
EEN

VAK

APART

Schoolleidersagenda

Schoolleidersagenda voortgezet onderwijs

**Sterk schoolleiderschap:
een gezamenlijke
verantwoordelijkheid**

De sleutelrol van schoolleiders

Wat is er nodig?

1. **Een investering in structurele professionalisering van schoolleiders**
2. **Versterking van de kwaliteit en positie van team- en afdelingsleiders**
3. **Aanwas van goede, nieuwe schoolleiders**

**EEN
VAK
APART**
Schoolleidersagenda

Sterk schoolleiderschap: een gezamenlijke verantwoordelijkheid

Deze Schoolleidersagenda *Een Vak Apart* is het resultaat van gesprekken met honderden schoolleiders en bestuurders en een gerichte enquête onder schoolleiders over de vraag hoe goed schoolleiderschap er in de toekomst uitziet en wat daar voor nodig is.

Om de onderwijsinhoudelijke ambities in het voortgezet onderwijs te realiseren, is een verdere versterking van schoolleiderschap volgens schoolleiders en bestuurders onontbeerlijk. Met de Schoolleidersagenda willen we die ontwikkeling stimuleren vanuit de overtuiging dat competente en sterke schoolleiders zorgen voor kwalitatief goed onderwijs.

De VO-raad heeft de Schoolleidersagenda *Een Vak Apart* opgesteld samen met de Stichting Schoolleidersregister VO, het Netwerk van Schoolleiders en in nauwe samenwerking met het Schoolleidersplatform van de VO-raad. De agenda bouwt voort op de ambities die eerder zijn geformuleerd in het Sectorakkoord VO. Daarin is het versterken van de school als professionele organisatie een belangrijk speerpunt en zijn specifieke afspraken opgenomen ten aanzien van de professionalisering van schoolleiders.

Ook bouwen we voort op waardevolle initiatieven die de afgelopen jaren in de sector zijn ontplooid, zowel op landelijk als op bestuurs- en schoolniveau. De Schoolleidersagenda bestendigt en verstevigt de ingeslagen richting: steeds meer besturen en schoolleiders maken werk van professionalisering.

Daarnaast is in de agenda een aantal richtinggevende uitspraken en voorstellen opgenomen, om het vak aantrekkelijk te houden en de aanwas te vergroten van goede, nieuwe schoolleiders die leiding kunnen geven aan de vele ontwikkelingen in het onderwijs. Deze zijn geformuleerd op basis van de ideeën die schoolleiders zelf hebben aangedragen.

De kern van die voorstellen is dat schoolleiders en besturen – vanuit complementaire rollen en verantwoordelijkheden – willen samenwerken aan de ontwikkeling van goed schoolleiderschap. Schoolleiders en besturen zijn als eerste aan zet; de VO-raad, de SRVO en het NVS bieden mogelijkheden om die beweging te versterken. Politiek en overheid kunnen de sector en beroepsgroep schoolleiders ondersteunen door ook in de komende kabinetsperiode te investeren in de professionalisering van schoolleiders, zoals ook de Onderwijsraad¹ en de Stichting van het Onderwijs² recentelijk hebben bepleit.

Wat is er nodig?

1. Een investering in structurele professionalisering van schoolleiders
2. Versterking van de kwaliteit en positie van team- en afdelingsleiders
3. Aanwas van goede, nieuwe schoolleiders

De sleutelrol van schoolleiders

Hoge eisen en grote uitdagingen

Aan het voortgezet onderwijs worden hoge eisen gesteld. Scholen werken vol passie en inzet aan toekomstbestendig onderwijs, maatwerk en gelijke kansen voor leerlingen. Ze werken aan flexibel onderwijs en gepersonaliseerd leren, aan een geactualiseerd curriculum en goede verbindingen met de omgeving van de school. Ook de maatschappelijke uitdagingen waarvoor het voortgezet onderwijs zich gesteld ziet, zijn groot.

