



De beroepsstandaard in de gesprekscyclus

In gesprek over sterk schoolleiderschap: handreiking voor het gebruiken van de Beroepsstandaard schoolleiders VO



Leren en reflecteren

Persoonlijke ontwikkeling

Schoolontwikkeling

Inhoud

Introductie	4
Over de beroepsstandaard	6
Overzicht publicaties en tools SRVO	7
1. De beroepsstandaard en de gesprekscyclus	10
Activiteitenmatrix voor individuele schoolleiders, schoolleiding en bestuur/scholengroep	11
2. Stap voor stap aan de slag per stadium	12
Instream	12
Inspiratie en oriëntatie	12
Experimenteren I: Bespreken en vaststellen van profiel voor een nieuwe schoolleider	13
Experimenteren II: Werving- en selectiegesprekken	13
Structureel inbedden	13
Doorstroom: Gesprekken over de ontwikkeling van individuele schoolleiders, teams of de gehele schoolleiding	14
Inspiratie en oriëntatie	14
Experimenteren I: Ontwikkelgesprek met de beroepsstandaard	15
Experimenteren II: Ontwikkelgesprek met de professionaliseringscyclus van Bardo (+ Reflectietool)	16
Experimenteren III: Aan de slag met de kaartenset (hele schoolleiding)	17
Structureel inbedden	18
Doorstroom: Gesprekken voor begeleiding van startende schoolleiders	19
Inspiratie en oriëntatie	19
Experimenteren: Begeleidingsgesprek en -traject voor startende schoolleiders	20
○ Overzicht leiderschapspraktijken voor startende schoolleiders	22
Structureel inbedden	27
Uitstroom: Exitgesprek bij vertrek van een schoolleider	28
Inspiratie en oriëntatie	28
Experimenteren	28
Structureel inbedden	29
Bronnen en verder lezen	30

Introductie

.....

Beste schoolleider,

Schoolleiderschap is een vak dat de afgelopen jaren complexer en veeleisender is geworden. Wat een goede schoolleider is, is geen objectieve werkelijkheid, maar uit zich in goed leiderschap in de betreffende context van de school, vanuit de betreffende opdracht en ambities. Besturen zijn verantwoordelijk voor de kwaliteit van al het personeel, inclusief schoolleiders. In veel scholen zijn bestuurders dan ook direct leidinggevende van de eindverantwoordelijke schoolleiders (zoals directeuren en rectoren). Deze eindverantwoordelijke schoolleiders geven leiding aan middenmanagers (teamleiders, afdelingsleiders of andere deelverantwoordelijk schoolleiders).

Voor schoolleiders is het nodig dat zij blijven reflecteren op hun handelen en hun eigen ontwikkeling. De steun en begeleiding van de direct leidinggevende is, net zoals voor alle werkenden in een school, van groot belang.

De gesprekscyclus is een belangrijk middel voor besturen om zicht te krijgen en houden op de kwaliteit van schoolleiders en om professionele ontwikkeling te stimuleren. De invulling van de gesprekscyclus ontwikkelt zich steeds meer naar begeleiding van ontwikkeling, in plaats van functionerings- en beoordelingsgesprekken. Scholen en besturen vullen de gesprekscyclus verschillend in, maar hebben met elkaar gemeen dat er periodiek gesprekken gevoerd worden over ontwikkeling.

Ruimte voor verbetering in ontwikkelgesprekken

Onderzoek toont aan dat in gesprekken over professionele ontwikkeling van schoolleiders nog verbetering mogelijk en nodig is. Het monitoringsonderzoek SHRM uit 2020 (Knies et al., 2021) laat zien dat het personeelsbeleid op vo-scholen nog lang niet altijd voorziet in ontwikkelmogelijkheden voor schoolleiders. In het WERKonderzoek 2019 geeft 56% van de schoolleiders aan dat het personeelsbeleid (sterk) voor verbetering vatbaar is. De oordelen over het personeelsbeleid hangen sterk samen met de aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling van schoolleiders, zoals het stimuleren van ontwikkelgesprekken en het wegnemen van belemmeringen voor professionele ontwikkeling (Bendig et al, 2021). Schoolleiders geven aan dat zij het schoolbestuur een belangrijke gesprekspartner vinden voor hun professionele ontwikkeling, maar in de praktijk blijken die gesprekken veel minder vaak voor te komen dan gewenst (Van Casteren et al, 2022).

Schoolleiders zouden op twee manieren de vruchten kunnen plukken van versterkt HRM-beleid (Bendig et al, 2021): enerzijds dat ze zelf beter ondersteund worden in hun professionele ontwikkeling, en anderzijds dat zij beter worden in de implementatie van HRM-beleid ten goede van de ontwikkeling van de medewerkers en dus van het onderwijs.



Over deze handreiking

Met de introductie van de vernieuwde Beroepsstandaard schoolleiders VO (2021) willen we een nieuwe impuls geven aan structurele goede gesprekken over schoolleiderschap in de hele sector. Daarbij biedt de beroepsstandaard een stevige basis als referentiekader en gemeenschappelijke taal. SRVO werkt hierin samen met de VO-raad en andere organisaties en netwerken die zich richten op schoolleiders.

Deze handreiking biedt inspiratie en concrete handvatten om de Beroepsstandaard schoolleiders VO in te bedden in diverse typen gesprekken tussen schoolleiders en hun leidinggevend.

“Juist in het gesprek tussen bestuurder en schoolleider over wat je goed leiderschap vindt en waarom, en wat dat dan concreet betekent, kan er volgens mij veel geleerd worden.”

Idealiter maken schoolleiders en hun leidinggevend, alsmede HRM-professionals, optimaal gebruik van de beroepsstandaard, onder meer in de gesprekscyclus. Dit kan leiden tot een structurele inbedding in de hele gesprekkencyclus met alle schoolleiders: van teamleider tot eindverantwoordelijk schoolleider.

Het doel van deze handreiking is dat er consequent en structureel wordt geïnvesteerd in het goede gesprek over leiderschap, en dat vervolgens de professionele ontwikkeling van schoolleiders goed gefaciliteerd en ondersteund wordt zodat zij hun persoonlijke kwaliteiten kunnen blijven ontwikkelen en kunnen groeien in hun leiderschapspraktijken.

We hopen dat schoolleiders, bestuurders, HRM-professionals en andere betrokkenen hun voordeel kunnen doen met deze handreiking, behorend bij de Beroepsstandaard schoolleiders VO.

Noortje Schadenberg,
directeur SRVO

Utrecht, november 2022





Over de beroepsstandaard

De beroepsstandaard is de concrete uitwerking van de kennis en vaardigheden die van een schoolleider in het vo verwacht mag worden. Hieronder volgen enkele aandachtspunten over de essentie en het gebruik van de beroepsstandaard.

Wat is de beroepsstandaard **wel**?

