



Ministerie van Onderwijs, Cultuur en
Wetenschap

Eigen ontwikkeling schoolleider

Kwaliteitskaart voor schoolleiders

avs



Nationaal Programma
Onderwijs





< Voor welke praktijkvragen geeft deze kaart handvatten?

- *Hoe zorg ik ervoor dat ik zelf blijf leren?*
- *Hoe geef ik het goede voorbeeld als lerende schoolleider?*

Stap 1

Organiseer reflectietijd, samen met collega's



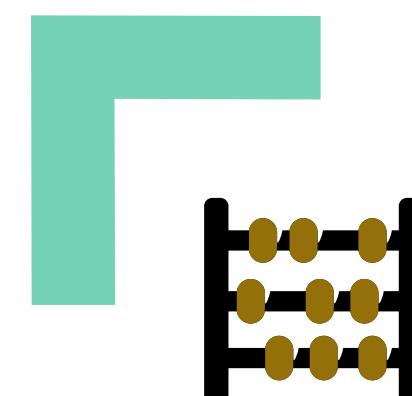
Stap 2

Stel je leerbehoefte vast



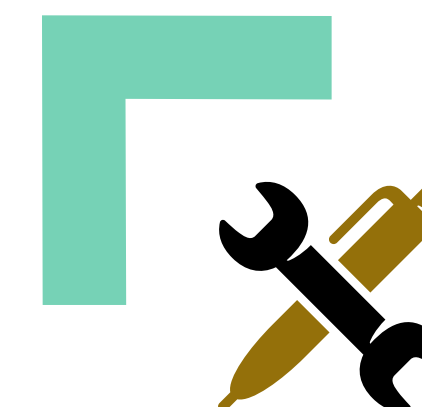
Stap 3

Organiseer je eigen leeractiviteiten



Stap 4

Monitor je eigen ontwikkeling



Waarom is het belangrijk om aan je eigen ontwikkeling te werken?

Het werk van de schoolleider wordt steeds complexer.

Dat vraagt om een lerende schoolleider. Dat leren gebeurt vooral in de dagelijkse praktijk, maar kan ook door deel te nemen aan meer formele professionaliseringsvormen- zoals bijvoorbeeld het volgen van een opleiding. Hoe explicieter je als schoolleider stilstaat bij jouw eigen leren, hoe bewuster en meer je leert. Leren en werken gaan hand in hand. Door jouw leerproces te benoemen geef je ook het goede voorbeeld aan leraren en leerlingen. Door het goede voorbeeld te geven- door leiding te geven aan je eigen leerproces- kunnen anderen de kunst afkijken en draag je bij aan de ontwikkeling van een lerende school. Leraren kunnen het meest bijdragen aan het leren van leerlingen door zelf te leren. Hetzelfde geldt voor de schoolleiders kunnen het meest bijdragen aan het leren van de leraren door zelf te leren.

Wat is nodig om aan je eigen ontwikkeling te werken?

Realiseer je dat je heel veel per ongeluk leert. Schoolleiders leren het meeste van hun dagelijkse praktijk en door samenwerking met hun collega's. Maar alleen meters maken is niet genoeg, je leert als je reflecteert op jouw ervaringen. Door jezelf de tijd te gunnen te reflecteren op jouw dagelijks handelen kun je jouw leerproces expliciteren. Door jouw leerproces te expliciteren kun je hier gericht aan werken.



Stap 1 Organiseer reflectietijd, samen met collega's



Maak tijd vrij om te kunnen reflecteren. Doe dat op een manier die bij jou past bijvoorbeeld door elke ochtend een kwartier terug te blikken op de dag ervoor, regelmatig te wandelen en te reflecteren, 's avonds op de bank na te denken of regelmatig een reflectiegesprek met je collega's te organiseren. Door ervaringen uit te wisselen met collega's en elkaar te helpen in de reflectie ontdek je wellicht nieuwe (handelings-) perspectieven. Samenwerking kan je helpen om te expliciteren wat je belangrijk vindt, wat je wilt bereiken en waarom je handelt zoals je handelt.

Ga voor jezelf- bij voorkeur in overleg met leraren - na waar de grootste urgentie op jouw school ligt. Benut de kwaliteitskaart *Stimuleren van leren van leraren*. Denk vooral na over de volgende vragen:

- Wat vraagt het bereiken van de doelen van ons lerarenteam en onze organisatie?
- Op welke wijze kan ik de leerprocessen van leraren (individueel en collectief) ondersteunen?
- Welke veranderingen in de organisatie (structuur en cultuur) zijn nodig?
- Wat vraagt dat van mijn rol?
- Welke leiderschapspraktijken en persoonlijke kwaliteiten kan ik hiervoor ontwikkelen (zie herziene beroepsprofiel van de schoolleider)?

