

# Professionaliseringsthema 1

## Persoonlijk leiderschap

Riemer Kemper  
Wietske van Spronsen- Zevering  
Sanneke Zegwaard  
2017

## Inhoud

1. Inleiding op de professionaliseringsthema's.....	3
2. Persoonlijk leiderschap.....	7
3. Afronding professionaliseringsthema via informeel leren.....	20
4. Zelfdiagnose .....	22
5. Literatuur.....	24

# 1. Inleiding op de professionaliseringsthema's

Het takenpakket van de schoolleider is in de loop der tijd niet alleen diverser en uitdagender, maar ook zwaarder geworden. Steeds meer taken veranderen bovendien sneller, door nieuwe inzichten, beleidswijzigingen en maatschappelijke en technologische ontwikkelingen.

Dat vergt van u als schoolleider dat u voortdurend werkt aan uw professionele ontwikkeling. Zodat u kunt inspelen op die veranderingen, het team daarin kunt begeleiden en het gesprek erover kunt aangaan met het bestuur en andere organisaties.

## Zeven professionaliseringsthema's

Schoolleiders, bestuurders, opleiders, HRM'ers en wetenschappers hebben zich uitgesproken over de inhoud en wijze van herregistratie. Op grond van deze feedback en twee verkennende onderzoeken is gekozen voor een model dat uitgaat van zeven professionaliseringsthema's. Over deze thema's zeggen schoolleiders (en stakeholders) zelf dat die de inhoud van het vak de komende jaren in hoge mate zullen bepalen. Het zijn de belangrijkste uitdagingen waar u als schoolleider in uw dagelijkse praktijk mee te maken hebt.

In dit hoofdstuk wordt thema 1: 'Persoonlijk leiderschap' beschreven, een theoretisch kader van waaruit u zelf aan de slag kunt gaan. In de beschrijving komen de belangrijkste onderdelen van persoonlijk leiderschap aan bod. Het laat ruimte voor uw eigen invulling.

**Figuur 1.1** De zeven thema's uit de kennisbasis

1	Persoonlijk leiderschap
2	Regie en strategie
3	Kennis- en kwaliteitsontwikkeling
4	In relatie staan tot de omgeving
5	Omgaan met verschillen
6	Leiding geven aan verandering
7	Toekomstgericht onderwijs

## Uw ontwikkeling op dit thema

Na uw basisregistratie werkt u in vier jaar tijd toe naar uw herregistratie. Wanneer u kiest voor professionalisering aan de hand van de professionaliseringsthema's, laat u in die vier jaar zien dat u zich hebt ontwikkeld op minimaal drie professionaliseringsthema's.

## Zicht op uw ontwikkeling

Voor ieder professionaliseringsthema is een zelfdiagnose ontwikkeld. De zelfdiagnoses zijn tot stand gekomen in nauwe samenwerking met schoolleiders en hun stakeholders. De zelfdiagnose is een **hulpmiddel** om inzicht te krijgen in de ontwikkeling die u per professionaliseringsthema via informeel

leren doormaakt. Door de zelfdiagnose bij aanvang van uw ontwikkeling in te vullen stelt u uw beginniveau op het professionaliseringsthema vast. Achteraf kunt u de zelfdiagnose nogmaals invullen om uw doorgemaakte ontwikkeling inzichtelijk te maken, zodat u hierop kunt reflecteren.

In de zelfdiagnose is een mogelijkheid tot het vragen van 360° feedback. De overeenkomsten en verschillen van uw zelfbeoordeling en de feedback van anderen kunt u als input gebruiken voor de reflectie op uw ontwikkeling, bijvoorbeeld in de vorm van een professionele dialoog.

### Voorbeeldstellingen per thema

Aan het einde van de uitwerking van ieder professionaliseringsthema vindt u, bij wijze van voorbeeld en ter inspiratie, een aantal stellingen die ook in de zelfdiagnose terugkomt. De digitale zelfdiagnoses vindt u op de website van het Schoolleidersregister PO.

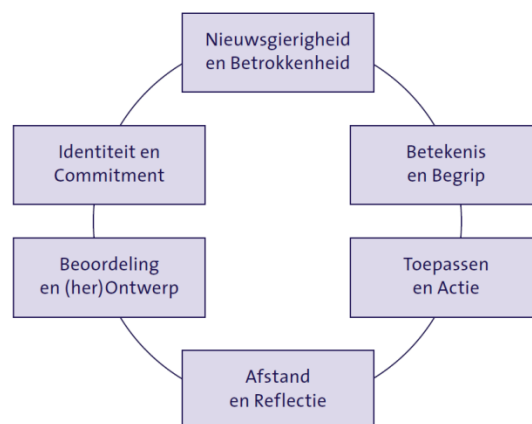
### Basiscompetenties

De zelfdiagnoses zijn gebaseerd op de vijf basiscompetenties voor schoolleiders, zoals beschreven in de beroepsstandaard voor schoolleiders in het primair onderwijs (Andersen & Krüger, 2012):

- 1) Visiegestuurd werken
- 2) In relatie staan tot de omgeving
- 3) Organisatiekenmerken vormgeven vanuit een onderwijskundige gerichtheid
- 4) Strategieën hanteren voor samenwerken, leren en onderzoeken op alle niveaus
- 5) Hogere orde denken

### Table of learning

De competenties voor schoolleiders zijn geconcretiseerd naar 29 ontwikkeldoelen die aangeven welke kennis, welk gedrag en welke houding van schoolleiders bij de verschillende competenties horen. Deze ontwikkeldoelen zijn vervolgens vertaald naar specifiekere gedragsindicatoren. Hierbij is gebruik gemaakt van Shulman's 'Table of learning' (2002). De 'Table of Learning' is een taxonomie die gebruikt kan worden om beheersingsniveaus in te schatten. In de vragen in de zelfdiagnose komen de verschillende niveaus terug.



## Niveaus Table of Learning

In de taxonomie van Shulman ligt de nadruk op het leerproces (Ruijters, Simons et al., 2012). Het perspectief is dat van de lerende. De niveaus zijn:

### Nieuwsgierigheid en betrokkenheid:

Het ontwikkelen van nieuwsgierigheid.

Ik vind het belangrijk dat...

Ik ben geïnteresseerd in...

Ik voel me betrokken bij...

Ik heb aandacht voor...

Ik heb belangstelling voor...

Ik hecht waarde aan...

### Betekenis en begrip:

Het verwerven van nieuwe kennis, het in eigen woorden kunnen herhalen wat je door anderen is aangereikt. Waar het eigenaarschap van kennis bij een ander ligt, ligt het eigenaarschap van daadwerkelijk begrijpen bij jezelf. Bij betekenis en begrip staat het eigenaarschap centraal en niet de overdracht van kennis.

Ik weet hoe...

Ik heb me verdiept in...

Ik heb verstand van...

Ik ben bekend met...

Ik ben op de hoogte van...

Ik kan ... vertalen

Ik kan ... beschrijven

Ik kan ... verwoorden

Ik kan ... herformuleren

Ik kan ... uitleggen

### Toepassen en actie:

Op basis van begrip komen we tot handelen en door te handelen komen we tot begrip.

Ik implementeer...