- Een ontwikkelingsgericht instrument, daarmee uitermate geschikt voor ontwikkelgesprekken, als handvat voor zelfreflectie en peerreflectie, 360° feedback, en ontwikkeling van leiderschap in de school.
- Een gemeenschappelijke taal om gezamenlijk het gesprek over de professionele en beroepsidentiteit van schoolleiders te voeren.
- Een totaalbeeld van het geheel van leiderschapspraktijken en persoonlijke kwaliteiten die nodig zijn voor goed schoolleiderschap. Het is uitdrukkelijk geschreven vanuit het oogpunt van gespreid leiderschap, waarbij eigenaarschap wordt ervaren bij alle medewerkers en alle expertise in de organisatie wordt benut.
- Een overzicht van kennis en vaardigheden die van een team van schoolleiders verwacht mogen worden, daarmee belangrijk als basis voor o.a. werving en selectie, en voor opleidingen voor schoolleiders.

Wat is de beroepsstandaard **niet**?

- De beroepsstandaard is geen compleet overzicht waar elke individuele schoolleider integraal aan zou moeten voldoen. De gehele beroepsstandaard kan overweldigend overkomen (zeker voor beginnend schoolleiders), waardoor het belangrijk is om voor jezelf of voor de schoolleider waaraan je leiding geeft een eigen focus aan te brengen in het geheel van leiderschapspraktijken en persoonlijke kwaliteiten.
- De beroepsstandaard is geen 'meetlat' voor de beoordeling van schoolleiders, maar kan wel gebruikt worden als inspiratiebron voor de beoordelingssystematiek van de eigen schoolomgeving.



Overzicht publicaties en tools SRVO

In deze handreiking wordt regelmatig verwezen naar onderstaande publicaties en tools. Klik op één van de onderstaande knoppen en ga naar de juiste online locatie!

Reflectietool

voor alle schoolleiders in het vo

NIEUW! In samenwerking met Bardo hebben SRVO en de VO-academie een Reflectietool ontwikkeld met als doel schoolleiders te ondersteunen in het reflecteren op hun professionele ontwikkeling met de beroepsstandaard als handvat en gemeenschappelijke taal. Met deze Reflectietool kun je als schoolleider meer inzicht krijgen in waar je staat in je leiderschap en hoe je je blijvend kunt ontwikkelen!

In de Reflectietool van Bardo zijn verschillende manieren beschikbaar om te reflecteren op je ontwikkeling. Je kunt bijvoorbeeld ondersteunende reflecties op rapportages van 360° feedback toevoegen en delen met anderen. Ook biedt de reflectietool voorbeeldsjablonen voor een ontwikkelgesprek en een beoordelingsgesprek die schoolleider en leidinggevende kunnen invullen.

De Reflectietool is zowel geschikt voor individueel gebruik als voor gehele teams. De tool is kosteloos beschikbaar voor iedere schoolleider, van teamleider tot rector!

Aanmelden doe je via schoolleidervo.bardo.nl.

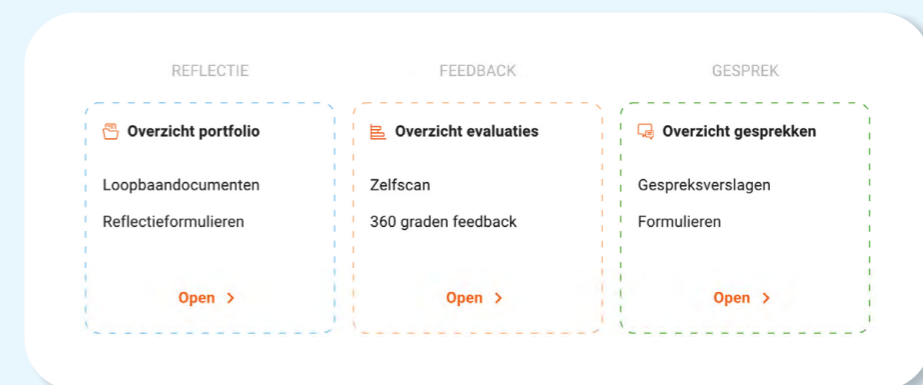
Voorbeeld: Reflectietool als voorbereiding voor een 1-op-1 ontwikkelgesprek

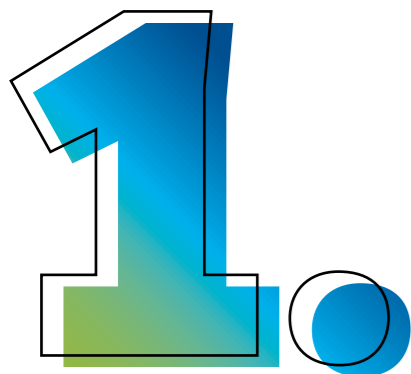
Je kunt Bardo gebruiken ter voorbereiding op een ontwikkel- of beoordelingsgesprek met je leidinggevende. Je gebruikt in dit gesprek de met de Reflectietool opgehaalde input: zowel zelfreflectie (Zelfscan) als peerreflectie van collega's over jou (360 graden feedback).

Een mogelijk stappenplan voor het gebruik van de Reflectietool is:

1. Doe de Zelfscan: 31 stellingen in de basisversie van de Reflectietool, of een meer verdiepende versie in de Reflectietool Extensive.
2. Doe een 360 graden feedback: vraag feedback op de specifieke leiderschapspraktijken of persoonlijke kwaliteiten waar je je op ontwikkeld hebt. Je kunt per persoon een selectie maken van vragen die je aan hem/haar wilt stellen.
3. (optioneel) Reflecteer op de uitkomsten van de 360 graden feedback en zelfscan met behulp van de verdiepende reflectievragen.
4. Deel de uitkomsten van de zelfscan en/of feedback met je leidinggevende of breng ze in tijdens het gesprek.

Meer weten? Meld je aan bij schoolleidervo.bardo.nl. In de Wegwijzer vind je uitleg over alle mogelijkheden.





De beroepsstandaard en de gesprekscyclus

Het doel van deze handreiking is om concreet te maken hoe de Beroepsstandaard schoolleiders VO als handvat in verschillende typen gesprekken benut kan worden. Met 'gesprekscyclus' bedoelen we hier alle typen gesprekken die schoolleiders voeren over hun functie en hun ontwikkeling. De gesprekscyclus is in veel scholen in ontwikkeling: soms zijn beoordelingsgesprekken afgeschaft of krijgen ze een andere invulling, soms vinden er vooral in de dagelijkse praktijk meer informele gesprekken plaats, en soms vinden er überhaupt nog geen gesprekken plaats.

Om structuur in deze handreiking aan te brengen, delen we het type gesprekken tussen de schoolleider en diens leidinggevende in vanuit het oogpunt van instroom, doorstroom en uitstroom van schoolleiders. In onderstaand schema brengen we het type gesprekken én de mogelijke rol van de beroepsstandaard in beeld.

INSTROOM: →

Bespreken en vaststellen van profiel voor nieuwe schoolleider en werving- en selectiegesprekken

Op basis van de beroepsstandaard kan een opdracht voor een nieuw te werven schoolleider worden geformuleerd. Welk repertoire van leiderschapspraktijken en persoonlijke kwaliteiten is wenselijk als gekeken wordt naar de situatie en context van de school en de belangrijkste vraagstukken waar de school voor staat? Wat is er al aanwezig in de schoolleiding, waar heeft het MT behoefte aan, en/of wat kan versterkt worden?

