



BEROEPSPROFIEL SCHOOLLEIDER

Master Leadership in Education, Vakbekwaam
schoolleider, Basisbekwaam Schoolleider

ABSTRACT

Het beroepsprofiel schoolleider van Fontys Hogeschool Kind en Educatie beschrijft het beroeps- en opleidingsprofiel van de schoolleider (PO, VO, MBO, HBO) en werkt deze uit in een doorgaande leerlijn van leeruitkomsten t.b.v. de diverse leiderschapsopleidingen van FHKE

Vereniging Hogescholen

Beroepsprofiel schoolleider 2020

versie 1.4 Juli 2020

Pre-ambule

Dit beroeps- en opleidingsprofiel van de schoolleider bevat een beschrijving van de visie van FHKE op het beroep van schoolleider en de eindkwalificaties die door de verschillende FHKE leiderschapsopleidingen, namelijk Basisbekwaam, Vakbekwaam en Master Leadership in Education worden gehanteerd.

In opdracht van OCW is door de toenmalige Nederlandse Schoolleiders Academie (de NSA, tegenwoordig het Beroepsregister PO) in 2012 een nieuw beroepsprofiel ontwikkeld voor het PO (Andersen & Kruger, 2012a, 2012b). In 2013 is in opdracht van de VO-Raad dezelfde slag gemaakt voor schoolleiders VO (Andersen & Kruger, 2013a, 2013b).

De FHKE leiderschapsopleidingen leiden op met het oog op realisatie van leeruitkomsten welke zijn afgeleid van de onderstaande 5 competenties, afkomstig uit de beroepsstandaard voor schoolleiders in het PO (Andersen & Kruger, 2012a) en het beroepsprofiel voor schoolleiders in het VO (Andersen & Kruger, 2013a).

Competentie 1: Visie-gestuurd werken: De schoolleider geeft leiding aan het ontwikkelen en concretiseren van een gezamenlijke visie op onderwijs en draagt deze visie uit teneinde onderwijsprocessen en leerresultaten te optimaliseren.

Competentie 2: In relatie staan tot de omgeving:

De schoolleider anticipeert op ontwikkelingen in de omgeving en beïnvloedt deze doelbewust vanuit ondernemerschap, teneinde onderlinge relaties, onderwijsprocessen en leerresultaten te optimaliseren. Onder omgeving verstaan we bestuur, wet- en regelgeving, ouders, maatschappelijke omgeving en andere relevante organisaties.

Competentie 3: Vormgeven aan organisatiekenmerken vanuit een onderwijskundige gerichtheid:

De schoolleider geeft in dialoog met medewerkers vorm aan organisatiekenmerken vanuit kennis van hun onderlinge samenhang en met het oog op het optimaliseren van de leerlingresultaten. Onder organisatiekenmerken verstaan we structuur, cultuur, onderwijsorganisatie, personeel en faciliteiten.

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

De schoolleider hanteert leiderschapsstrategieën die gericht zijn op het bevorderen van samenwerking, leren van leraren en onderzoek op alle niveaus binnen de organisatie teneinde de school- en onderwijsontwikkeling te bevorderen. Vormen van leiderschap die samenwerking, leren en onderzoek bevorderen zijn transformatief, moreel, inspirerend, onderzoeksmatig en gedeeld leiderschap.

Competentie 5: Hogere orde denken:

De schoolleider analyseert zaken diepgaand op basis van adequate informatieverzameling en vanuit alternatieve denkmodellen, en brengt ze in verband met alle factoren in de bredere organisatie die een rol spelen bij het leren van leerlingen.

Het beroeps- en opleidingsprofiel is daarmee gebaseerd op visies en standaarden die geaccepteerd zijn door werkveld en vakgenoten. Onderhavig document is ter validering voorgelegd aan een vertegenwoordiging van het regionale werkveld.

FHKE bouwt in haar visie op het beroep voort op de beroepsstandaard voor schoolleiders in het PO (Anderson & Kruger, 2013) en het beroepsprofiel voor schoolleiders in het VO (Anderson & Kruger, 2013). Onderhavig profiel voorziet in:

- een verdere uitwerking en detaillering van bovengenoemde bronnen op basis van additionele literatuur;
- een verdere explicitering van het opleidingsniveau op basis van het ZelCom-model van Saxion Hogescholen (Bulthuis, 2011) en dublin descriptoren (2008);
- een uitwerking van FHKE-profilering op de ontwikkeling van professionele identiteit van de schoolleider en onderzoek in de school
- een uitwerking van leeruitkomsten op meerdere niveaus in een doorgaande ontwikkelingslijn, gebaseerd op ZelCom ten behoeve van het ontwikkelingsgericht begeleiden en beoordelen in het kader van Leven Lang Leren.