Ik ontwikkel...

Ik geef vorm aan...

Ik demonstreer...

Ik voer ... uit

Ik gebruik...

Ik pas ... toe

Ik maak...

Ik los ... op

Ik experimenteer...

### Afstand en reflectie:

Het nemen van afstand tot de actie, en de mate van afstand kleurt de reflectie. Leren in dit element wordt gevormd door spiegels en vensters die je helpen kijken naar de actie. De kans dat actie zonder reflectie tot leren leidt is klein.

Ik bespreek...  
Ik evalueer...  
Ik heb inzicht in...  
Ik reflecteer op...

### Beoordeling en (her)ontwerp:

Lijkt op betekenis en begrip, met dit verschil dat de complexiteit en de beperkingen van de dagelijkse praktijk hierin doorklinken. Iets kan in theorie een goed idee lijken, maar in de praktijk toch enige nuance nodig hebben, en dus eigenlijk vragen om een klein stukje 'herontwerp' van de theorie. Het gaat dus om een continu afwegen van allerlei factoren, waarden, opvattingen, die ook onderling in beweging zijn.

Ik stel ... bij  
Ik herzie ...  
Ik stel ... vast  
Ik herformuleer ...  
Ik anticipeer ...  
Ik stem ... af  
Ik toets ...

### Identiteit en commitment:

Het internaliseren van waarden, het ontwikkelen van een professionele identiteit, van karakter met een eigen moraal en ethiek. We committeren ons ook aan bepaalde (beroeps)groepen waarvan we de kernwaarden herkennen, onderschrijven en ons eigen maken. Dit element betreft dus zowel het leggen van verbindingen naar binnen als naar buiten en is daarmee het hoogst bereikbare doel van een professional.

Ik kan me niet meer voorstellen dat ...  
Ik ben echt iemand die ...  
... is voor mij de enige manier om de school goed te kunnen leiden.  
Ik ben betrokken bij activiteiten om ... te verspreiden.  
Ik ben betrokken bij activiteiten om ... te delen.  
Ik ben betrokken bij activiteiten om ... over te dragen.  
Ik publiceer ...

## 2. Persoonlijk leiderschap

### Inleiding

Het thema Persoonlijk leiderschap gaat over uzelf. Over wie u bent als mens, hoe u in het leven staat, wat u gevormd heeft en hoe u dat vertaalt in het uitoefenen van uw functie en het leiden van anderen en uw school.

Als schoolleider bent u uw eigen instrument. Bij elke situatie en bij ieder onderwerp waar u in uw werk mee te maken hebt, neemt u uzelf mee en zet u uw eigen persoon en vaardigheden in.

Neem de volgende situaties:

#### **Een nieuwe school, een nieuwe visie**

*In augustus start Tom op een nieuwe school. Er is geen duidelijke visie op die school. Waar staat de school nu? Waar wil Tom met de school heen? Hoe pakt hij dat aan? Tom is ambitieus, heeft zin om op de nieuwe school aan de slag te gaan. Tegelijkertijd vindt hij het best spannend. Zal hij de mensen op die school mee kunnen krijgen? En hóe neemt hij de mensen mee in zijn visie? Hij wil wel dat het een gezamenlijke visie wordt.....*

#### **Hoe krijg ik mijn leerkracht mee?**

*Schoolleider Janine heeft in de afgelopen tijd met haar team een goede lijn uitgezet voor het werken met groepsplannen. Alleen de leerkracht van groep 1-2 gaat daar niet in mee. Zij is een goede leerkracht, maar raakt over haar toeren als zij datgene wat zij in de klas doet moet 'vertalen' naar een groepsplan. "Ik kan dat niet, laat mij nou gewoon doen wat ik doe in de klas". Janine wil er de komende tijd echt werk van maken om ook deze leerkracht mee te krijgen. Maar ze wil daarbij vermijden dat de leerkracht afhaakt; zij zit dicht in de buurt van haar pensioen en zou eerder kunnen stoppen. Janine zou het jammer vinden als de leerkracht onder druk besluit om maar eerder met pensioen te gaan. Hoe pakt zij dit het beste aan....?*

#### **Het moet uit de mensen zelf komen**

*Koen zit vijf jaar in het onderwijs; daarvoor werkte hij als manager in de zorg. Hij vindt het een grote uitdaging om kinderen zich te laten ontwikkelen in de richting van '21st century skills'. Hij vindt het helemaal een uitdaging om dat te doen met leerkrachten die overwegend 45 à 50 jaar oud zijn. Je kunt dat niet opleggen, het moet uit de mensen zelf komen. Hoe doe je dat?*

Herkent u bovenstaande situaties? Of komt u op uw school vergelijkbare dilemma's en vragen tegen? En wilt u (nog beter) weten hoe u hier als schoolleider het beste mee om kunt gaan? Dan is het thema Persoonlijk leiderschap een interessant thema om mee aan de slag te gaan!

Aan de slag gaan met het thema Persoonlijk leiderschap betekent:

- uzelf nog beter leren kennen: uw karaktereigenschappen, uw missie, visie, waarden, drijfveren, kwaliteiten en vaardigheden;
- die kennis over uzelf betekenis en uiting geven en daarmee vertalen naar uw schoolleiderspraktijk.

Dat staat in dit thema centraal.

Wat voor schoolleiders gaan met dit thema aan de slag?

- Schoolleiders voor wie de voorbeelden herkenbaar zijn of bij wie andere dilemma's spelen en die (meer) handvatten willen hebben om met dit soort vragen om te gaan.
- Schoolleiders die al heel bewust omgaan met hun persoonlijk leiderschap maar die dit onderwerp nog verder willen uitdiepen.
- En schoolleiders die aan het begin staan van hun ontwikkeling op persoonlijk leiderschap.

In feite maakt het niet uit hoe ver u zelf bent in uw persoonlijke en professionele ontwikkeling en op het vlak van persoonlijk leiderschap. Over uzelf valt altijd nog meer te leren.

### **Evenwicht**

Uiteindelijk gaat het erom een goed evenwicht te vinden tussen zelfrealisatie en aandacht voor de omgeving, de verbinding met anderen (Van den Berg, Stevens, & Vandenberghe, 2013). Wat is uw rol en verantwoordelijkheid? Hoe stimuleert u eigen verantwoordelijkheid en ontwikkeling bij uw team? Welke ontwikkelingen van buitenaf laat u meespelen in het nemen van beslissingen? U kunt alleen goed leiding geven aan anderen, als u uzelf goed kunt leiden. En laat dat nu net een lastig, maar ook uitdagend!, onderdeel zijn van leiderschap.

Wie zichzelf (beter) wil leren kennen en verder ontwikkelen, heeft een open blik nodig. Echte vooruitgang en groei ontstaat pas op het moment dat u in de spiegel durft te kijken naar wie en hoe u echt bent en daar verantwoordelijkheid voor durft te nemen. Als u inzicht hebt in wie u bent als schoolleider en wat u in huis hebt, dan bent u beter gemotiveerd om ook écht persoonlijk leiderschap te ontwikkelen. U weet dan namelijk ook op welk vlak u zich nog verder moet ontwikkelen.

