch,
Polychronis Giannakakis, Mvltcelik, Orbon Alija
Shutterstock: LakedemonPhoto

Ontwerp OSAGE / Interactie en identiteit, Utrecht

Druk Berg Drukkerij, Amersfoort

Utrecht, 2021

VO-RAAD

Postbus 8282 / 3503 RG Utrecht

T 030 232 48 00

www.vo-academie.nl / info@vo-academie.nl