In de gesprekken tijdens de werving-en-selectiefase biedt de beroepsstandaard een gemeenschappelijke taal en een referentiekader voor wat er in algemene zin van schoolleiders verwacht wordt. Een sectorbrede toepassing van de beroepsstandaard en verbinding met functiebeschrijvingen dragen bij aan versterking en herkenbaarheid van het vak van schoolleider.

DOORSTROOM: →

Gesprekken over de ontwikkeling van individuele schoolleiders, teams of de gehele schoolleiding

In ontwikkel- en/of beoordelingsgesprekken kan de beroepsstandaard een handvat voor inspiratie en reflectie bieden. Welke (aspecten van de) leiderschapspraktijken zijn sterk ontwikkeld of zouden beter benut kunnen worden, kijkend naar de organisatiedoelstellingen? Welke persoonlijke kwaliteiten zet de schoolleider in? Waar liggen vervolgens mogelijke ontwikkeldoelen? Deze kunnen aan de basis liggen van professionaliseringskeuzes of een gewenste loopbaanontwikkeling.

Bij ontwikkeling van de gehele schoolleiding kan de beroepsstandaard gebruikt worden om binnen de organisatie te onderzoeken wie de juiste persoon op de juiste plek is. Hierbij kan bijvoorbeeld gebruik gemaakt worden van een HR-vlootshouw.

N.B. De beroepsstandaard is géén beoordelingsinstrument in de vorm van een 'meetlat', omdat het redelijkerwijs niet mogelijk is dat alle leiderschapspraktijken en persoonlijke kwaliteiten bij één persoon belegd zouden zijn. Wel kan de beroepsstandaard benut worden in de voorbereiding op beoordelingsgesprekken, bijvoorbeeld via zelfreflectie, peerreflectie of 360° feedback.

Gesprekken voor begeleiding van startende schoolleiders

We geven in de handreiking extra aandacht aan de begeleiding van schoolleiders in hun eerste jaren. De gehele beroepsstandaard kan overweldigend overkomen, dus geven we een overzicht van wat er van startende schoolleiders (teamleiders) in grote lijnen verwacht kan worden en wat logische ontwikkelstappen vanuit de leiderschapspraktijken zijn.

UITSTROOM: →

Exitgesprek bij het vertrek van een schoolleider

In een exitgesprek kan er aandacht zijn voor de leiderschapspraktijken die van belang zijn bij de werving van – en overdracht naar – een nieuwe schoolleider. Daarnaast biedt de beroepsstandaard een handvat voor (persoonlijke) reflectie, zowel voor de vertrekkende schoolleider als voor de leidinggevende en de school.

Aan de slag →

Welke stappen maak je om naar structurele inbedding van de beroepsstandaard te komen? In de matrix hiernaast zijn verschillende stadia van het gebruik van de beroepsstandaard in de gesprekscyclus op een rij gezet, van inspiratie en oriëntatie via experimenteren naar structureel inbedden, met enkele mogelijke activiteiten.

Stadia met voorbeelden	Inspiratie en oriëntatie Mogelijke activiteiten	Experimenteren Mogelijke activiteiten	Structureel inbedden Voorbeelden van structurele inbedding
Individuele schoolleider 	<ul style="list-style-type: none"> Je kunt je individueel oriënteren op de beroepsstandaard, bijvoorbeeld als handvat in een gesprek. 	<ul style="list-style-type: none"> Je kunt met de poster of kaartenset van SRVO in gesprek gaan met collega(s) of leidinggevende. Je kunt de Reflectietool uitproberen: individueel (zelfscan) of door collega's om feedback te vragen (360 graden feedback). 	<ul style="list-style-type: none"> Je neemt het initiatief in de schoolleiding voor een gesprek om de beroepsstandaard te benutten als gemeenschappelijke taal. Je spreekt met je eigen leidinggevende af welke aspecten van leiderschapspraktijken en persoonlijke kwaliteiten structureel terugkomen in voortgangs-, ontwikkel- en/of beoordelingsgesprekken en hoe vaak deze terugkomen. Eventueel kunnen de afspraken worden gebaseerd op samen vastgestelde ontwikkeldoelen.
Schoolleiding 	<ul style="list-style-type: none"> De schoolleiding kan zich oriënteren op het geheel van leiderschapspraktijken en persoonlijke kwaliteiten. <p>De vraag hierbij is of alle leiderschapspraktijken en persoonlijke kwaliteiten aanwezig en goed verdeeld zijn. Wie pakt welke taak op?</p>	<ul style="list-style-type: none"> De schoolleiding kan het overzicht van verdeling van leiderschapspraktijken en persoonlijke kwaliteiten benutten voor het opstellen van de opdracht en het profiel voor een nieuwe schoolleider of voor loopbaanontwikkeling. De schoolleiding kan extra aandacht besteden in vergaderingen of gesprekken aan één of meer onderbelichte leiderschapspraktijken of persoonlijke kwaliteiten. De schoolleiding kan de Reflectietool Extensive gebruiken om samen te leren en als gemeenschappelijke taal te benutten. De uitkomsten hiervan bieden input voor gesprekken met ieders leidinggevende. 	<ul style="list-style-type: none"> De schoolleiding maakt structureel gebruik van de beroepsstandaard in de gesprekscyclus. In gesprekken wordt een verbinding gemaakt tussen de ontwikkeldoelen van school, de persoonlijke ontwikkeldoelen van schoolleiders en de leiderschapspraktijken en persoonlijke kwaliteiten. Sectorale instrumenten en handvatten (zoals in deze handreiking) zijn aangepast aan de taal en context van de school, de functiewaardering, het schoolplan en de ontwikkeldoelen van de school.
Bestuur/ scholengroep 	<ul style="list-style-type: none"> Een bestuur/ scholengroep kan zich oriënteren op welke instrumenten er beschikbaar zijn voor de gesprekscyclus (bijvoorbeeld bij SRVO en de VO-raad). 	<ul style="list-style-type: none"> Een bestuur/scholengroep kan een pilot uitvoeren op een school met een instrument, of experimenteren met een type gesprek waarbij de beroepsstandaard wordt benut. 	<ul style="list-style-type: none"> In het HRM-beleid van een bestuur/ scholengroep is er structureel aandacht voor professionele ontwikkeling, en specifiek beleid over de professionele ontwikkeling van schoolleiders, op basis van de beroepsstandaard. Sectorale instrumenten en handvatten (zoals input in deze handreiking) zijn aangepast aan de taal en context van het bestuur/scholengroep of de stichting om daadwerkelijk te worden gebruikt.



Stap voor stap aan de slag per stadium

De volgende paragrafen zijn opgedeeld in instroom, doorstroom en uitstroom van schoolleiders. Elk van deze drie situaties zijn opgedeeld in drie stadia:

- **Inspiratie en oriëntatie:** diverse bronnen om uit te putten;
- **Experimenteren:** een gespreksleidraad en/of werkvorm;
- **Structureel inbedden:** adviezen om te zorgen voor structureel (langdurige) inzet van de beroepsstandaard en/of andere instrumenten.