Deze ontwikkelingen vragen veel van de professionaliteit van leraren en schoolleiders. Scholen zijn een plek waar niet alleen leerlingen, maar ook leraren en schoolleiders samen leren en zich voortdurend ontwikkelen.³

Leidinggevend en hebben door hun leiderschapsgedrag grote invloed op onderwijs- en schoolontwikkeling en op de houding, inzet en het gedrag van medewerkers in scholen. Schoolleiders zijn de pijlers van de lerende organisatie en creëren de voorwaarden voor een professionele leercultuur. Het is niet voor niets dat schoolleiders vaak het 'boegbeeld' van de school worden genoemd. Het bieden van richting en het geven van ruimte en ruggensteun aan teams en afdelingen of (deel)school is een belangrijke en uitdagende taak.

Schoolleiders zijn de pijlers van de lerende organisatie

Een vak apart

In het licht van de belangrijke functie die leiderschap vervult, wekt het geen verbazing dat de belangstelling voor leiderschap in scholen sterk is toegenomen en prioriteit verdient. Er is bijvoorbeeld aandacht voor het leiderschap dat leraren tentoonspreiden bij onderwijsontwikkeling en voor vormen van gespreid leiderschap in de school.

In deze agenda gaat het over schoolleiderschap als beroep en om de schoolleider in zijn functie als leidinggevende. In het voortgezet onderwijs zijn verschillende soorten schoolleiders actief: schoolleiders die hun baan combineren met de rol van bestuurder, eindverantwoordelijk schoolleiders en ook 'middenmanagers', zoals team- en afdelingsleiders.

Op alle niveaus is er een duidelijke relatie tussen de kwaliteit van de schoolleider en de kwaliteit van het onderwijs. Scholen waar leerlingen goed gemotiveerd zijn, worden veelal geleid door professionele schoolleiders, vaak in combinatie met een sterke verbetercultuur op de school en het nemen en benutten van ruimte in curricula, onderwijstijd en de organisatie van het onderwijs.⁴

**Sterk schoolleiderschap:
een gezamenlijke
verantwoordelijkheid**

De sleutelrol van schoolleiders

Wat is er nodig?

- 1. Een investering in structurele professionalisering van schoolleiders**
- 2. Versterking van de kwaliteit en positie van team- en afdelingsleiders**
- 3. Aanwas van goede, nieuwe schoolleiders**

**EEN
VAK
APART**
Schoolleidersagenda

Schoolleiderschap is een veelzijdig vak, een beroep dat continu aandacht behoeft en om onderhoud vraagt. De VO-raad, de Stichting Schoolleidersregister VO en het Netwerk van Schoolleiders⁵ zien veel positieve ontwikkelingen in de sector. De gesprekken die wij onder meer tijdens de VO2020-tour hebben gevoerd met schoolleiders en bestuurders en de enquête die 867 schoolleiders hebben ingevuld, laten zien dat schoolleiders beweging binnen de school op gang brengen die bijdraagt aan kwalitatief goed onderwijs.

Steeds meer schoolleiders nemen deel aan professionaliseringsactiviteiten.⁶ Door onder andere het ontwikkelen van een beroepsstandaard en een kennisbasis voor het vak van schoolleider⁷ en het oprichten van het Schoolleidersregister is het beroep van schoolleider steeds meer een ‘vak apart’ geworden.⁸ Ook zijn op nationaal en op lokaal niveau steeds meer activiteiten, informatie en ondersteuning voor schoolleiders beschikbaar om te werken aan professionele ontwikkeling.^{9,10}

Steeds meer schoolleiders nemen deel aan professionaliseringsactiviteiten

Versterking van het schoolleiderschap

Om de onderwijsinhoudelijke ambities in het voortgezet onderwijs te realiseren, is een verdere versterking van schoolleiderschap volgens schoolleiders en bestuurders onontbeerlijk.