Waar wilt u heen met de school, wat is uw missie en wat is daar voor nodig? Dit thema geeft zicht op de persoonlijke en professionele factoren die van invloed zijn op het werk en uw beslissingen als schoolleider. Het kan confronterend en spannend zijn om aan de slag te gaan met deze informatie, maar het is ook uw ultieme kans om uzelf nog beter te leren kennen en uzelf nog steviger te ankeren in uw rol als schoolleider.

Wat is uw eigen doel met het kiezen voor het thema Persoonlijk leiderschap?

### **Drie persoonlijke ontwikkelingsgebieden**

Het thema 'persoonlijk leiderschap' bestaat niet uit deelthema's maar is ingedeeld in drie persoonlijke ontwikkelingsgebieden. Als u voor dit thema kiest, gaat u aan de slag met alle drie de ontwikkelingsgebieden:

- de persoon achter de schoolleider (wie ben ik?);
- mijn visie en ambitie (wat wil ik?);
- leiderschapsvaardigheden (wat kan ik en wat doe ik?).

Bij elke beschrijving van die ontwikkelingsgebieden wordt eerst een korte uitleg gegeven over het betreffende gebied. Daarna volgen kort de verschillende aspecten die binnen dat gebied een rol spelen. Tussendoor geven we korte schetsen uit de praktijk, ter illustratie.



## Ontwikkelingsgebied 1: Wie ben ik?

Persoonlijk leiderschap gaat over uzelf, om daarmee anderen beter te kunnen leiden. Authenticiteit is een van de aspecten die effectief leiderschap het meest beïnvloeden (Cox, 2010). De stijl van leiding geven van een authentiek persoon is verbonden met diens persoonlijkheid (of identiteit) en drijfveren. Authentiek zijn betekent echtheid en daardoor betrouwbaarheid (Blekingh, 2013). Om vanuit uw eigen kern verbinding te maken met anderen, is het nodig dat u uzelf goed kent (Ruijters et al., 2015).

Hoe u uzelf neerzet, bepaalt onder andere hoe betekenisvol u als leidinggevende voor anderen bent en hoe effectief u kunt reageren op uitdagingen en onverwachte situaties in en buiten de schoolcontext. De leider van nu moet niet alleen zichzelf goed kennen en weten wat werkt in de onderwijspraktijk maar moet ook in staat zijn om orde op zaken te stellen als de organisatie in crisis is, moet impopulaire beslissingen durven nemen als die nodig zijn en moet duidelijk richting kunnen aangeven. Daarnaast is het belangrijk om zaken los te laten, ontplooiing van anderen te stimuleren en talenten te herkennen. De complexe onderwijspraktijk vraagt van u als schoolleider om reflectie (Kessels, 2015), op uzelf en op uw onderwijspraktijk zodat u effectief en succesvol leiderschap kan (blijven) ontwikkelen (Geijssels, 2015).

### ***Jezelf als persoon neerzetten***

*Een van de leerlingen van de dorpsschool is plotseling overleden. Mireille roept onmiddellijk haar team bij elkaar, bezoekt en overlegt met de ouders van het kind. Zij is zich bewust van haar rol als schoolleider, van de sterke sociale functie van een school in een dorp. Ze heeft haar gezond verstand gebruikt, contact gezocht met direct betrokkenen en betrokkenen buiten school. Haar eigen oprechte emoties over de situatie getoond en naar eigen inzicht gehandeld. Zij heeft zichzelf als persoon laten zien.*

*Wat zou u in het geval van Mireille hebben gedaan?*

Hoe beter u uzelf kent, hoe beter u uzelf en anderen kunt leiden (Van Uuden, 2013). De meeste mensen zijn zich niet heel erg bewust van zichzelf en kennen zichzelf slechts oppervlakkig. Alleen door u bewust te worden van uw eigen denken, voelen en handelen, kunt u een effectief leerproces in gang zetten. De vraag 'wie ben ik?' sluit hierop aan.

Deze vraag is weliswaar niet gemakkelijk te beantwoorden maar is wel uw leven lang en bij alles wat u doet relevant. Bij het thema 'persoonlijk leiderschap' heeft deze vraag vooral betrekking op uw praktijk als schoolleider:

- Wie bent u in relatie tot uw school, uw team en andere betrokkenen?
- Hoe verhouden uw drijfveren zich tot de doelen van de school?
- Wat zijn uw kernwaarden en sluiten ze aan bij de waarden van uw school?

Om antwoord te kunnen geven op de vraag wie u bent, moet u op zoek naar verschillende aspecten van uzelf:

- emotionele intelligentie;
- persoonlijke eigenschappen;
- drijfveren;

- waarden;
- normen en gedachtepatronen.

#### **Afgaan op gevoel en uw persoonlijkheid inzetten**

*Evelien voelde tijdens een teamvergadering dat er meer heerste dan door de teamleden werd verteld. Ze was zeker van dit gevoel en bracht het ter sprake in de groep. Ze wilde als schoolleider graag het voorbeeld stellen om het hier open en zonder oordeel met elkaar over te hebben. Door haar open, zorgvuldige houding wist Evelien het pijnpunt van het team op tafel te krijgen. Er bleek een conflict te zijn tussen twee leerkrachten, iets wat effect had op het gehele team. Doordat Evelien had geluisterd naar haar eigen gevoel en dit op een open wijze bespreekbaar had gemaakt, was het conflict uitgesproken en kon het vervolgens worden opgelost.*

*Kunt u op uw gevoel vertrouwen? En weet u welke eigenschappen u heeft en als schoolleider wilt uitdragen?*

#### **Emotionele intelligentie**

Vanuit psychologisch perspectief bepaalt emotionele intelligentie (EQ) het vermogen tot persoonlijk leiderschap (Van Uuden, 2013). Het EQ, de mate waarin we onze eigen emoties en die van anderen kunnen herkennen en daarmee kunnen omgaan, is ontwikkelbaar.

We nemen de belangrijkste beslissingen in ons leven vooral op basis van onze emoties (Tunissen, 2009). Naarmate iemand zekerder is over zijn emoties, voelt hij zich ook zekerder over zijn persoonlijke beslissingen en is hij beter in staat om zijn leven te sturen.

Ethisch en moreel verantwoord handelen, vanuit een sterke motivatie en betrokkenheid het juiste voorbeeld geven, vloeit hieruit voort en is onder andere een gevolg van een goed ontwikkeld EQ.

#### **Persoonlijke eigenschappen**

In hoeverre bepalen uw persoonlijke eigenschappen (zoals zelfverzekerdheid, extraversie, openheid, integriteit, etc.) of u wel of geen goede leider bent? Daar bestaan verschillende opvattingen over. In het onderwijs bestaan veel verschillende typen leidinggevend en even zoveel verschillende contexten waarin schoolleiders werken.

Een ding is duidelijk: inzicht in uw persoonlijkheid (persoonlijke eigenschappen) biedt inzicht in uw leiderschap. Als u inzicht hebt in uw persoonlijke eigenschappen, ziet u uw eigen kwaliteiten en valkuilen en kunt u bewustere keuzes maken over:

- welk type leider u bent en wilt zijn;
- wat u daarvoor nodig hebt en wat daarbij minder belangrijk is.