Instroom

Inspiratie en oriëntatie

Experimenteren I: Bespreken en vaststellen van profiel voor een nieuwe schoolleider

PROFIELSCHETS VACATURE SCHOOLLEIDER

Doel: Verkennen van het profiel voor een nieuwe schoolleider aan de hand van de beroepsstandaard

Wie: Team en/of MT, bestuurder (optioneel), werving- en selectiebureau (optioneel)

1. Bespreek aan de hand van het schoolplan en de bijbehorende doelstellingen welke aspecten van de leiderschapspraktijken en persoonlijke kwaliteiten belangrijk zijn voor de fase waar de school in zit en voor de opdracht in de komende jaren.
2. Bespreek daarna: in hoeverre zijn deze aspecten al goed vertegenwoordigd in de schoolleiding? En welke aspecten zouden juist toegevoegd kunnen worden aan het MT?
3. Neem de uitkomsten van het gesprek mee in het opstellen van een profiel voor een nieuwe schoolleider. Maak in het profiel een koppeling naar de Beroepsstandaard schoolleiders VO, om zo een gemeenschappelijke taal te hebben in de sollicitatiegesprekken.

★ **Tip:** De kaartenset met de aspecten van de leiderschapspraktijken en persoonlijke kwaliteiten kan behulpzaam zijn in het proces van vaststellen van wat er al aanwezig is en wat er nog nodig is.

Experimenteren II: Werving- en selectiegesprekken

1. Neem bij de keuze van een werving- en selectiebureau in de opdrachtformulering als criterium mee dat de beroepsstandaard als gemeenschappelijke taal en referentie gebruikt wordt (bijv. bij de profielschets, de opdracht, etc).
2. Bespreek intern de selectiegesprekken voor: stel gesprekspunten en vragen op die verband hebben met de inhoud van de beroepsstandaard. Spreek met elkaar af om tijdens het gesprek de taal te gebruiken van de leiderschapspraktijken en persoonlijke kwaliteiten (en geef hierin het goede voorbeeld) om het profiel en/of de opdracht toe te lichten.

Structureel inbedden

- Laat alle betrokkenen (bijvoorbeeld MT, HR-professionals, het bestuur en het werving- en selectiebureau of experts) herkenbaar dezelfde taal hanteren voor het opstellen van het profiel en de specifieke opdracht voor de nieuwe schoolleider, in de selectiegesprekken en eventueel assessment of aanvullende gesprekken.
- Verwerk de beroepsstandaard als standaardtaal in de functiebeschrijvingen en functiewaardering voor schoolleiders binnen het bestuur/scholengroep op de verschillende niveaus.



Doorstroom: Gesprekken over de ontwikkeling van individuele schoolleiders, teams of de gehele schoolleiding

In het vo is de ontwikkeling ingezet naar minder (of geen) beoordelingsgesprekken (die meer evaluerend over het verleden zijn) en meer focus op periodieke ontwikkelgesprekken (die meer op de toekomst gericht zijn) met schoolleiders. Overigens zijn er nog wel scholen die uitsluitend beoordelingsgesprekken voeren.

Regelmatig is er vanuit scholen vraag naar instrumenten voor 360° feedback of een zelfscan, om inzicht te krijgen in de ontwikkeling van schoolleiders. De beroepsstandaard biedt een goed handvat voor reflectie in de voorbereidingsfase van een beoordelingsgesprek. De beroepsstandaard als geheel is echter geen basis voor beoordeling, simpelweg omdat het redelijkerwijs niet mogelijk is dat alle leiderschapspraktijken en alle persoonlijke kwaliteiten bij één persoon belegd zouden zijn. Wel kan de gemeenschappelijke taal benut worden voor een eenduidige gespreksvoering over specifieke leiderschapspraktijken en persoonlijke kwaliteiten waar een schoolleider niet of juist wel optimaal in heeft gefunctioneerd.

Inspiratie en oriëntatie

Experimenteren I: Ontwikkelgesprek met de beroepsstandaard

LEIDRAAD VOOR ONTWIKKELGESPREK

Doel: Reflectie om te komen tot ontwikkeldoelen

Wie: In groepjes met collega-schoolleiders (evt. van een andere locatie) of in een 1-op-1 ontwikkelgesprek met de leidinggevende

Nodig: Beroepsstandaard en/of poster van de beroepsstandaard

1. Bespreek vooraf het doel en de werkwijze van het gesprek.
2. Stel de ander vragen voor reflectie:
 - a. In welke (aspecten van de) leiderschapspraktijken en/of persoonlijke kwaliteiten vind je jezelf sterk? Benoem een concrete situatie uit de dagelijkse praktijk die dit weergeeft.
 - b. In welke (aspecten van de) leiderschapspraktijken en/of persoonlijke kwaliteiten kun je jezelf ontwikkelen? Benoem een concrete situatie uit de dagelijkse praktijk die dit weergeeft.

★ **Tip:** Je kunt het kiezen van aspecten van leiderschapspraktijken en/of persoonlijke kwaliteiten ook doen met de kaarten uit de [kaartenset](#) van de beroepsstandaard.

★ **Tip:** Je kunt het beschrijven van een concrete situatie ook doen met de STARR-methode uit het document [Mijn Beroepsreflectie](#).

3. Wissel de beelden die jullie hebben uit en maak hier één of meer concrete ontwikkeldoelen van, bijvoorbeeld 'Ik wil beter in staat zijn om...'.
 4. Maak concreet hoe je dit ontwikkeldoel wilt bereiken: welk type professionaliseringsactiviteit(en) heeft je voorkeur? Leg vast in een ontwikkelplan ([voorbeeld: zie 'Over de taal van de teamleider'](#)) wat je gaat doen en binnen welke tijdsperiode.

★ **Tip:** Kies voor een activiteit binnen de school en/of in samenwerking met andere onderwijsprofessionals, want uit onderzoek (Schenke, 2022) blijkt dat schoolleiders vooral leren door te reflecteren op eigen ervaringen, iets uit te proberen in de eigen praktijk en samen te werken met anderen.

★ **Tip:** Een nieuwe ontwikkeling is de schoolleidersbeurs voor schoolleiders in het vo, waarmee professionaliseringsactiviteiten bekostigd kunnen worden. Over de schoolleidersbeurs zijn afspraken gemaakt in het [Onderwijsakkoord 2022](#). Bekijk regelmatig de [website van de VO-raad](#) en abonneer je eventueel op [nieuwsoverzichten voor verdere informatie](#).

5. Plan een vervolgesprek over hoe de ontwikkeling verlopen is. Bespreek op welke manier je in de tussentijd je eigen reflectie en feedback van anderen ophaalt om mee te nemen in het vervolgesprek.

Experimenteren II: Ontwikkelgesprek met de professionaliseringscyclus van Bardo (+ Reflectietool)

De beroepsstandaard geeft voornamelijk aan wat een effectieve schoolleider doet (in vijf leiderschapspraktijken en vier persoonlijke kwaliteiten), maar er zijn ook diverse inzichten *hoe* je als professional effectief kunt leren in je eigen werksituatie. Die inzichten zijn samengebracht in onderstaande professionaliseringscyclus van Bardo (die aan de basis ligt van de reflectieformulieren in de Reflectietool), bestaande uit een aantal stappen met kernvragen.