Met deze agenda willen wij bij schoolleiders, bestuurders, overheid en politiek de acties en randvoorwaarden onder de aandacht brengen om die ontwikkeling te stimuleren:

1. Een investering in structurele professionalisering van schoolleiders
2. Versterking van de kwaliteit en positie van team- en afdelingsleiders
3. Aanwas van goede, nieuwe schoolleiders

Sterk schoolleiderschap:
een gezamenlijke
verantwoordelijkheid

De sleutelrol van schoolleiders

Wat is er nodig?

1. Een investering in structurele professionalisering van schoolleiders
2. Versterking van de kwaliteit en positie van team- en afdelingsleiders
3. Aanwas van goede, nieuwe schoolleiders

**EEN
VAK
APART**
Schoolleidersagenda

1. Een investering in structurele professionalisering van schoolleiders

Onvoldoende ruimte en tijd

Schoolleiderschap is een volwaardig beroep waarin moet worden geïnvesteerd. Uit diverse onderzoeken komt echter naar voren dat sommige besturen nog relatief weinig structurele en concrete aandacht geven aan de professionalisering van schoolleiders.¹¹

Er zijn wat betreft de facilitering van professionalisering aanzienlijke verschillen tussen besturen binnen de sector.¹² Schoolleiders geven aan dat er nog specifieke hiaten zijn, zoals onderwijskundig leiderschap en de deskundigheid van schoolleiders op het gebied van strategisch personeelsbeleid.¹³

Uit de enquête onder schoolleiders blijkt dat een ruime meerderheid van de respondenten voldoende mogelijkheden ervaart om deel te nemen aan professionalisering. Tegelijkertijd geeft een derde van alle schoolleiders aan onvoldoende tijd te hebben om bezig te zijn met professionele ontwikkeling.¹⁴

Eigen verantwoordelijkheid

Ten aanzien van hun professionele ontwikkeling hebben schoolleiders zelf de belangrijkste verantwoordelijkheid, zowel individueel als collectief. Ontwikkelingen in het voortgezet onderwijs vragen om competente leidinggevers die het schoolleiderschap beschouwen als een beroep en bereid zijn om zich hierin gedurende

hun carrière te blijven ontwikkelen: als beroepsgroep, als individu en als onderdeel van een team op school.

Ontwikkelingen in het voortgezet onderwijs vragen om competente leidinggevers

Stimuleren en faciliteren

Tegelijk vinden wij dat het de aanbeveling verdient dat besturen structureel aandacht besteden aan de professionalisering van schoolleiders. Besturen hebben als werkgevers een belangrijke rol en verantwoordelijkheid om de juiste randvoorwaarden te creëren en schoolleiders in staat te stellen om zichzelf maximaal te ontwikkelen en deel te nemen aan formele, non-formele en informele vormen van leren, zoals netwerken binnen en buiten de school.¹⁵

Wij roepen besturen en eindverantwoordelijk schoolleiders op om de professionalisering van schoolleiders proactief te stimuleren en te faciliteren. Dat kan bijvoorbeeld door jaarlijks met schoolleiders concrete afspraken te maken ten aanzien van professionalisering en loopbaanontwikkeling, door dat te faciliteren met tijd en middelen en door afspraken over professionele ontwikkeling periodiek te evalueren

Sterk schoolleiderschap:
een gezamenlijke
verantwoordelijkheid

De sleutelrol van schoolleiders

Wat is er nodig?

1. Een investering in structurele professionalisering van schoolleiders
2. Versterking van de kwaliteit en positie van team- en afdelingsleiders
3. Aanwas van goede, nieuwe schoolleiders

EEN
VAK
APART
Schoolleidersagenda

via functioneringsgesprekken.¹⁶ Via hun strategisch personeelsbeleid kunnen besturen bovendien sturen op het creëren van een aantrekkelijke leer- en werkomgeving die reflectie, leren van elkaar, dialoog en kennisdeling tussen schoolleiders mogelijk maakt.