#### **Het belang van de kinderen als drijfveer**

*Bij alles wat ze op school doet, stelt schoolleider Margreet het belang van de kinderen centraal. 'Wat betekent dit voor de kinderen?', geldt als leidende vraag bij haar activiteiten. Dat bepaalt tevens haar agenda en geeft haar ook de nodige zorg ('in wat voor maatschappij groeien kinderen op?'). Het is voor Margreet bovendien een sterke drijfveer om het onderwijs slimmer te organiseren.*

*Wat zijn uw drijfveren als schoolleider?*

## **Drijfveren**

Uw drijfveren vormen een belangrijk aspect van authenticiteit. Kent u uw drijfveren? Weet u wat u werkelijk belangrijk vindt in uw werk als schoolleider?

Authenticiteit vergt onafhankelijkheid, trouw aan uw eigen drijfveren en van daaruit verbinding met anderen (daarin laat u zien wie u werkelijk bent). Authenticiteit is onlosmakelijk verbonden met morele autoriteit (niet gewetenloos en niet gedreven door ego) (Cox, 2010).

In de schoolcontext gaat het niet alleen om uw eigen drijfveren, maar ook om die van uw team. Bespreekt u op school de diepere drijfveren van de teamleden? Hoe verhouden die zich tot de doelen van de school? In waarden van werk scoren autonomie en zinvolheid het hoogst, zo blijkt uit onderzoek. Het is dan ook ontzettend belangrijk om er als schoolleider voor te zorgen dat de mensen in uw team dingen doen waar ze goed in zijn en die ze leuk vinden en om hen daarvoor te waarderen.

### ***Waarden en normen uitdragen***

*Joop worstelt hoorbaar en zichtbaar met de moeder van een leerling die grenzen ruimschoots overschrijdt. Het lijkt erop dat hij dat te lang heeft laten gebeuren en zijn eigen waarden en normen niet heeft aangegeven. Nu schiet hij door, op een vraag wat er nu zou moeten gebeuren, antwoordt hij: 'Ze moeten oprotten!' Dit illustreert hoe belangrijk het is om als schoolleider grenzen en kaders aan te geven van waaruit u handelt en daar duidelijk over te communiceren.*

*Wat zijn uw waarden en normen? Op welke manier draagt u deze uit?*

## **Waarden**

Iemand met sterk zelfinzicht weet waar hij heen wil en waarom. De beslissingen van mensen met zelfinzicht sluiten aan bij hun waarden en daardoor merken ze vaak dat hun werk hen energie geeft (Goleman, 2012). Waarden liggen aan de basis van authentiek gedrag. Ze zijn meestal onbewust en stabiel door de jaren heen (Whetten & Cameron, 2002). Ze zijn ontstaan door opvoeding, interactie met anderen en ervaringen en ze bepalen hoe u als persoon en dus als schoolleider tegen zaken aankijkt. Waarden zijn de basis waarop u beslissingen neemt en doelstellingen bepaalt (Van den Dungen, Dirx, & Van Rossum, 2012).

Uw eigen waarden kennen of ontdekken, kan u als schoolleider helpen:

- omgaan met de eisen uit uw omgeving;
- lastige beslissingen nemen;
- verwachtingen managen;
- omgaan met onverwachte gebeurtenissen.

Hoe sterker uw waarden, hoe sterker uw emotionele weerbaarheid.

## **Normen en gedachtepatronen**

Net als uw waarden beïnvloeden ook uw normen en gedachtepatronen uw beslissingen en uw handelen. Gedachtepatronen zijn de diepe overtuigingen, opvattingen, verwachtingen, vooroordelen, standpunten en zelfbeelden die u in stand houdt, zowel over uzelf als over de rest van

de wereld. Ze zijn bepalend voor hoe u naar de wereld en dus ook naar uw schoolleiderspraktijk kijkt. Ze bevatten de normen die leidraad zijn voor uw handelen (Smith, 2001). Normen sturen het beleid, de activiteiten en de handelingen op school in een bepaalde richting en vormen de graadmeter waarmee u als schoolleider beslissingen neemt.

## Ontwikkelingsgebied 2: Wat wil ik?

Net als bij het eerste ontwikkelingsgebied heeft de vraag ‘wat wil ik?’ vooral betrekking op uw praktijk als schoolleider. Om een helder antwoord op deze vraag te kunnen geven, is het handig eerst voor uzelf te hebben bepaald wie u bent of wilt zijn (Van Es, 2011) (het eerste ontwikkelingsgebied). Vervolgens kunt u zich afvragen wat uw (maatschappelijke) doelen en idealen zijn (het tweede ontwikkelingsgebied) en hoe u die in praktijk kunt brengen (het derde ontwikkelingsgebied).

Als u als schoolleider begint met een duidelijk einddoel voor ogen, hebt u ook duidelijker in beeld waar u met de school heen wilt en waar u nu staat ten opzichte van dat doel. U kunt dan ook beter bedenken welke stappen u in de juiste richting kunt zetten en hoe u dat doet. Daarbij gaat het niet alleen om doelen gericht op het primaire proces maar ook op bredere maatschappelijke doelen. Vandaar dat de vraag ‘Wat wil ik?’ er een is om goed over na te denken.

### **Duidelijkheid over doelen en ambitie**

*Toen Joost aantrad als schoolleider, heeft hij de eerste drie jaar letterlijk en figuurlijk puin geruimd en orde op zaken moeten stellen. Duidelijkheid scheppen over zijn ambitie en over de doelen die hij met de school en het team wilde bereiken, was daarbij een belangrijk aspect. ‘Bij het orde op zaken stellen kun je niet zonder duidelijkheid over waar je, samen met het team, met de school naartoe wilt. Dat geeft richting en zorgt ervoor dat alle neuzen dezelfde kant op wijzen. Het gaat over vragen als ‘wat is echt belangrijk?’ en ‘wat verwacht ik van mijn team en de ouders als bijdrage aan doelen en ambitie?’*

*Wat is voor u echt belangrijk? Wat verwacht u van het team en de ouders?*

Uw team heeft behoefte aan visie en richting. Daarin speelt niet alleen de vraag ‘wat werkt’ een rol, maar ook de vraag ‘wat is wenselijk’ (Geijsel, 2015). Vaak zijn we zo druk met de alledaagse praktijk, dat we wel eens vergeten stil te staan bij de vraag of we nog op de juiste weg zitten (Covey, 2007). Die alledaagse praktijk en de druk vanuit bijvoorbeeld maatschappij en politiek beïnvloeden ook de beslissingen die u neemt en dat kan ervoor zorgen dat er onderweg moet worden bijgestuurd. Schoolorganisaties staan niet op zichzelf maar maken deel uit van een ruimere omgeving. In dat geval bent u als schoolleider degene die de situatie moet overzien en moet kijken of het team nog steeds het juiste doet. Daarvoor moet u uw (toekomst)visie of ambitie en doelen kennen en uzelf er bewust van zijn dat uw visie en de richting die u opgaat met de school belangrijke consequenties hebben voor het leren en de ontwikkeling van de leerlingen. Ook kunt u zich in dit verband de vraag stellen wat voor leidinggevende u wilt zijn.