De kernvraag in stap 1 is niet 'Wat zou ik willen leren?' maar gericht op de ander: 'Wat hebben *anderen* van mij nodig om te leren?' Bijvoorbeeld: als van leraren verwacht wordt dat ze hun didactisch handelen verbeteren, wat hebben ze dan van jou als schoolleider nodig om dit te doen?

De kernvragen in de professionaliseringscyclus van Bardo zijn:



LEIDRAAD VOOR ONTWIKKELGESPREK

- Doel:** Reflectie om te komen tot ontwikkeldoelen.
- Wie:** In groepjes met collega-schoolleiders (evt. van een andere locatie) of in een 1-op-1 ontwikkelgesprek met je leidinggevende.
- Nodig:** Professionaliseringscyclus ↑ Reflectietool Bardo

Tijdens het gesprek:

2. Beantwoord vraag 1 en 2 uit de cyclus.
3. Wissel de beelden uit die jullie hierbij hebben en maak een actieplan aan de hand van vraag 3.

Na het gesprek:

4. Werk daarna aan de gewenste ontwikkeling door te oefenen/repeteren en nieuwe handelingen te herhalen. Plan alvast een vervolgesprek in over ongeveer zes maanden.
5. Vraag aan anderen om feedback en reflecteer tussentijds zelf, bijvoorbeeld met de Reflectietool.

Vollegesprek na ongeveer zes maanden:

6. Beantwoord vraag 4 uit de cyclus.

Voor het gesprek:

1. Bespreek vooraf het doel en de werkwijze van het gesprek.

Experimenteren III: Aan de slag met de kaartenset (hele schoolleiding)

Gesprekken over ontwikkeling vinden niet alleen tussen leidinggevende en schoolleider plaats. Ook over de ontwikkeling van de gehele schoolleiding kunnen gesprekken plaatsvinden vanuit een strategische koppeling aan organisatiedoelen. Denk hierbij aan een HR-vlootshouw, het formuleren van een profiel voor een nieuwe schoolleider in het MT (zie instroom), of een teamreflectie tijdens een jaarlijkse studiedag. Hierbij kan bijvoorbeeld een foto gemaakt worden van de actuele samenstelling van de gehele schoolleiding (eventueel aangevuld met teacher leaders of informele leiders) om daarmee overzicht te krijgen wie wat doet, of dit een gewenste situatie is en of er verandering nodig is.

Zie hieronder enkele voorbeelden van werkvormen met de kaartenset voor gesprekken binnen een MT:



2. POSITIEVE FEEDBACK

- Doel:** Elkaar feedback geven over wie sterk is in welke leiderschapspraktijken of persoonlijke kwaliteiten.
- Wie:** Schoolleiding / managementteam.
- Nodig:** Alle kaarten met de aspecten van de leiderschapspraktijken en persoonlijke kwaliteiten.

4. ONTWIKKELSTAPPEN BENOEMEN

- Doel:** Beeld krijgen bij de (potentiële) ontwikkelstappen van (aankomend) schoolleiders, bijv. in een vlootshouw.
- Wie:** Schoolleiding, eventueel HR-of opleidingsprofessional.
- Nodig:** Kaarten met de aspecten van de leiderschapspraktijken en persoonlijke kwaliteiten.

📖 Lees de instructie voor deze (en de andere) werkvormen in de handleiding van de kaartenset.

Structureel inbedden

Uit onderzoek blijkt dat 'de (gepercipieerde) kwaliteit van het personeelsbeleid nauw samenhangt met de aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling tijdens functionerings- en ontwikkelgesprekken. Opmerkelijk is verder dat er maar weinig afspraken worden gemaakt over de persoonlijke ontwikkeling' (Bendig et al, 2021).

- Houd in één-op-één gesprekken consequent vast aan een gekozen manier van gesprekken voeren, om vertrouwen in elkaar op te bouwen.
 - Maak ook in andere gesprekken en vergaderingen (anders dan gericht op persoonlijke ontwikkeling) een verbinding tussen de ontwikkeldoelen van school, de persoonlijke ontwikkeldoelen van schoolleiders en de leiderschapspraktijken en persoonlijke kwaliteiten. Hierdoor kan de standaardtaal van de beroepsstandaard meer gaan leven in de school.
 - Kijk vanuit het gedachtegoed van gespreid leiderschap naar een goede verdeling van de leiderschapspraktijken en persoonlijke kwaliteiten in de school. Benut het potentieel dat er in de school is om te zien wie schoolleider zou kunnen worden.
 - Gebruik de beroepsstandaard of andere sectoraal beschikbare instrumenten als standaardtaal en inspiratie en/of input voor de context van de school. Bijvoorbeeld voor functiewaardering en functiebeschrijvingen, het schoolplan en de ontwikkeldoelen van de school. Als er gebruik wordt gemaakt van een eigen beoordelingssystematiek, maak dan een vertaalslag van de beroepsstandaard hiernaartoe.
 - Bereid als schoolleiding alle beoordelingsgesprekken voor met behulp van de Reflectietool, zowel met de zelfscan als met 360° feedback.
 - Evalueer het gebruik van zelfreflectie en peerreflectie via de Reflectietool. Indien gewenst kan de schoolleiding ook collectief gebruik maken van de Reflectietool Extensive (met licentiekosten via Bardo). In deze uitgebreide versie van de reflectietool is verdiepend materiaal beschikbaar en is er een koppeling met de eigen gesprekkencyclus mogelijk inclusief formats gekoppeld aan de beroepsstandaard. Ook kan deze versie van de reflectietool verbonden worden met de eigen HR-instrumenten (bijvoorbeeld het bedrijfssoftware-programma AFAS).
- Heb je interesse in de Reflectietool Extensive? Neem dan contact op met Bardo via info@bardo.nl. De basisversie van de Reflectietool is gratis toegankelijk via schoolleidervo.bardo.nl.
- Uit onderzoek blijkt dat gemaakte afspraken vaak niet of slecht worden opgevolgd. Volg de gemaakte afspraken over persoonlijke ontwikkeling dus structureel op:
 - Zorg dat de aanpak van het werken met de beroepsstandaard wordt verankerd in het HRM-beleid (met bijbehorende instrumenten voor alle ontwikkelgesprekken in school/bestuur), zodat iedereen er structureel mee werkt en het is opgenomen in alle standaardprocessen in de school. Een voorbeeld is dat een vast gespreksformat meer overeenkomt met door de school gehanteerde functiebeschrijvingen.
 - Maak afspraken en geef opvolging aan de gemaakte ontwikkelafspraken in de leergemeenschap van de Reflectietool Extensive.



Doorstroom: Gesprekken voor begeleiding van startende schoolleiders

De begeleiding van startende (deelverantwoordelijke) schoolleiders heeft extra aandacht nodig, blijkt uit onderzoek en uit de praktijk, vandaar deze aparte paragraaf specifiek over deze doelgroep. Bestaand onderzoek over de begeleiding van startende schoolleiders geeft een goed beeld over wat nodig is en wat effectieve begeleiding volgens schoolleiders inhoudt.