Leven Lang Leren

In haar strategische plan 'Fontys Focus 2020' heeft Fontys een nadrukkelijk ambitie geformuleerd op het gebied van Leven Lang Leren: *"Passende afstemming op de veranderende behoeften van het werkveld en de werkende professional"*. Vanuit die ambitie zijn drie jaar geleden binnen de domeinen Economie, Educatie, Techniek en Zorg vijf pilots (in totaal 37 opleidingen) gestart met het realiseren van deze ambitie door vorm te geven aan flexibel onderwijs voor de werkende professional.

Als gevolg van het domein-brede flexibiliseringsproject 'Educatie Samen Flexibel' binnen het domein Educatie van Fontys Hogescholen, waarin de Master Leadership in Education (MLE) als pilot deelneemt, heeft een herziening van de opleidingscompetenties voor leiderschap plaatsgevonden. Deze herziening was nodig om de opleidingsdoelen beter geschikt te maken voor het flexibel en gepersonaliseerd opleiden (Ros en Heldens, 2019). In het voorgaande beroepsprofiel van MLE (2012, 2015) werden de opleidingsdoelen geformuleerd als competenties met gedragsindicatoren. Dit profiel werd gehanteerd naast afzonderlijke profielen voor andere leiderschapsopleidingen zoals de opleiding Vakbekwaam en Directeuren van buiten. In het kader van gepersonaliseerd en flexibel opleiden lijkt het zinvol om een beroepsprofiel te ontwikkelen waarmee leiderschap op verschillende niveaus en daarmee in verschillende opleidingstrajecten en cursussen kan worden geëvalueerd, zodat er voor cursisten, studenten en docenten een duidelijke doorgaande ontwikkelingslijn ontstaat.

Om te komen tot deze leeruitkomsten heeft een evaluatie plaatsgevonden van het voorgaande MLE profiel (beroepsprofiel 2015) en de doelen voor de opleiding Vakbekwaam (Magistrum), zijn internationale profielen (oa AITSL Australië, Standards for Leadership and Management 2012 Schotland, Professional Standards for Educational Leaders 2015, Verenigde Staten) bestudeerd en

heeft er een verkenning plaatsgevonden in de literatuur over strategieën voor leven lang leren en kenmerken van effectieve flexibilisering.

In het volgende worden achtereenvolgens de visie op flexibilisering en de resultaten van het behoeftenonderzoek beschreven, gevolgd door een beschrijving van leiderschapspraktijken en professionele identiteit van de schoolleider. De consequentie die door de opleiding verbonden is aan de resultaten van het alumnonderzoek, de behoeftepeiling, en de herijkte visies zijn vertaald naar de uitwerking van een vijftal kernpraktijken voor schoolleiders en een lijn voor professionele identiteit. Per kernpraktijk en tevens voor professionele identiteit van de schoolleider zijn vervolgens leeruitkomsten uitgewerkt die het eindniveau van de verschillende opleidingen beschrijven.

Visie op flexibilisering

Flexibilisering heeft als doel om het onderwijs aantrekkelijker en beter studeerbaar te maken in eerste instantie voor deeltijdstudenten. De behoefte aan flexibilisering komt onder andere voort uit de roep om levenslang leren. De belangrijkste karakteristieken van strategieën rond een leven lang leren zijn door de OESO (2004) als volgt geformuleerd:

- a. Een leven lang leren benadert de vraag naar én het aanbod van leerkansen als een onderdeel van een integraal systeem dat de functie van leren ten behoeve van maatschappelijk functioneren omvat.
- b. De lerende staat centraal. Vraaggestuurd leren om aan de leerbehoefte van het individu te kunnen voldoen dient voorop te staan.
- c. De motivatie tot leren bij het individu is een absolute randvoorwaarde.
- d. Leren kan meerdere doeleinden dienen, van persoonlijke ontwikkeling en kennisverwerving tot economische, sociale of culturele doelen.