Via strategisch personeelsbeleid sturen op het creëren van een aantrekkelijke leer- en werkomgeving

Professionaliseringsbeurs

Om de beweging naar een verdere professionalisering van schoolleiders te kunnen blijven maken, moet landelijk worden voorzien in de noodzakelijke randvoorwaarden daarvoor. Wij dringen er bij politiek en overheid op aan dat het nieuwe kabinet stevig en structureel investeert in de versterking van de positie, kwaliteit en professionalisering van schoolleiders.

Concreet denken we daarbij aan de invoering van een sectorbrede Professionaliseringsbeurs, waar onder meer schoolleiders gebruik van kunnen maken. De middelen die ter beschikking worden gesteld, zullen deels gaan naar besturen om vervanging te regelen en deels naar schoolleiders als compensatie voor gemaakte kosten. De verwachting is dat een dergelijke beurs leidt tot een groeiend zelfbewustzijn onder en professionalisering van schoolleiders, zodat de sector de verwachtingen van hoogwaardig en toekomstgericht onderwijs kan waarmaken.

Schoolleidersregister

Ook het Schoolleidersregister kan een vliegwiel zijn voor deze professionaliseringbeweging. Het register helpt schoolleiders om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor professionele ontwikkeling en om vakbekwaamheid en professionele ontwikkeling zichtbaar te maken.

Het is belangrijk dat de beroepsgroep zelf regie blijft voeren over de eigen professionalisering en de ontwikkeling van het register. Het verplicht stellen van registratie breekt die beweging in de knop. Daarom roepen wij overheid en politiek op om de komende kabinetsperiode ruimte te geven voor inschrijving in het register op vrijwillige basis.

Oproep:

Schoolleiders: neem verantwoordelijkheid voor en regie over de eigen professionele ontwikkeling en investeer in alle fases van de loopbaan in professionalisering. Maak professionele ontwikkeling zichtbaar door inschrijving in en deelname aan het Schoolleidersregister.

Besturen: stimuleer dat schoolleiders zich professioneel ontwikkelen, maak professionalisering mogelijk in termen van tijd en ruimte en maak de professionele ontwikkeling van schoolleiders structureel onderdeel van strategisch personeelsbeleid.

Politiek en overheid: investeer in de professionele ontwikkeling van schoolleiders door het inrichten van een sectorbrede Professionaliseringsbeurs. Laat inschrijving op vrijwillige basis in het Schoolleidersregister bestaan.

Sterk schoolleiderschap:
een gezamenlijke
verantwoordelijkheid

De sleutelrol van schoolleiders

Wat is er nodig?

1. Een investering in structurele professionalisering van schoolleiders
2. **Versterking van de kwaliteit en positie van team- en afdelingsleiders**
3. Aanwas van goede, nieuwe schoolleiders

**EEN
VAK
APART**
Schoolleidersagenda

2. Versterking van de kwaliteit en positie van team- en afdelingsleiders

Veeleisende combinatie van taken

Naast de eindverantwoordelijk schoolleiders werkt in het voortgezet onderwijs een grote groep team- en afdelingsleiders. Dit middenmanagement vervult een cruciale rol binnen de school. Hoewel hun functie op scholen vaak op uiteenlopende wijze wordt ingevuld, geven team- en afdelingsleiders als people managers leiding aan (teams van) leraren, secties en afdelingen, geven velen nog een aantal uren les, maken ze onderdeel uit van de schoolleiding en onderhouden ze contacten met partijen binnen en buiten de school.

Team- en afdelingsleiders zijn vaak integraal verantwoordelijk voor diverse beleidsterreinen in de school. Veel van hen hebben tijdens de VO2020-tour aangegeven dat ze het een grote uitdaging vinden om op een goede manier invulling te geven aan deze interessante, maar ook veeleisende combinatie van taken, rollen en verantwoordelijkheden.