Inspiratie en oriëntatie

Het Onderzoek begeleiding startende schoolleiders (Bendig et al, 2021) geeft enkele inzichten die voor startende schoolleiders goed zijn om zich bewust van te zijn, bijvoorbeeld om zelf in te brengen in de gesprekken over hun begeleiding gedurende de eerste twee jaar. Daarnaast biedt dit een handvat voor de begeleiders en leidinggevenden van startende schoolleiders, om de begeleiding gedurende de eerste twee jaar te verbeteren.

👉 **Inzicht:** Schoolleiders geven in overgrote meerderheid aan dat ze professioneel zeer gedreven zijn, dat het werk hen inspireert en dat zij zich gelukkig voelen als ze intensief aan het werk zijn. Ongeveer 90% probeert zichzelf continu te verbeteren in z'n beroep. Echter, 81% van de beginnende schoolleiders ervaart veel of zeer veel werkdruk op school.

👉 **Inzicht:** De aandacht in het strategisch HRM-beleid zou zich vooral moeten richten op:
...het bieden van voldoende ontwikkelmogelijkheden, in de vorm van een samenhangend begeleidingsarrangement met ondersteuning, coaching en begeleiding. Daarbij vinden schoolleiders een mix van methodes het meest effectief. Niet alleen formeel leren, maar ook via ervaring en reflectie op 'learning on the job'.

...het wegnemen van belemmeringen voor professionele ontwikkeling in de vorm van extra tijd en vermindering van werkdruk. Voor (startende) schoolleiders is in de cao aangegeven dat zij het keuzebudget mogen inzetten voor werkdrukverlichting, bv. in de vorm van professionele ontwikkeling. Werkgever en werknemer maken hierover apart afspraken (CAO VO 2022-2023, lid 7.4.d).

→ Een overzicht van succesfactoren voor een effectief begeleidingsarrangement is te vinden onder het kopje 'structureel inbedden' voor dit onderwerp, op pagina 27.

Experimenteren: Begeleidingsgesprek en -traject voor startende schoolleiders

LEIDRAAD BEGELEIDINGSGESPREK EN -TRAJECT

- Doel:** Inzicht krijgen in de focus van de startende (deelverantwoordelijk) schoolleider. Een eerste focus en acties bespreken, inclusief begeleidingsarrangement met ontwikkeldoelen en benodigde randvoorwaarden.
- Wie:**
- Startende schoolleiders (team- of afdelingsleider) met leidinggevende, buddy of coach.
 - Zich oriënterende schoolleiders in kweekvivertrajecten of andere oriëntatietrajecten.
- Nodig:**
- Beroepsstandaard, kaartenset of poster
 - Overzicht leiderschapspraktijken voor startende schoolleiders (op pagina 22)

Startende leidinggevenden die kennismaken met de beroepsstandaard kunnen het beeld krijgen dat dit allemaal van hen verwacht wordt. Ook al wordt in de beroepsstandaard duidelijk benoemd dat het een ontwikkelingsgericht instrument is (dus geen 'meetlat' waar iedere schoolleider volledig aan zou moeten voldoen), kan het geheel overweldigend zijn. Focus aanbrengen is daarom belangrijk.

Leidraad voor gesprek:

1. Bespreek: Wat zijn de belangrijkste taken van de schoolleider voor de eerste maanden/jaren? Maak eventueel gebruik van de uitkomsten van een assessment.
2. Bespreek: Wat zijn de belangrijkste leiderschapspraktijken voor startende schoolleiders / team- of afdelingsleiders op deze school? (zie onderstaand overzicht leiderschapspraktijken voor startende schoolleiders)?
3. Leg uit wat de specifieke opdracht van de schoolleider is of waar de school op dit moment het meeste mee bezig is. Bespreek met behulp van de beroepsstandaard: Waar ligt dan voor de startende schoolleider de eerste focus qua leiderschapspraktijken en persoonlijke kwaliteiten? Laat de startende schoolleider benoemen wat in deze context en voor zichzelf het meest passend is.



"Bij beginnende schoolleiders gaat het in hoofdlijnen niet om wat of wie je kent, maar om wie je bent en wat je doet. Dus gericht op reflectie op persoonskenmerken als communicatieve vaardigheden, denkvermogen, ondernemend handelen en authenticiteit." (Bendig et al, 2021).

4. Zorg ervoor dat reflectie op persoonskenmerken (persoonlijke kwaliteiten) een vaste plek heeft. Faciliteer de startende schoolleider om regelmatig te kunnen reflecteren met een coach, een buddy of iemand anders bij wie hij/zij zich vrij genoeg voelt om open over zichzelf te praten.
5. Maak met elkaar afspraken over het inwerktraject en specifiek over het werken aan de persoonlijke ontwikkeling van de startende schoolleider. Bespreek hierbij de mogelijkheden van coaching, intervisie, opleidingen etc. en daarnaast welke randvoorwaarden (tijd/geld) hiervoor beschikbaar zijn.
6. Plan een vervolgggesprek over hoe de ontwikkeling verlopen is. Bespreek op welke manier de schoolleider in de tussentijd eigen reflectie uitvoert en feedback van anderen ophaalt om mee te nemen in het vervolgggesprek.

★ **Tip:** Een startende schoolleider zal in de eerste weken waarschijnlijk taken zien/krijgen die niet geheel aansluiten bij de eerder aangebrachte focus. Blijf met de schoolleider in gesprek over hoe hij/zij hiermee omgaat.

- 👉 **Vervolgopdracht (optie):** Laat de startende schoolleider na (ongeveer) 100 dagen een reflectie voor zichzelf doen met als vragen: Wat valt me op in de eerste maanden, waar loop ik tegenaan en wat valt me mee? Een mooie aanvullende vraag hierop is: Welke volgende ontwikkelstap wil ik maken in de verschillende leiderschapspraktijken?



★ **Tip:** Een nieuwe ontwikkeling is de schoolleidersbeurs voor schoolleiders in het vo, waarmee professionaliseringsactiviteiten bekostigd kunnen worden. Over de schoolleidersbeurs zijn afspraken gemaakt in het Onderwijsakkoord 2022. Bekijk regelmatig de [website van de VO-raad](#) en abonneer je eventueel op nieuwsoverzichten voor verdere informatie.

Overzicht leiderschapspraktijken voor startende schoolleiders

In dit overzicht is een globaal beeld uitgewerkt van de meest relevante aspecten van de leiderschapspraktijken uit de beroepsstandaard voor een startende schoolleider in de rol van teamleider, afdelingsleider, deelverantwoordelijke schoolleider of een andere vergelijkbare rol. Dit overzicht is mede geïnspireerd op de Standard for Middle Leadership uit Schotland, een voorbeeld van een functiebeschrijving van teamleider waarin verwezen wordt naar de beroepsstandaard van VOS ABB en het onderzoek begeleiding startende schoolleiders (Bendig et al, 2021).