### **Missie**

Elke school heeft een missie en een visie. De missie:

- gaat over de reden waarom uw school er is, het bestaansrecht van de school;
- heeft te maken met de identiteit en de normen en waarden van uw school en verwoordt waar de school in essentie voor staat (Both & De Bruijn, 2013);
- is vaak ook het motto van de school;
- gaat doorgaans lang mee. Soms is de missie zelfs tijdloos. Tegelijkertijd kan de missie worden toegepast op de actualiteit en geldt dus ‘hier en nu’.

### **Staan voor je visie**

*Bert heeft het al eerder opgemerkt en ook andere schoolleiders bevestigen het: 'In een complexe omgeving, zoals een school, is het zeker van belang dat je als schoolleider krachtig achter je pedagogische uitgangspunten staat en in dit spanningsveld de balans vindt tussen het ontwikkelingsgerichte en het resultaatgerichte. Staan voor je visie maakt niet alleen het team sterker, het maakt je ook tot een gelijkwaardige gesprekspartner voor de inspectie.'*

*Wat is uw visie op onderwijs? Wordt deze gedragen binnen de school?*

### **Collectieve (toekomst)visie of ambitie**

*'Een school met medewerkers zonder collectieve ambitie is als een ronddobberend schip op een grote zee'* (Both & De Bruijn, 2013). Deze vergelijking maakt duidelijk dat u als leidinggevende een duidelijke (toekomst)visie nodig hebt op het onderwijs, uw organisatie en uw eigen rol (Van den Dungen et al., 2012).

Deze visie ontstaat vanuit uw eigen ambitie en vanuit verschillende individuele ambities van andere betrokkenen. Door de verschillende ambities met elkaar te delen, kan een gezamenlijke ambitie ontstaan die antwoord geeft op de belangrijke vragen binnen de school, zoals:

- Waar worden we samen enthousiast van?
- Wat willen we over een tijd bereikt hebben?
- Waar willen we de komende tijd aan werken?

Een collectieve (toekomst)visie of ambitie vergroot de motivatie van de medewerkers van de school en creëert een gevoel van 'samen ergens voor gaan'.

U stelt deze vragen niet alleen over de school als organisatie maar ook over uw team en over uzelf:

- Wat wilt u de komende tijd met uw team bereiken?
- Wat is belangrijk en wat is minder belangrijk?
- Wat wilt u zelf als schoolleider bereikt hebben?

U hebt dus duidelijke opvattingen nodig over het functioneren van uw team, over uw eigen rol en over wat er wel en niet van uw team en van uzelf verwacht mag worden. De richting die u uiteindelijk opgaat, is onder andere afhankelijk van deze ambitie.

Klopt uw ontwikkeling nog met deze ambitie of moet u een andere route inslaan? Dit zijn confronterende, zij het belangrijke, vragen om te kijken of u samen met uw team nog steeds op de juiste weg zit.

### **Visie in relatie tot (maatschappelijke) doelen**

Welke specifieke bijdrage wilt en moet u leveren aan het verwezenlijken van de (maatschappelijke) doelen die u uzelf en de school stelt? Wanneer en op welke manier wilt u dat doen? Die vragen moet u uzelf stellen. Onderwijs is niet alleen van belang voor een individu, maar ook voor de samenleving. Naast de reguliere onderwijstaken heeft onderwijs te maken met allerlei maatschappelijke issues en dilemma's (Hooge, 2015). Dit vraagt, naast een visie op goed onderwijs, ook om een visie op de maatschappelijke opdracht van de school. Deze zijn niet los van elkaar te zien.

Voor uw leiderschap en de invloed daarvan op schoolverbetering, is ook het waarom een relevante vraag (Cox., 2010): waarom doet u de dingen zoals u ze doet?

**Wat voor leider wil ik zijn?**

*Rein richt de focus op leerkrachtontwikkeling. Hij hanteert een gesprekkencyclus van drie gesprekken per jaar: doelgesprek, opbrengstgesprek en functioneringsgesprek. Hij wil van dat laatste een beoordelingsgesprek maken. Dat heeft hij eens eerder geprobeerd, maar dat liep mis. Teamleden voelden zich 'afgerekend'. Hij wil een leider zijn die een veilige omgeving biedt voor zijn team, zonder dat mensen zich afgerekend voelen en zich in zijn bijzijn niet meer prettig voelen. Hoe kan hij het beoordelingsgesprek voeren zonder dat mensen zich afgerekend voelen?*

*Wat voor leidinggevende wilt u zijn voor uw team?*

**Uw leiderschapsrol**

Uw ambitie en de doelen die u voor ogen hebt, gaan ook over de vraag wat voor leidinggevende u wilt zijn:

- Welke visie hebt u op de invulling van uw leiderschap en welke rol past u het best?
- Welke competenties zijn nodig om uw leiderschap verder te ontwikkelen in relatie tot uw eigen doelen en (de doelen van) de school?
- Wat zijn de sterke en de zwakke punten van uzelf, het team en de school?
- Wat is dan nu nodig om de gewenste ontwikkeling tot stand te brengen en uw doelen te bereiken?
- Waar moet u uw aandacht op vestigen?

Uiteraard hoeft u niet in uw eentje alle rollen optimaal te vervullen. De ene rol zal u beter afgaan dan de andere. U kunt de teamleden laten delen in het leiderschap. Als u uw sterke en minder sterke kanten kent, kunt u er op uw school voor zorgen dat u uw minder sterke kanten compenseert. Naast dat u leider bent voor uw team, hebt u te maken met invloeden en partijen van buitenaf. Als schoolleider is het steeds belangrijker geworden om verbindend naar buiten te treden, om ondernemerschap te tonen. Ook in de relatie met externen is het daarom van belang dat u zichzelf de vraag stelt wat voor leidinggevende u wilt zijn.

### Ontwikkelingsgebied 3: Wat kan ik en wat doe ik?

Zoals eerder aangehaald, kunt u, wanneer u zicht hebt op wie u bent en wat u wilt, ook beter bedenken hoe u dat laatste gaat bereiken. De vraag 'Wat kan ik en wat doe ik?' gaat over uw leiderschapsvaardigheden en -strategieën.

Hebt u zicht op uw huidige leiderschapsvaardigheden en op hoe u ze toepast, dan biedt dat de kans om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen en daarmee een (nog) betere leidinggevende te worden.

Weet u al welke vaardigheden u in huis hebt en welke u verder zou willen ontwikkelen?

Bent u zich bewust van de strategieën die u gebruikt? Zet u deze ook bewust in? Welke werken wel en welke werken niet? Afhankelijk van wat de situatie vraagt, moet u als schoolleider in staat zijn om de juiste strategie of vaardigheid in te zetten.

Ook de leiderschapsstijl die u toepast, is afhankelijk van de situatie en de context waarin u zich bevindt. Uit onderzoek blijkt dat de meest effectieve leidinggevers in staat zijn om te wisselen tussen stijlen (Goleman, 2012). Zij baseren hun stijl op 'wat werkt' (Cox, 2010) en zetten hun leiderschapskwaliteiten in. Dit wordt situationeel leiderschap genoemd.

Onderzoek naar leiderschapsstrategieën heeft het belang aangetoond van een aantal leiderschapsvormen:

- transformatief leiderschap;
- inspirerend leiderschap;
- moreel leiderschap;
- onderzoeksmatig leiderschap.