Hoewel het belang van kwalitatief goede middenmanagers in de school breed wordt (h)erkend, staat de professionele ontwikkeling van juist deze groep schoolleiders onder druk. Diverse onderzoeken en ook de opbrengsten van de gesprekken die tijdens de VO2020-tour zijn gevoerd, geven blijk van de worsteling die veel team- en afdelingsleiders ervaren met werkdruk, de omvang van het team waaraan zij leiding geven, de waan van de dag

in het onderwijs en met tijdgebrek om deel te nemen aan scholing of te werken aan professionele ontwikkeling.¹⁷

De professionele ontwikkeling van deze groep schoolleiders staat onder druk

Inwerk- en begeleidingsprogramma's

Startende schoolleiders verdienen specifieke aandacht, in het bijzonder de team- en afdelingsleiders. De fase als startende schoolleider vormt een cruciale periode tussen de opleiding tot schoolleider, kennismaking en start in het beroep enerzijds en anderzijds de verdere groei in het beroep en de professionele ontwikkeling tijdens de verdere loopbaan.

De helft van de startende schoolleiders heeft niet of nauwelijks een degelijk inwerk- of begeleidingsprogramma doorlopen bij de start als schoolleider en voelt zich daardoor niet voldoende geëquipeerd en voorbereid op het uitvoeren van de taken als schoolleider.¹⁸ Daar komt bij dat de kwaliteit en intensiteit van deze programma's tussen scholen sterk uiteenlopen.¹⁹

**Sterk schoolleiderschap:
een gezamenlijke
verantwoordelijkheid**

De sleutelrol van schoolleiders

Wat is er nodig?

- 1. Een investering in structurele professionalisering van schoolleiders**
- 2. Versterking van de kwaliteit en positie van team- en afdelingsleiders**
- 3. Aanwas van goede, nieuwe schoolleiders**

**EEN
VAK
APART**
Schoolleidersagenda

Besturen en eindverantwoordelijk schoolleiders zijn in eerste instantie zelf verantwoordelijk voor het organiseren van een degelijk inwerk- en begeleidingsprogramma voor startende schoolleiders dat deel uitmaakt van het strategisch personeelsbeleid.²⁰ Tegelijkertijd ligt er een verantwoordelijkheid voor de startende schoolleider en de beroepsgroep zelf, bijvoorbeeld door proactief regie te nemen op de groei in het beroep schoolleider.

Rol en positie

Wij pleiten niet alleen voor de versterking van de begeleiding van startende team- en afdelingsleiders door besturen. Heel nadrukkelijk willen wij ook de professionele ontwikkeling van zittende team- en afdelingsleiders aan de orde stellen. Uit de VO2020-tour komt een duidelijke ontwikkelbehoefte naar voren ten aanzien van onder meer het creëren van gedeeld eigenaarschap, persoonlijk leiderschap, het leiding geven aan verandering, onderwijskundig leiderschap, strategisch personeelsbeleid en people management.²¹

Om team- en afdelingsleiders beter te positioneren, vinden wij het bovendien noodzakelijk dat besturen en scholen aandacht besteden aan de rol en positie van het middenmanagement binnen de structuur van de school.

We willen ook de professionele ontwikkeling van zittende team- en afdelingsleiders aan de orde stellen

Beloning en salariëring

Tot slot vinden de betrokken partijen dat door sociale partners in het vo serieus moet worden gekeken naar de beloning en salariëring van schoolleiders, mede in het licht van hun rollen, taken en verantwoordelijkheden in de school. Er is bijvoorbeeld

een gering verschil tussen salariëring van LD-docenten en schoolleiders, waaronder in het bijzonder de team- en afdelingsleiders. Wij willen sociale partners in overweging geven daar aandacht aan te besteden.

Oproep:

Team- en afdelingsleiders: neem proactief regie op de groei in het beroep van schoolleider.