Let op: we kijken hierbij uitsluitend naar de leiderschapspraktijken. De persoonlijke kwaliteiten die schoolleiders daarvoor inbrengen nemen we niet mee in dit overzicht want hiervoor is minder duidelijk een onderscheid te maken tussen de verwachtingen bij beginnende en ervaren schoolleiders. Uiteraard horen ze wel thuis als gemeenschappelijke taal en/of gespreksonderwerp in het begeleidingsgesprek.



Wat betekent het als je dit vinkje ziet?

Eerste focus als startende schoolleider (0-2 jaar ervaring)



Leidinggeven aan visiegestuurd werken

Als schoolleider geef je leiding aan het ontwikkelen, concretiseren en communiceren van een gezamenlijke inspirerende visie op leren, onderwijzen en pedagogisch handelen. Hierbij gebruik je gezamenlijke waarden als basis.

De visie is voldoende concreet, zodat deze sturing geeft aan het primaire proces. Je geeft daarmee richting aan de toekomst van de school.

Bij deze leiderschapspraktijk horen de volgende aspecten:

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



Wat betekent het als je dit vinkje ziet?

Eerste focus als startende schoolleider (0-2 jaar ervaring)



Leidinggeven aan de ontwikkeling van medewerkers

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

Bij deze leiderschapspraktijk horen de volgende aspecten:

- ✓ **Bevorderen van een gevoelde gezamenlijke verantwoordelijkheid voor leerlingen en gedeelde opvattingen over goed onderwijs.**
 - **Onderzoeken van gedeelde opvattingen in je team over goed onderwijs.**
- ✓ **Bevorderen dat leraren kritisch reflecteren op het eigen handelen en doelen formuleren voor hun professionele ontwikkeling (in relatie tot schooldoelen).**
 - **Oefenen van gesprekken met leraren over hun handelen, hun reflectie daarop en hun ontwikkeldoelen.**
- ✓ **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).**
 - **Zicht krijgen op de kwaliteiten van medewerkers en deze beelden toetsen bij hen.**
- ✓ **Vormgeven en uitvoeren van strategisch personeelsbeleid (SHRM) op alle organisatieniveaus.**
 - **Uitvoeren van het personeelsbeleidsplan op teamniveau.**
 - Coachen op leiderschapsontwikkeling.





Wat betekent het als je dit vinkje ziet?
Eerste focus als startende schoolleider (0-2 jaar ervaring)



Leidinggeven aan de schoolontwikkeling

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

Bij deze leiderschapspraktijk horen de volgende aspecten:

- Opstellen van beleid, uitzetten van strategie en regie voeren op het gebied van de bedrijfsvoering, waaronder personeel, financiën en huisvesting.
- ✓ Inzicht hebben in alle processen die in een school spelen en deze ook met elkaar in verband kunnen brengen.
→ **Waar van toepassing verbinding leggen met voor jouw team of afdeling relevante processen in school.**
- ✓ Bouwen aan een cultuur van respect, vertrouwen en openheid, gericht op kennisdeling en verbetering.
→ **Onderzoeken van de bestaande cultuur in het team. Stimuleren van samenwerking tussen leraren.**
- ✓ Stimuleren van samenwerkingsprocessen en gedeelde besluitvorming.
→ **Als startende schoolleider op het niveau van je team/afdeling.**
- ✓ Sturing geven aan veranderingsprocessen en het herontwerpen van belemmerende structuren en routines.
→ **Bijdragen aan veranderingsprocessen, bespreekbaar maken 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-leidinggevenden en bestuur om leiderschapspraktijken op elkaar af te stemmen.
→ **Bijdragen aan deze goede relaties met collega-leidinggevenden in de schoolleiding.**
- Ontwikkelen en vormgeven van integraal beleid om collectieve ambities en doelen te bereiken (beleidsrijk begroten en strategisch personeels- en professionaliseringsbeleid uitvoeren met het oog op onderwijskundige en pedagogische doelen).



Wat betekent het als je dit vinkje ziet?
Eerste focus als startende schoolleider (0-2 jaar ervaring)



Leidinggeven aan de onderwijskwaliteit

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

Bij deze leiderschapspraktijk horen de volgende aspecten:

- ✓ Ontwikkelen en vormgeven van een samenhangend en up-to-date curriculum.
→ **Zicht krijgen en houden op het 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.
→ **Zicht krijgen en houden op de onderwijskundige en pedagogische processen in de lessen, in relatie tot hoe er in de school gedacht wordt over onderwijskwaliteit.**
- 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.
→ **Op het niveau van je team/afdeling duidelijke afspraken maken over taken en verantwoordelijkheden.**
- ✓ Afschermen (bufferen) van leraren tegen verstoringen van hun werk.
→ **Een mogelijke valkuil voor startende schoolleiders is dat ze veel vragen/problemen van leraren zelf op willen lossen. Reflecteer daarom steeds wat bij het vak van schoolleider hoort (en wat niet).**





Wat betekent het als je dit vinkje ziet?

Eerste focus als startende schoolleider (0-2 jaar ervaring)



Leidinggeven aan verbinding met de (brede) omgeving

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

Bij deze leiderschapspraktijk horen de volgende aspecten:

- ✓ **Anticiperen op en positioneren ten opzichte van lokale, landelijke en bredere maatschappelijke ontwikkelingen vanuit een helicopterview.**
 - **Bijhouden van lokale ontwikkelingen en deze verbinden met het primaire proces (het leren van leerlingen).**
- ✓ **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.**
 - **Kennismaken met de voor jou belangrijkste actoren in de omgeving om jezelf bekend te maken en te positioneren als nieuwe schoolleider. Benut daarbij de al bestaande contacten van collega's in school.**
- ✓ **Samenwerken met ouders, vanuit een gezinsperspectief op leren.**
 - **Focus eerst op de relatie met leerlingen en ouders, om een goede basis te creëren voor leerlingen om te leren.**
- **Vorm geven aan verticale en horizontale verantwoording.**
- **Netwerken benutten op alle niveaus, gericht op kennisdeling en het verkrijgen van feedback.**
- **Ruimte bieden voor ondernemerschap.**

Structureel inbedden

- Maak alle startende schoolleiders bekend met de beroepsstandaard, en breng als leidinggevende samen focus aan wat er van deze schoolleiders in deze school verwacht wordt (en wat niet).
- Bied alle startende schoolleiders structureel een gedegen inwerkprogramma en maak dit onderdeel van het HRM-beleid.