Deze strategieën voor leiderschap hebben gemeen dat ze gericht zijn op gemeenschappelijke verantwoordelijkheid en betekenissen delen vanuit een onderzoekende, lerende houding (Andersen & Krüger, 2012).

#### ***De schoolleider als zichtbare én onzichtbare kameleon***

*Ria: 'Als schoolleider ben je spin in het web, managing duizendpoot, een centraal aanspreekpunt dat overal verstand van heeft want altijd wordt jouw mening gevraagd, zelfs over zoets als beton storten. Soms is het een kwestie van bluffen.' Arnoud vult haar aan. Hij zegt dat je als schoolleider eigenlijk een soort kameleon bent, één die soms onzichtbaar en soms zichtbaar is. 'Je moet in staat zijn je manier van leidinggeven af te stemmen op wat de situatie vraagt. Dat betekent dat je meerdere strategieën in huis moet hebben. Voor een leiderschapsstijl die echt niet bij je past, kan het soms nodig zijn om iemand anders naar voren te schuiven.'*

*Welke strategieën zet u als schoolleider bewust in? Bent u zich bewust van alle strategieën die u gebruikt?*

Het inzetten van strategieën vergt bepaalde vaardigheden. Er zijn veel vaardigheden die ervoor zorgen dat u uw functie als schoolleider goed kunt uitoefenen, zoals:

- effectief omgaan met stress en tijd;
- empathie tonen;
- creativiteit;
- samenwerken;



- ondernemerschap tonen.

Vraag uzelf (in overleg met anderen) af welke vaardigheden u al (in sterke mate) in huis hebt en welke nog aandacht behoeven.

Hieronder komt een aantal overkoepelende vaardigheden aan bod die voor schoolleiders belangrijk zijn om effectief leiding te kunnen geven. Daarnaast zijn er uiteraard andere vaardigheden te bedenken die u in uw situatie nodig hebt om met bepaalde taken om te kunnen gaan. Welke vaardigheden u aandacht wilt geven of welke vaardigheden u verder wilt ontwikkelen, is afhankelijk van uw eigen situatie en de leiderschapsstijl of -strategie die op uw school in een bepaalde situatie wordt gevraagd.

#### ***Kwetsbaar durven opstellen***

*Anke vertelt: 'Als schoolleider heb je een voorbeeldfunctie voor je team, maar je moet je ook kwetsbaar kunnen opstellen, feedback kunnen ontvangen van je eigen team. Dat straalt je uit naar je team en je moet er een cultuur voor creëren. Een cultuur waarin mensen open durven zijn over zaken waar ze minder goed in zijn, bijvoorbeeld vanwege hun leeftijd of ervaring. Mensen kunnen niet alles (weten).'*

*Hoe past u reflectie en feedback toe in uw school?*

#### **Reflectie en feedback**

Reflectie en zelfreflectie zijn belangrijk in zo'n complexe organisatie als een school (Geijssels, 2015) en zijn een voorwaarde om te groeien in uw vaardigheden als leidinggevende (Cox, 2010). Wanneer u openlijk reflecteert, werkt u aan uw leiderschapsontwikkeling en dient u tegelijkertijd als rolmodel voor uw team door te laten zien dat u zich blijvend ontwikkelt.

Door actief op zoek te gaan naar feedback over uw leiderschap in de praktijk, stimuleert u een leercultuur waarin fouten worden gezien als prikkel tot verbetering. Zowel feedback ontvangen als feedback geven zijn belangrijke vaardigheden voor leidinggevers. Veel leidinggevers vinden feedback geven lastig en stellen het daarom het liefst uit (Van den Dungen et al., 2012).

Een schoolleider moet echter wel in staat zijn om assertief op te treden en zaken bespreekbaar te maken. Volgens Covey (2007) is proactief optreden een belangrijke eigenschap van effectieve leidinggevers; verantwoordelijkheid nemen, actie ondernemen als zaken niet goed gaan, problemen bespreekbaar maken en oplossingen ter verbetering aangeven.

#### **Focus inbouwen**

Om goede resultaten te kunnen behalen moet voor de medewerkers duidelijk zijn waar de nadruk op ligt. Een effectieve schoolleider is in staat deze focus aan te brengen. Focus aanbrengen betekent dat u:

- een strategie afbakent;
- prioriteiten stelt;
- plannen en (maatschappelijke) doelen ontwikkelt.

Daar hoort een concrete en inspirerende visie bij. Een visie die het team kan inspireren om gezamenlijk naar een gemeenschappelijk doel toe te werken. Daadwerkelijke interesse in het

perspectief van uw team op de visie en de implementatie ervan is belangrijk. De visie manifesteert zich tenslotte in de betekenis die uw team eraan verleent (Geijsel, 2015).

Als schoolleider bepaalt u de koers van de school. U weet de passie van de medewerkers om te zetten in resultaten (Pendleton & Furnham, 2013). Het is, zoals eerder gezegd, belangrijk dat u als schoolleider uw verwachtingen uitspreekt en dat voor de medewerkers duidelijk is hoe hun functie zich verhoudt tot de korte- en langetermijn (maatschappelijke) doelen van de school.

Niet alleen het ontwikkelen van (maatschappelijke) doelen en focus behoren tot uw taken, ook het borgen en onderhouden ervan.

### **Faciliteren**

Als schoolleider moet u in staat zijn uw team te ondersteunen (faciliteren), zodanig dat zij hun functie met succes kunnen invullen. U hebt de taak om uw medewerkers capabel en zelfbeslissend te maken en in hun kracht te zetten door hun competenties aan te spreken. Uiteraard in overeenstemming met de visie, missie, (maatschappelijke) doelen, strategie en waarden van de school.

Technologie en systemen kunnen een hulpmiddel zijn in het begeleiden, aanmoedigen en ondersteunen van uw team. Goede leidinggevendenden zijn daarnaast (fysiek) aanwezig, staan open en zijn beschikbaar voor hun medewerkers, ook in minder goede tijden. Zij zijn nieuwsgierig naar de drijfveren van de ander en proberen op diens leefwereld aan te sluiten. Ook proberen ze hun medewerkers op een professionele manier enthousiast te maken door ze het werk te laten doen waar ze goed in zijn en dat ze leuk vinden.

Als schoolleider moet u ook in staat zijn uzelf te faciliteren, doen wat goed is voor de school en de consequenties daarvan onder ogen zien.

### **Leren in de praktijk**

*Een schoolleider vertelt dat er vorige week opeens een boze ouder voor zijn neus stond. Er bleek zonder haar toestemming een filmpje te zijn geplaatst op Internet met beelden uit de les waar haar dochter in zat. De schoolleider zat net midden in iets anders, maar moest meteen schakelen om de ouder gerust te stellen en een oplossing te bieden. "Dat leer je niet op de opleiding of uit een boekje, dit soort situaties leer je alleen in de praktijk".*

*Wat doet u als er plotseling een leerling of een ouder van een leerling overlijdt? Welke actie onderneemt u als er opeens een verslaggever of pers voor de deur staat?*

### **Omgaan met onverwachte situaties**

Crisismanagement of omgaan met onverwachte situaties is geen uitzondering binnen de complexe omgeving van de school. Als schoolleider betekent dit dat u in staat moet zijn om duiding te geven en orde op zaken te stellen als de organisatie in crisis is (Kessels, 2015). Niet alleen richting geven maar ook figuurlijk achter uw team staan en leiderschap tonen komen hierbij om de hoek kijken.