Besturen en eindverantwoordelijk schoolleiders:

- investeer in de professionalisering van het middenmanagement en creëer de benodigde randvoorwaarden voor gerichte ontwikkeling, bijvoorbeeld door ontwikkeltijd voor team- en afdelingsleiders te organiseren;
- bied ruimte aan startende team- en afdelingsleiders om in de functie van schoolleider te groeien en investeer in doelgerichte begeleiding in de ontwikkeling van startende schoolleiders;
- breng structuur aan in de positie van het middenmanagement binnen de school.

Sector: leg in de ontwikkeling en programmering van ondersteuningsprogramma's voor besturen, scholen en schoolleiders het accent op professionaliseringsactiviteiten voor team- en afdelingsleiders.²²

Sociale partners: verken de mogelijkheden om te komen tot beloning op maat (beloningsdifferentiatie) voor schoolleiders, bijvoorbeeld beloning op basis van een uitwerking van de huidige beroepsstandaard voor schoolleiders voor team- en afdelingsleiders.

Sterk schoolleiderschap:
een gezamenlijke
verantwoordelijkheid

De sleutelrol van schoolleiders

Wat is er nodig?

1. Een investering in structurele professionalisering van schoolleiders
2. Versterking van de kwaliteit en positie van team- en afdelingsleiders
3. **Aanwas van goede, nieuwe schoolleiders**

**EEN
VAK
APART**
Schoolleidersagenda

3. Aanwas van goede, nieuwe schoolleiders

Opvolgingsvraagstuk

Wij signaleren dat een aanzienlijk deel van besturen in de sector moeite heeft om voldoende nieuwe en goed gekwalificeerde schoolleiders te vinden.²³ Veel besturen geven aan dat het steeds moeilijker wordt om zelf talentvolle schoolleiders te vinden. Ook bemiddelingsbureaus die actief zijn in het veld hebben moeite om voldoende kandidaten voor vacatures te vinden. De spoeling is dun, de uitstroom relatief groot en de nieuwe aanwas beperkt.

Vier op de tien scholen hebben te maken met een groeiende vergrijzing onder schoolleiders, zo blijkt uit de enquête onder schoolleiders.²⁴ Mede daardoor doemt een opvolgingsvraagstuk op: over vijf tot zeven jaar gaat een grote groep schoolleiders met pensioen.²⁵ Wel zijn er wat betreft het kwantitatieve tekort verschillen waar te nemen. Dit zijn verschillen tussen besturen en regio's in hun vraag naar nieuwe schoolleiders en verschillen in de vraag naar bepaalde doelgroepen (eindverantwoordelijk schoolleiders of juist middenmanagers).

Meerjarige personeelsplanning

Als het gaat om het aantrekken van voldoende en kwalitatief goede schoolleiders is het van belang om als sector in te spelen op de veranderende arbeidsmarkt voor schoolleiders. Besturen hebben daar een belangrijke verantwoordelijkheid in, onder meer door via hun strategisch personeelsbeleid te werken aan een meerjarige personeelsplanning en aan personeelsvoorziening.

Diversiteit in en complementariteit van eigenschappen, achtergronden en competenties binnen het team van schoolleiders zijn daarbij belangrijke uitgangspunten. Leidinggevende talenten van buiten het onderwijs zouden aangetrokken kunnen worden als schoolleider.

Oproep:

Bestuurders: investeer in nieuw talent om de komende jaren over voldoende en goede schoolleiders te beschikken:

- investeer in goede begeleidingstrajecten om uitval onder startende schoolleiders te reduceren;
- stuur op een mix van complementaire talenten binnen de schoolleiding;
- bundel krachten in gecombineerde kweekvijvers en zogenaamde 'huisacademies' (samenwerking tussen en binnen besturen en scholen) en organiseer bijvoorbeeld een oriëntatie op leiderschaps- en managementrollen voor leraren die een schoolleidersfunctie ambiëren;
- overweeg om talent van buiten de sector aan te trekken en boor waar mogelijk andere doelgroepen aan.