Stap 1



Stap 2

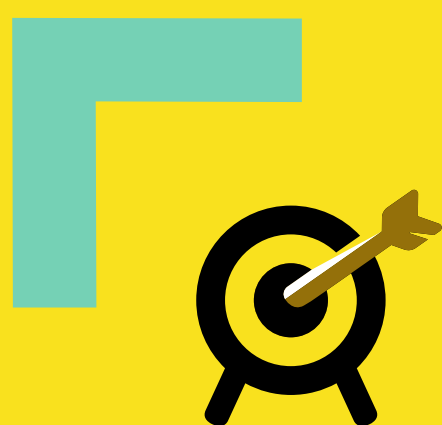


Stap 3



Stap 4

Stap 2 Stel je leerbehoefte vast

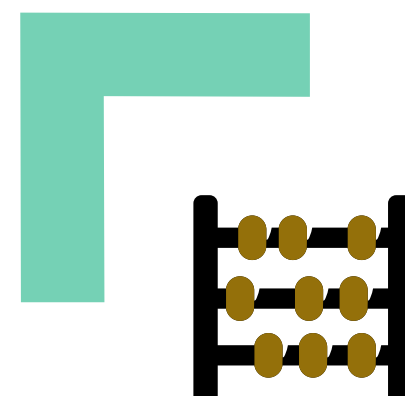


Denk na over de volgende vragen (bespreek deze bij voorkeur met je MT of als dat kan met collega's en/of bestuurder/stafbureau):

- Waar sta je in jouw ontwikkeling in relatie tot het beroepsprofiel?
- Hoe meet je waar je staat? Gebruik de elementen uit het beroepsprofiel voor schoolleiders.
- Hoe vaardig ben je al in bepaalde leiderschapspraktijken en benutten van persoonlijke kwaliteiten?
- Welke kennis heb je al? Je kunt hiervoor ook gebruik maken van informatie uit observaties, dagboekantekeningen en 360 graden feedback. Sluit aan bij waar je al goed in bent, dat motiveert om je verder te ontwikkelen.
- Waar wil je staan? Hoe concreet kun je dat benoemen? Gebruik de elementen uit het beroepsprofiel voor schoolleiders. Wat is jouw professionele ontwikkeldoel?
- Wat kunnen we als schoolleiders voor elkaars leerproces betekenen? Wat heb je nodig om daar te komen waar je wilt komen?

Om die laatste vraag te beantwoorden kun je gebruik maken van verschillende leeractiviteiten (zie stap 3).

Stap 3 Organiseer je eigen leeractiviteiten



Als schoolleider kun je verschillende leeractiviteiten ondernemen om je ontwikkeldoel te behalen. Je kunt dat doen in een meer of minder formele setting. De context kan je hiervoor leermogelijkheden bieden. Hoe zorg je voor een rijke leeromgeving voor jezelf? Wat kan je bestuurder/stafbureau hierin betekenen? Een aantal suggesties daarvoor staat hiernaast genoemd.

Leeractiviteit schoolleider	Leermogelijkheid bieden als schoolleider/bestuurder
Keeping up to date; bijhouden van recente ontwikkelingen	<ul style="list-style-type: none"> • Toegang bieden tot bij- en nascholing • Een conferentie bezoeken • Experts vragen om gericht informatie te geven • Toegang bieden tot lezen van (vak) literatuur • Bespreken van (vak) literatuur
Leren door gedachten en gedrag van anderen	<ul style="list-style-type: none"> • Schoolleiders elkaar hun kennis laten delen door ze presentaties te laten geven • Schoolleiders elkaar hun voorbereidingen van teambijeenkomsten laten delen • Schoolleiders bij elkaar de kunst af laten kijken (bijvoorbeeld door een dag mee te lopen op elkaars school- jobshadowing) • Deelnemen een crossmentoring programma
Leren door doen en experimenteren	<ul style="list-style-type: none"> • Proeftuintjes opzetten • Schoolleiders nieuwe uitdagende taken geven • Onderzoekmatig werken
Leren door reflectie	<ul style="list-style-type: none"> • Tijd vrijmaken om te reflecteren • Onderzoekmatig werken • Wederzijds schoolbezoek stimuleren en schoolleiders elkaar vragen laten stellen • Beeldcoaching inzetten en schoolleiders vragen stellen • Als schoolleider feedback vragen en geven en reflectie vragen stellen bij schoolbezoek • Aan schoolleiders veel reflectieve vragen stellen
Leren door samenwerking	<ul style="list-style-type: none"> • Wederzijds schoolbezoek stimuleren en elkaar feedback geven • Schoolleiders samen teambijeenkomsten laten voorbereiden • Schoolleiders samen veranderkundige plannen laten opstellen en voortgang bespreken • Schoolleiders samen onderzoek laten doen

Stap 1



Stap 2



Stap 3



Stap 4

Stap 4 Monitor je eigen ontwikkeling

Gun het jezelf regelmatig een reflectiemoment te nemen. Als het past binnen de cultuur kun je over deze vragen ook in gesprek gaan met collega's of jouw bestuurder. Denk na over vragen als:

- Waar sta je nu in jouw ontwikkeling?
- Wat heb je tot nu toe geleerd?
- Wat was het effect van wat je geleerd hebt?
- Wat wil je behouden en/of versterken?
- Wat wil je anders gaan doen? Wanneer ga je dat doen?
- Welke leeractiviteiten ga je nog meer ondernemen?



Meer weten?

- > [Beroepsstandaard](#)
- > [Alles over de nieuwe beroepsstandaard](#)
- > [Professionele groei van leraren en andere onderwijsprofessionals](#)
- > [De lerende schoolleider](#)
- > [Job shadowing als methodiek voor het stimuleren van schoolleiderschap](#)
- > [Cross mentoring programma](#)

Loes van Wessum en Rieneke Pruis: Lectoraat Leiderschap in onderwijs en opvoeding, Hogeschool Windesheim (2021)

Stap 1



Stap 2



Stap 3



Stap 4