Succesfactoren van een inwerkprogramma zijn (Bendig et al, 2021):

- Het zorgen voor maatwerk: een leerprogramma aanbieden dat aansluit bij de leer- en ontwikkelingsbehoefte van de startende schoolleider.
 - Collegiale consultatie aanbieden: contact met collega-schoolleiders om mee te sparren. Dit wordt niet alleen effectief ervaren om van te leren en feedback van te krijgen, maar een collegiaal netwerk kan ook helpen om aan de nieuwe sociale rol als schoolleider te wennen.
 - Beschikbaarheid van een coach of 'mentor' om te leren van situaties die de startende schoolleider dagelijks meemaakt.
 - De mogelijkheid bieden om mee te kunnen lopen met een ervaren schoolleider, ook al in de fase voordat een schoolleider taken en verantwoordelijkheid heeft.
 - Tijd en ruimte om het vak van schoolleider in de praktijk te leren. Bijvoorbeeld wanneer schoolleiders de tijd kunnen nemen om zich niet direct met de dagelijkse gang van zaken te hoeven bemoeien, maar eerst te kijken hoe zaken en procedures op basis van visie georganiseerd zijn en ook om de medewerkers te leren kennen.
 - Tijd en ruimte om opleidingen en trainingen te volgen. Waardevolle opleidingsonderdelen zijn volgens startende schoolleiders: onderwijskundig en persoonlijk leiderschap; financieel management; gesprekstechnieken; training over het voeren van beoordelingsgesprekken; het volgen van een master in educational management.
- Maak in de ontwikkelgesprekken met startende schoolleiders een verbinding tussen de doelstellingen van de school en de persoonlijke ontwikkeldoelen van de startende schoolleiders, gebruikmakend van de leiderschapspraktijken en persoonlijke kwaliteiten.
 - Uit onderzoek blijkt dat gemaakte afspraken vaak niet of slecht worden opgevolgd. Zorg voor een manier waarop je het jezelf en de startende schoolleider makkelijk maakt om de gemaakte afspraken op te volgen.



Uitstroom: Exitgesprek bij vertrek van een schoolleider

Inspiratie en oriëntatie

Experimenteren

LEIDRAAD VOOR EXITGESPREK

Doel: Eerlijk gesprek over het vertrek van de schoolleider

Wie: Vertrekkend schoolleider met de leidinggevende of een HR-professional

Nodig: Beroepsstandaard, evt. poster van de beroepsstandaard

1. Zorg voor een passende omgeving voor een eerlijk gesprek waar zowel positieve als negatieve punten genoemd kunnen worden. Bespreek doel, werkwijze en beoogde resultaten.
2. Reflecteer (evt. met behulp van de poster van de beroepsstandaard) op o.a. de volgende vragen:

Voorbeeldvragen aan de vertrekkende schoolleider over zichzelf:

- a. Welke stappen heb je gezet op deze school, zowel in functies en leiderschapspraktijken als in je persoonlijke ontwikkeling?
- b. Wat heb je geleerd en neem je mee naar de volgende stap?
- c. Wat laat je achter voor de schoolleiding van deze school?

Voorbeeldvragen aan de vertrekkende schoolleider over de school en begeleiding:

- d. Over de (begeleiding van de) persoonlijke en professionele ontwikkeling van de schoolleider:
Wat was heel goed en wat had anders gekund?
- e. Over het werken in deze school, m.b.t. cultuur en professionele organisatie:
Wat was heel goed en wat had anders gekund?
- f. Hebben bepaalde aspecten van de school en de begeleiding bijgedragen aan je vertrek en zo ja, wat kunnen we hieruit leren?

Voorbeeldvragen aan de vertrekkende schoolleider voor het inwerken van en/of zoeken naar een nieuwe schoolleider:

- g. Op welke leiderschapspraktijken moeten we de focus leggen bij de overdracht van jouw werkzaamheden of het mogelijke profiel voor een nieuwe schoolleider?
- h. Naar welke persoonlijke kwaliteiten moeten we zoeken als we weer iemand aannemen voor deze functie?

Structureel inbedden

- Maak exitgesprekken tot een vast onderdeel van de gesprekscyclus van jouw school, eventueel opgezet door een HRM-afdeling.
- Gebruik de (geanonimiseerde) positieve punten die de vertrekkende schoolleider heeft genoemd en bespreek met het eigen team en/of MT wat jullie kunnen doen om deze nog meer te versterken in de organisatie. Benut de (eventueel geanonimiseerde) uitkomsten en geleerde lessen uit het gesprek voor het verbeteren van het strategische personeelsbeleid.

★ **Tip:** Het kan effectief zijn om gespreksverslagen te maken van exitgesprekken aan de hand van dezelfde vragenlijst, zodat er vergeleken kan worden, bijvoorbeeld in overeenkomstige verbeterpunten voor de school.



Bronnen en verder lezen

Bendig, J., Wester, M., Vrielink, S., Sapulete, S. (2021) [Begeleiding startende schoolleiders vo Eindrapportage](#). Rotterdam. Ecorys & Mooz onderzoek.

Knies, E., Leisink, P., Penning de Vries, J. (2021) [Strategisch personeelsbeleid in het VO](#). 2020-meting in het kader van de monitoring van de afspraak in het geactualiseerde Sectorakkoord VO (2018) over de versterking van strategisch personeelsbeleid. Utrecht. Universiteit Utrecht.

Knies, E., Leisink, P., Penning de Vries, J. (2017) [De staat van het strategische personeelsbeleid in het vo](#). Utrecht. Universiteit Utrecht.

Leisink, P. & Penning de Vries, J. (2019). [Strategisch personeelsbeleid in het VO: Nulmeting in het kader van de monitoring van de afspraak in het geactualiseerde Sectorakkoord VO \(2018\) over de versterking van strategisch personeelsbeleid](#). Utrecht. Universiteit Utrecht.

Lubberman, J., Cörvers, F., Duysak, S. (2019). [Van ambitie naar praktijk. Ontwikkeling van strategisch personeelsbeleid in het vo](#). Amsterdam. Regioplan.

Schenke, W., Stronkhorst, E., Bomhof, M., & Jong, A. de. (2022). [Monitor Professionele ontwikkeling schoolleiders en bestuurders VO 2020-2021](#). Resultaten uit vragenlijstonderzoek. Amsterdam. Kohnstamm Instituut.

Van Casteren, W., Brukk, D., Hendrix, M. (2022). [Onderzoek Schoolleidersregister voortgezet onderwijs](#). Nijmegen. ResearchNed.

Van Wessum, L., Ros, A., Andersen, I. (2020) [Herziening beroepsprofiel schoolleider VO Verantwoordingsrapportage \(inclusief bijlage Bijdrage van het profiel aan de professionele groei van schoolleiders\)](#). Zwolle. Hogeschool Windesheim.

VO-academie. Katern 3 (2019). [Werk maken van strategisch HRM](#). Hoe personeelsbeleid bijdraagt aan goed onderwijs en bevlogen medewerkers. Utrecht. VO-academie.

VO-academie. Katern 9 (2017). [Nieuwe inhouden, nieuwe netwerken, nieuwe perspectieven - Inwerkprogramma's voor beginnend schoolleiders](#). Utrecht. VO-academie.

VO-academie. Katern 11 (2018). [Goed onderwijs door focus op mensen. Aan de slag met peoplemanagement](#). Utrecht. VO-academie.

VO-academie. Katern 13 (2018). [Loopbaanleren](#). Utrecht. VO-academie.

VO-raad. Webpagina's onderwerp '[Strategisch personeelsbeleid](#)'.

Wever, B. (2022). [Over de taal van de teamleider. Hrm-gereedschap voor teamleiders](#). Utrecht, Project Leren Verbeteren.