Gebruikte bronnen

1. De Onderwijsraad (2016, p. 43) pleit ervoor dat de overheid investeert in de professionalisering van schoolleiders, zodat 'zij in staat zijn om de structuren en cultuur te realiseren die nodig zijn voor het versterken en benutten van handelingsvermogen binnen teams'.
2. De Stichting van het Onderwijs pleitte in 2017 voor een investering in de kwaliteit en professionalisering van leiderschap in het onderwijs: 'Zonder eigenaarschap van goede professionele schoolleiders komen een professionele leergemeenschap en innovaties moeilijk tot stand' (*Zes-puntenplan Stichting van het Onderwijs*, 2017, p. 4). https://www.stichtingvanhetonderwijs.nl/downloads/de_stichting_in_de_media/nieuwsberichten/Zes-puntenplan%20Stichting%20van%20het%20Onderwijs%202017.pdf (geraadpleegd: maart 2017).
3. VO-raad (2016), Themacommissie Professionalisering van de schoolorganisatie. *Uitgangspuntennotitie*. (niet gepubliceerd)
4. Inspectie van het Onderwijs (2017). *De staat van het onderwijs, Onderwijsverslag 2015/2016*. Utrecht: Inspectie van het Onderwijs. Zie ook het Onderwijsverslag van de Inspectie van het Onderwijs van 2016 en Inspectie van het Onderwijs (2014). *De kwaliteit van schoolleiders in het basisonderwijs, speciaal onderwijs en voortgezet onderwijs*. Utrecht: Inspectie van het Onderwijs.
5. De VO-raad is de afgelopen jaren als vereniging van scholen in het voortgezet onderwijs in toenemende mate niet alleen vanuit het bestuurdersperspectief gaan handelen, maar juist vanuit het onderwijs als geheel, met daarbinnen veel aandacht voor de rol van de schoolleider. Het Schoolleidersplatform is een belangrijk adviserend orgaan voor het bestuur van de VO-raad geworden. De VO-academie is het vehikel om een impuls te geven aan de professionalisering van schoolleiders. Met de komst van de SRVO en het NVS is de beweging naar sterk schoolleiderschap de afgelopen jaren versterkt. De SRVO heeft als zelfstandige stichting vanaf 2015 de opdracht de komende jaren een register te ontwikkelen dat 'van, voor en door schoolleiders' is. Het NVS zet zich als netwerk van schoolleiders in voor de collectieve belangen van de schoolleider in met name arbeidsvoorwaardelijke sfeer.
6. Schenke, W. e.a. (2016). *Monitor professionele ontwikkeling schoolleiders vo 2014/2015*. Amsterdam: Kohnstamm Instituut.
7. SRVO (2016). *Kern van het vak! Een gedeelde kennisbasis voor schoolleiders in het voortgezet onderwijs*. Utrecht: SRVO. Zie ook: VO-academie (2015). *Richting geven aan professionele ontwikkeling. Beroepsstandaard Schoolleiders VO*. Utrecht: VO-academie.
8. Vergelijk Agten, P.H.W. van, C.F.M. Dresselaars, G. Hamann (1997). *Schoolleider: een vak apart*. Deventer: Kluwer Onderwijs Uitgaven. In het voortgezet onderwijs is een beroepsprofiel voor schoolleiders opgesteld en wordt een schoolleidersregister ingericht. Ook is er de afgelopen jaren meer aandacht gekomen voor de begeleiding van startende schoolleiders, onder meer in de vorm van inductieprogramma's. Over deze thema's zijn in het Sectorakkoord VO 2014-2017 een aantal afspraken vastgelegd.
9. Zie als manifestatie van deze ontwikkeling onder meer de programma's, projecten en activiteiten die beschreven worden op de website van de VO-academie: <https://www.vo-academie.nl/> (geraadpleegd: maart 2017).
10. Zie o.a. ook Onderwijsraad (2016). *Werkprogramma 2017*. Den Haag: Onderwijsraad.
11. Knies, E. en P. Leisink (2017). *De Staat van strategisch personeelsbeleid (HRM) in het vo*. Utrecht: Universiteit Utrecht. Opdracht uitgevoerd in opdracht van de VO-raad. Zie ook Inspectie van het Onderwijs (2016, Staat van het Onderwijs en 2014, onderzoek kwaliteit schoolleiders, zie noot 1), OECD/ Organisation for Economic Co-operation and Development (2016). *Netherlands 2016: Foundations for the Future*. Paris: OECD Publishing.
12. VO-raad, Enquête schoolleiders (2017).
13. Vergelijk Knies, E. en P. Leisink (2017). *De Staat van strategisch personeelsbeleid (HRM) in het vo*. Utrecht: Universiteit Utrecht, p.39.
14. VO-raad, Enquête schoolleiders (2017).
15. Vergelijk Bokdam, J. en E. Jacobs (2016). *Versterking regionale netwerken scholen*. Utrecht: Oberon.
16. Op basis van Knies en Leisink (2017). Zie ook Schenke, W. e.a. (2016). *Monitor professionele*