Er is echter nog weinig onderzoek gedaan naar effectieve vormen van flexibilisering (Van Eck, Heemskerk en Pater, 2015). Het Kohnstamm Instituut en Oberon hebben in opdracht van de Onderwijsraad zeven deelstudies uitgevoerd naar flexibilisering en gepersonaliseerd onderwijs (die in hun analyse nagenoeg als gelijk worden beschouwd), waaronder een literatuurstudie. Deze studies zijn vooral gericht op het basis- en voortgezet onderwijs, maar zijn te transfereren naar het HBO. Zij onderscheiden een zestal aspecten van flexibilisering van het onderwijs (Hulsen & Van der Vegt, 2015; Van Eck, Heemskerk en Pater, 2015):

- Lesprogramma (keuze in leerinhoud, leeractiviteiten en leerresultaten, slotopdrachten);
- Toetsing (adaptief en flexibel systeem van toetsing wat betreft inhoud, niveau en tijdstip);
- Lestijd (lestijd en begeleidingstijd worden afgestemd op de behoeften van de student);
- Docenten (spelen in op behoeften van studenten en werken daartoe samen in een team);
- Onderwijsactiviteiten en locatie (variëteit in werkvormen en vormen als flipping the classroom, zodat studenten in eigen tijd kennis tot zich kan nemen);
- Opbouw van de opleiding (gericht op soepele overgangen en doorlopende leerlijnen).

Onder geflexibiliseerd en gepersonaliseerd onderwijs verstaan we onderwijs dat maximaal aansluit op de leerbehoeften van de student. De focus leggen we daarbij op diep leren (Biggs, 2010). Op basis van Ros, Lieskamp en Heldens (2017) en het proefschrift van Duvekot (2016) hanteren we hierbij de volgende onderwijskundige uitgangspunten:

- Het beroepsprofiel vormt het kader voor het formuleren van leeruitkomsten die samen het leren van studenten en de leeractiviteiten sturen;

- Studenten sturen zichzelf waar mogelijk, de opleiding biedt structuur en begeleiding waar nodig;
- Samenwerking wordt gezien als een belangrijke leeractiviteit (en leerdoel);
- De focus ligt op de brede ontwikkeling van studenten met keuzemogelijkheden gericht op verdieping;
- De opleiding ondersteunt de basisbehoeften (autonomie, verbinding, competentie) van studenten om leren vanuit intrinsieke motivatie te bevorderen;
- De leeractiviteiten dragen zoveel mogelijk bij aan onderwijsverbetering op de werkplek.
- Formatieve, ontwikkelingsgerichte feedback en dialoog en reflectie met peers zijn krachtige middelen om van te leren.

Behoeftenonderzoek bij studenten in de MLE en MLI en cursisten Vakbekwaam

Onderzoek op basis van focusgroepinterviews wijzen uit dat studenten in de MLE en MLI alsmede in de opleiding Vakbekwaam ten aanzien van flexibilisering met name behoefte hebben aan een goede aansluiting van de opleiding bij de eigen schoolcontext. Hierdoor dragen de leeractiviteiten die zij voor de studie verrichten direct bij aan de schoolontwikkeling van de eigen school. Studenten geven aan dat ze hierdoor niet alleen hun tijd efficiënter kunnen indelen, maar zij kunnen ook de aan de studie bestede tijd beter verantwoorden aan zichzelf en aan collega's. Een bijkomend voordeel is dat zij het geleerde direct toepassen in de praktijk en leren reflecteren op hun eigen opvattingen en handelen, wat bijdraagt aan de ontwikkeling van hun professionele identiteit.

Een deel van de studenten heeft daarnaast behoefte aan meer mogelijkheden voor flexibiliteit in het tempo, waarmee ze de studie doorlopen. Het gaat hierbij met name om studenten die vertraging hebben opgelopen, vanwege persoonlijke omstandigheden. Studenten hechten veel belang aan het leren van elkaar en het uitwisselen van ervaringen. De flipping the classroom, die is ingezet, draagt daar aan bij.

Enkele studenten geven aan behoefte te hebben aan meer keuzemogelijkheden met betrekking tot de gehanteerde leeractiviteiten, bijvoorbeeld bij de aard van de opdrachten en de vorm van de toetsing. Ook zouden enkele studenten meer persoonlijke begeleiding op prijs stellen.

Er is onder de studenten geen behoefte aan flexibilisering qua inhoud. De studenten geven allen aan dat zij zeer tevreden zijn over de inhoud, relevantie en niveau van de modules en de kwaliteit van de docenten.