Weten wat werkt is niet meer voldoende om als schoolleider effectief te kunnen zijn. De complexiteit van de onderwijspraktijk en de invloed vanuit de omgeving op deze praktijk vragen om een andere manier van reageren dan alleen vanuit kennis. In dit verband spreekt Mirko Noordegraaf over hybride professionaliteit (aangehaald in Geijsel, 2015). Hybride professionals hebben te maken met een relatief grote invloed van niet-professionele en/of niet-eigen kaders. Schoolleiders hebben te

maken met verschillende actoren die richting proberen te geven aan het vak. Het is aan u de taak om met deze invloeden van buitenaf om te gaan en uw team daar in mee te nemen.

### **Ga erover in gesprek**

*Als schoolleider is het van belang dat je de kwaliteiten van teamleden ziet. Ook in gevallen dat een leerkracht niet voldoet aan de verwachtingen, zoals een leerkracht in het team van schoolleider Janneke: 'Zie en erken dat en laat het niet lopen. Ga er (tijdig) over in gesprek. Breng in kaart welke kwaliteiten hij of zij wel heeft en onderzoek samen welk alternatief er is.' Janneke slaagde er zo in om een teamlid van taak te laten veranderen, van bouwcoördinator tot coördinator van het stagebureau.*

*Hoe zet u communicatie in om anderen te beïnvloeden, te inspireren, te activeren, te betrekken en om draagvlak te creëren?*

### **Communiceren**

Voor alle hierboven genoemde leiderschapsvaardigheden is goede communicatie onmisbaar. Communicatie is bepalend om anderen te beïnvloeden, inspireren, activeren, betrekken en om draagvlak te creëren. Communicatie is niet zo simpel als het misschien klinkt en is niet zonder risico's op misverstanden en onenigheid (Van den Dungen et al., 2012).

Een boodschap effectief overbrengen begint bij uzelf:

- Wat wilt u vertellen?
- Wat wilt u bewerkstelligen met uw boodschap en waarom?
- Hoe zorgt u ervoor dat de juiste boodschap op de juiste manier wordt overgebracht en voor inspiratie en motivatie zorgt?

De manier waarop u communiceert en uw sociale vaardigheden inzet, is bepalend voor het leren van uw team en voor de resultaten die eruit voortkomen. Vertrouwen en geloofwaardigheid zijn de condities waaronder u als schoolleider adequaat gebruik kunt maken van communicatie (Geijsel, 2015). Simpele maar effectieve middelen om anderen te beïnvloeden, bij te dragen aan de professionele ontwikkeling van uw medewerkers en het behalen van betere resultaten voor de school zijn:

- aandacht;
- complimenten geven;
- betrokkenheid tonen;
- doorvragen;
- eerlijk en open communiceren;
- verbinding zoeken.

Werken aan leiderschapsvaardigheden betekent: communicatievaardigheden bevorderen (Both & De Bruijn, 2013).

### 3. Afronding professionaliseringsthema via informeel leren

Wanneer u in het kader van uw herregistratie kiest voor professionalisering aan de hand van de professionaliseringsthema's, dan laat u zien dat u op de inhoud van de gekozen professionaliseringsthema's binnen vier jaar een substantiële ontwikkeling hebt doorgemaakt. Dat kan op twee manieren:

- Via **formeel leren**: het volgen van gecertificeerd, formeel aanbod. U maakt een keuze uit het gecertificeerde aanbod. Hiervan staat een overzicht op de website van het Schoolleidersregister PO. In dit overzicht staat aangegeven voor welke thema's of deelthema's het aanbod is gecertificeerd. Met het afronden van het aanbod kunt u de genoemde professionaliseringsthema's en/of deelthema's afronden.
- Via **informeel leren**: door leerervaringen uit de eigen praktijk laat u zien dat u een substantiële ontwikkeling heeft doorgemaakt op het gekozen professionaliseringsthema. Dat gebeurt niet met het tellen van uren of punten. Centraal staat de *ontwikkeling* op het professionaliseringsthema of deelthema en niet het aantal uren dat u hieraan heeft besteed of het aantal activiteiten dat u heeft ondernomen.

#### Afronden van een thema via informeel leren

Om een professionaliseringsthema af te ronden maakt u bij informeel leren zelf een inschatting of u zich op het gekozen thema in voldoende mate ontwikkeld heeft. Een substantiële ontwikkeling is voor de ene schoolleider iets anders dan voor de andere schoolleider. De beginsituatie verschilt per schoolleider, net als de context waarbinnen u opereert. U bepaalt zelf het moment waarop u binnen de vierjarige periode van herregistratie een thema wilt afronden.

Bij informeel leren wordt achteraf gevalideerd of u een substantiële ontwikkeling op het thema heeft doorgemaakt. U kunt een thema op twee manieren afronden:

- **Validering door andere schoolleiders:**  
Wanneer u kiest voor validering door andere schoolleiders, geeft u (via [valideren@schoolleidersregisterpo.nl](mailto:valideren@schoolleidersregisterpo.nl)) aan het Schoolleidersregister PO door dat u een thema wilt afronden. Het Schoolleidersregister PO koppelt u vervolgens aan twee andere schoolleiders die ook met informeel leren aan de slag zijn geweest. In een valideringsgesprek beoordelen u elkaars ontwikkeling.

Elke schoolleider laat zien dat hij of zij een substantiële ontwikkeling op het thema heeft doorgemaakt. Dit gebeurt onder andere door antwoord te geven op de vragen die de andere schoolleiders tijdens het gesprek aan hem of haar stellen over de doorgemaakte ontwikkeling. Tijdens het gesprek gaat het vooral om de zelfreflectie op de persoonlijke en professionele ontwikkeling.

- **Validering door een professioneel beoordelaar:**

Als alternatief voor validering door andere schoolleiders kunt u uw ontwikkeling laten valideren door een professioneel beoordelaar. De namen en adressen van de professioneel beoordelaars staan in het register en op de website. U kunt zelf contact met (één van) hen opnemen. Iedere professioneel beoordelaar heeft een eigen methode van validering. De professioneel beoordelaar verstrekt de schoolleider bij een positieve validering een certificaat dat de schoolleider kan uploaden in het register om het thema te kunnen afronden.

### Zelfdiagnose

Als hulpmiddel bij uw ontwikkeling en bij de validering van deze ontwikkeling kunt u gebruik maken van de zelfdiagnose. De zelfdiagnose wordt toegelicht in hoofdstuk 1. In hoofdstuk 4 vindt u een aantal voorbeeldstellingen uit de zelfdiagnose.

## 4. Zelfdiagnose

Hieronder vindt u bij een aantal competenties, bij wijze van voorbeeld en ter inspiratie, enkele stellingen die ook in de zelfdiagnose terugkomen. De volledige digitale zelfdiagnoses per professionaliseringsthema vindt u op de website van het Schoolleidersregister PO.