ontwikkeling schoolleiders vo 2014/2015. Amsterdam: Kohnstamm Instituut (p.20).

17. Twee op de vijf schoolleiders die hebben deelgenomen aan de enquête onder schoolleiders (VO-raad, maart 2017) geven aan onvoldoende tijd te hebben om de taken als schoolleider uit te voeren. Zie ook Schenke, W. e.a. (2016). *Monitor professionele ontwikkeling schoolleiders vo 2014/2015*. Amsterdam: Kohnstamm Instituut (p.20).
18. Schenke, W. e.a. (2016). *Monitor professionele ontwikkeling schoolleiders vo 2014/2015*. Amsterdam: Kohnstamm Instituut (p. 9-12).
19. VO2020-scan; Schenke, W. e.a. (2016). *Monitor professionele ontwikkeling schoolleiders vo 2014/2015*. Amsterdam: Kohnstamm Instituut (p.11).
20. *Sectorakkoord VO 2014-2017, Klaar voor de toekomst! Samen werken aan onderwijskwaliteit* - (<http://www.vo-raad.nl/userfiles/bestanden/Sectorakkoord/Sectorakkoord-VO-OCW.pdf>, geraadpleegd maart 2017).
21. Zie ook: Knies en Leisink (2017); Leisink, P. en P. Boselie (2014) *Strategisch HRM voor beter onderwijs: een bijdrage aan de professionalisering van schoolleiders in het voortgezet onderwijs*. Utrecht: UU.
22. Besturen kunnen ook na afloop van opleidingstrajecten en de fase van startende schoolleiders markeringspunten formuleren als referentiepunten voor doorgaande professionele ontwikkeling.
23. Ongeveer een kwart van de schoolleiders geeft in de enquête onder schoolleiders (VO-raad, 2017) aan het (helemaal) eens te zijn met de stellingen dat men binnen het schoolbestuur moeite heeft om vacatures voor schoolleiders uit het middenmanagement en voor eindverantwoordelijk schoolleiders in te vullen.
24. VO-raad, *Enquête schoolleiders (2017)*.
25. In Nederland is de groep schoolleiders relatief oud in vergelijking met omliggende landen. Ten opzichte van het OESO-gemiddelde heeft Nederland minder 40-49-jarige schoolleiders en meer 50-59-jarige schoolleiders. OECD (2016), *Education at a Glance 2016: OECD Indicators*, OECD Publishing, Paris. Zie ook: CAOP en MOOZ Onderzoek in opdracht van Voion. *Onderwijsatlas voortgezet onderwijs* (september, 2016).

VORAAD
Vereniging van scholen
in het voortgezet onderwijs

NVS
NETWERK VAN SCHOOLLEIDERS

Schoolleidersregister **VO**