Op basis van dit behoeftenonderzoek wordt flexibilisering *binnen* de modules gerealiseerd, door te werken met door studenten zelf geformuleerde kernopgaven. Hierdoor kunnen studenten binnen de modules zelf kiezen uit eigen schoolontwikkelingsvraagstukken en inhoudelijke thema's om zich optimaal te kunnen ontwikkelen als integraal schoolleider. De begeleiding en toetsing richt zich met name op de ontwikkeling van de integraal schoolleider in relatie tot de eigen schoolcontext en de ontwikkeling van zijn professionele identiteit, die tot uiting komt in (de kernreflectie op) het handelen in de kernpraktijken en de onderbouwing daarvan op basis van literatuur en praktische wijsheid.

Flexibel programma

Het beroepsprofiel moet een flexibel opleidingsprogramma mogelijk maken. Met name de verbinding tussen opleiding en werkplek (betekenisvol leren) is daarbij van belang. De MLE en andere

leiderschapstrajecten kiezen daarom voor een opbouw aan de hand van modules die gericht zijn op een of meer kernpraktijken en/ of sterk inzoomen op professionele identiteit van de schoolleider. De door studenten zelf geformuleerde kernopgave vormt daarbij een rode draad gedurende de gehele studie.

De kernopgave biedt een kijkje in de specifieke beroepspraktijk van de student. Deze opgave kenmerkt zich door complexiteit en raakvlakken met diverse meer algemeen voorkomende leiderschapspraktijken. Via de kernopgave wordt het mogelijk om leeractiviteiten betekenisvol af te stemmen op enerzijds de eigen (exemplarische) beroepscontext waar de student zich in bevindt en anderzijds de door evidentie onderbouwde praktijken die kenmerkend zijn voor effectieve scholen (oa Leithwood, 2012).

Leiderschapspraktijken

In praktijken, zoals leiderschap, gebruiken betrokkenen hulpmiddelen en instrumenten en vertonen zij een aan de context aangepaste doelgerichte rationaliteit (Gherardi, 2009). Praktijken worden intersubjectief begrepen als verankerd in die activiteiten van diverse mensen en zijn niet de activiteit van een individu (Schatzki, 2012). We beschouwen leiderschapspraktijken (Leithwood, 2012) dan ook als een samenhangend geheel van activiteiten en interacties van een persoon of groep van personen in een specifieke context en met het oog op het bereiken van organisatie-; en onderwijsdoelen. Leiderschapspraktijken kenmerken zich door hybriditeit, waarmee we doelen op de vermengde praktijk waarin schoolleiders soms uitersten te verenigen hebben. Leiderschap is solistisch en tegelijkertijd collectief van aard; het is persoonlijk en in verbinding met de context, afgestemd op wat er in de situatie nodig is.

Leiderschapspraktijken Fontys Master Leadership in Education

- Richting geven
- Organiseren en inrichten
- Mensen ontwikkelen
- Onderwijskundig leiderschap in de context van innovatie
- Onderzoek in de school
- Kwaliteit en verantwoording

Professionele identiteit van de schoolleider

Volgens Verbiest (2016) is professionele identiteit niet een vaststaande eigenschap maar veeleer een voortdurend proces van (her)interpreteren van betekenisvolle ervaringen. Professionele Identiteit impliceert zowel persoon als context, bestaat uit meerdere sub-identiteiten (zoals collega, ondergeschikte, leidinggevende) en vraagt een actieve rol in de ontwikkeling (agency) (Beijaard, Meijer, & Verloop, 2004). De professionele identiteit van de schoolleider zegt iets over zijn professionele waarden en opvattingen als leider en de daar onder liggende vaardigheden, kennis en persoonlijke kwaliteiten in verbinding met anderen (Simons & Ruijters, 2014). De professionele identiteit komt tot uitdrukking in het denken en handelen als leider. Daarbij put de schoolleider uit zijn eigen vermogens, karaktereigenschappen en biografische geschiedenis en blijft deze ontwikkelen als bron voor leiderschap. De wijze waarop schoolleiders hun persoonlijke vermogens inzetten in praktijken is bepalend voor het succes van het leiderschap. De ontwikkeling ervan is een dynamisch, complex proces: het regelt zich deels zelf in de sociale interactie en vraagt om (meta-)cognitieve, relationele, morele reflectie en vermogen tot systeemdenken.

Leeruitkomsten en toetsing van niveau

Om leeruitkomsten betekenisvol te kunnen toetsen in de gehele leiderschapslijn zijn de leeruitkomsten uitgewerkt op vier verschillende niveaus. De niveaus zijn onderscheidend in de mate van complexiteit en zelfstandigheid, ontleend aan het ZelCom model (Bulthuis, 2011). In dit model zijn op basis van een analyse van Dublin Descriptoren en het EQF en NLQF twee onderscheidende principes ontwikkeld (zelfstandigheid en complexiteit) ten behoeve van opleiden in de (hbo) beroepspraktijk. Het gaat daarbij om de mate waarin zelfstandigheid van de student wordt gevraagd en de mate van complexiteit van de context en de opdracht. Andere onderscheidende principes zijn de mate van transfer van het geleerde, de mate van ambiguïteit van het vraagstuk, het bereik van de oplossing en de reikwijdte en scope (Hogescholen, 2019).