### **Competentie 1: Visiegestuurd werken**

#### Nieuwsgierigheid en betrokkenheid

Ik vind het belangrijk om in beeld te hebben waar ik heen wil met de school.

#### Betekenis en begrip

Ik kan uitleggen waar ik heen wil met de school.

#### Toepassen en actie

Ik geef leiding aan het gesprek met het team over wat echt belangrijk is voor de school.

#### Afstand en reflectie

Ik reflecteer op mijn competentie om samen met het team tot een gezamenlijke schoolvisie te komen.

#### Beoordeling en (her)ontwerp

Ik stem de schoolvisie zodanig af dat ik alle belanghebbenden mee krijg bij visieontwikkeling.

#### Identiteit en commitment

Werken aan de hand van de gezamenlijk ontwikkelde visie is voor mij de enige manier om in de school een gevoel te creëren om samen ergens voor te gaan.

### **Competentie 3: Vormgeven aan organisatiekenmerken vanuit een onderwijskundige gerichtheid**

#### Nieuwsgierigheid en betrokkenheid

Ik vind het belangrijk dat er voldoende tijd en middelen beschikbaar zijn om aan mijn eigen ontwikkeling te werken.

#### Betekenis en begrip

Ik ben op de hoogte van de financiële kaders waarbinnen ik tijd en middelen kan inzetten om aan mijn eigen ontwikkeling te werken.

#### Toepassen en actie

Ik los knelpunten bij de inzet van tijd en middelen zodanig op dat er ruimte is voor mijn eigen ontwikkeling.

#### Afstand en reflectie

Ik evalueer wat het effect is op het leren door leerlingen van de tijd en middelen die ik in mijn eigen ontwikkeling heb gestoken.

#### Beoordeling en (her)ontwerp

Binnen het budget dat beschikbaar is voor professionalisering, leg ik de prioriteit bij die zaken die mijn eigen ontwikkeling het beste ondersteunen.

#### Identiteit en commitment

Ik ben echt iemand die mijn eigen professionalisering altijd koppelt aan de organisatiedoelen en het financiële kader.

#### **Competentie 4: Hanteren van strategieën t.b.v. samenwerking, leren en onderzoeken op alle niveaus**

##### Nieuwsgierigheid en betrokkenheid

Ik vind het belangrijk zicht te hebben op mijn communicatieve vaardigheden.

##### Betekenis en begrip

Ik heb me verdiept in de ontwikkeling van mijn communicatieve vaardigheden.

##### Toepassen en actie

Ik communiceer met het team over wat ik van hen verwacht.

##### Afstand en reflectie

Ik reflecteer op hoe ik met mijn team communiceer en hoe zij dit ervaren.

##### Beoordeling en (her)ontwerp

Ik stem mijn communicatie af op de kennis en vaardigheden van de leden van mijn team.

##### Identiteit en commitment

Ik zorg voor openheid en wederzijds vertrouwen door de wijze waarop ik communiceer.

#### **Competentie 5: Hogere orde denken**

##### Nieuwsgierigheid en betrokkenheid

Ik vind de vele aspecten die vastzitten aan het schoolleiderschap interessant.

##### Betekenis en begrip

Ik kan uit verschillende losstaande zaken de onderlinge verbanden identificeren.

##### Toepassen en actie

Bij het oplossen van problemen in mijn functioneren speel ik in op de onderliggende oorzaken.

##### Afstand en reflectie

Ik reflecteer op de wijze waarop ik inspeel op onderliggende oorzaken van problemen in mijn functioneren.

##### Beoordeling en (her)ontwerp

Ik analyseer welke maatregel op lange termijn aanzienlijke verbeteringen in mijn functioneren kan bewerkstelligen.

##### Identiteit en commitment

Ik beschouw mijn school als een complex, dynamisch systeem dat in voortdurende ontwikkeling is.

## 5. Literatuur

- Andersen, I., & Krüger, M. (2012). *Professionele Schoolleiders. Beroepsstandaard voor schoolleiders in het Primair Onderwijs*.
- Blekkingh, B.W. (2013). *Authentiek leiderschap. Ontdek en leef je missie*. BIM Media B.V.
- Both, D. & De Bruijn, A. (2013). *Onderwijs vraagt leiderschap!* Scriptum, Schiedam.
- Covey, S.R. (2007). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Uitgeverij Business Contact, Amsterdam/Antwerpen.
- Cox, H. (2010). *Een baard maakt nog geen filosoof. Vijf bouwstenen voor effectief schoolleiderschap*. Amersfoort, CPS Onderwijsontwikkeling en advies.
- Geijssel, F. (2015). *Praktijken en praktijkwijsheden van onderwijsleiders*. NSO/UvA. Gedownload op 1 februari 2017, van <http://www.nso-cna.nl/wp-content/uploads/2016/03/Oratie-Femke-Geijssel-webversie.pdf>.
- Goleman, D. (2012). *Over leiderschap. De beste leiders gebruiken hun emotionele intelligentie*. Uitgeverij Business Contact, Amsterdam/Antwerpen.
- Hooge, E. (2015). Onderwijs als verbindingpunt van gemeenschapsvorming. *Ntor* 4, december 2015.
- Kessels, J. (2015). De vele verschijningen van leiderschap. *O&O/Nr 2*, 2015.
- Pendleton, D. & Furnham, A. (2013). *Waarom je als leider niet alles hoeft te kunnen. Gefundeerde inzichten over complementair leiderschap*. Hogrefe Uitgevers, Amsterdam.
- Ruijters, M.C.P., & Simons, R-J., et al. (2012). *Canon van het leren*. Vakmedianet Management B.V. (pp. 531-546).
- Ruijters, M.C.P. et al. (2015). *Je Binnenste Buiten. Over professionele identiteit in organisaties*. Vakmedianet, Deventer.
- Shulman, L.S. (2002). Making differences: A Table of Learning. *Change Magazine*, 34(6), 36-45.
- Smith, S. (2001). *Persoonlijk leiderschap: over zelfmanagement en inspiratie*. Thema, Zaltbommel.
- Tunissen, H. (2009). *Ontwikkelen van persoonlijk leiderschap. Een methodische aanzet*. Uitgeverij Nelissen, Barneveld.
- Van den Berg, D., Stevens, L. & Vandenberghe, R. (2013). *Leidinggevende, wie ben je? Postmoderne visie op leidinggeven in het onderwijs*. Antwerpen – Apeldoorn, Garant.
- Van den Dungen, A., Dirx, C, & Van Rossum, B (red.) (2012). *Als leidinggeven in het onderwijs je vak is*. Thema, Zaltbommel.
- Van Es, R. (2011). *Professionele ethiek. Morele besluitvorming in organisaties en professies*. Deventer, Kluwer.
- Van Uuden, I. (2013). *Kijk wie je bent. Versterk je persoonlijk leiderschap*. Vakmedianet, Alphen aan den Rijn.
- Whetten, D.A. & Cameron, K.S. (2002). *Persoonlijke vaardigheden: zelfinzicht ontwikkelen, stress managen, creatief problemen oplossen*. Met Margo Hittleman. Amsterdam, Uitgeverij Nieuwezijds.