Met behulp van de onderscheidende principes kan onderscheid gemaakt worden naar verschillende opleidingsniveaus, waaronder bachelor en master (+) niveau, waarbij ZelCom niveau B-C het bachelor niveau weergeeft en ZelCom niveau D/E masterniveau. Vertaald naar leiderschapstrajecten kan niveau B gezien worden als gewenst niveau voor de opleiding Basisbekwaam, niveau C voor de opleiding Vakbekwaam, Niveau D voor MLE en Niveau E als doorgroeiniveau.

Vuistregels voor niveau

Basisbekwaam: het ontwikkelen van basisvaardigheden als leider

Vakbekwaam: goed handelen in de eigen leiderschapspraktijk

Masterniveau: betekenisvol zijn als leider op mesoniveau, breder perspectief kunnen hanteren dan je eigen school (mee kunnen denken met andere leiderschapspraktijken buiten de eigen school, collega schoolleiders kunnen adviseren bv in directeurenoverleg).

Ten aanzien van de context waarin master opgeleide schoolleiders werken formuleert de Vereniging Hogescholen het volgende in de Professionele Masterstandaard (2019):

“Afgestudeerde professionele masters werken in een beroepsgerichte context aan complexe praktijkvraagstukken. Ze doen dit vanuit een stevige theoretische kennisbasis, onderzoeksmatige methoden en attitude. Ze handelen professioneel vanuit een ethisch en moreel besef en zijn autonoom en reflectief. Zij zijn doorgroeid naar een gevorderd niveau en tonen meesterschap in hun discipline. Zij werken hierin zelfstandig en interprofessioneel samen in diverse netwerken en dragen bij aan kenniscreatie en innovatie.” (Vereniging Hogescholen, p. 3, 2019).

Leeruitkomsten in een doorgaande ontwikkelingslijn

1 Kernpraktijken Richting Geven; Toekomstgericht onderwijs; Organisatie Inrichten 15 ec			
Leeruitkomst 1.1	De student als integraal schoolleider initieert en geeft leiding aan het ontwikkelen van een gedragen onderwijskundige visie in de school onderbouwd met relevante literatuur gericht op de zelf geformuleerde kernopgave met een hoge complexiteit en zelfstandigheid		
Dublin Descriptoren: 1 (Kennis); 3 (Toepassen) ;8-9 (Communicatie) ; 11 (Visiegericht werken)			
Leeruitkomsten Basisbekwaam (Niveau B)	Leeruitkomsten Vakbekwaam (Niveau C)	Leeruitkomsten Master (Niveau D)	Leeruitkomsten doorgroeiniveau (Niveau E)
De student ontwikkelt een onderwijskundige visie in samenwerking met enkele teamleden en informeert het team over deze visie. Hij kan de visie relateren aan literatuur.	De student geeft leiding aan het ontwikkelen van een onderwijskundige visie en neemt daarbij maatregelen voor het verkrijgen van draagvlak. Hij kan concepten waar deze visie op steunt onderbouwen op basis van toekomstgerichtheid en kan deze verduidelijken voor het team.	De student geeft leiding aan een collectief proces van onderwijskundige visievorming in het team. Hij realiseert een balans in het sturen en volgen van dit proces, zodanig dat er ruimte ontstaat voor eigenaarschap en er een gedragen visie tot stand komt. Hij toetst de visie aan toekomstgerichte onderwijsconcepten. Verduidelijkt voor het team en andere betrokkenen de relatie tussen visie, doelen enerzijds en beleid van de organisatie en het beleid van de overheid. Hij neemt het team mee bij het maken van keuzes in de visie op basis van recente wetenschappelijke inzichten en beleid van school en overheid.	De student neemt initiatieven om in samenwerking met relevante partners binnen en buiten de school te komen tot een gezamenlijk gedragen onderwijskundige visie en geeft leiding aan dit proces. Hij geeft ruimte aan eigenaarschap in dit proces vanuit een duidelijke visie op gedeeld leiderschap. Hij kan de visie wetenschappelijk onderbouwen op basis van trends in de samenleving en daarbij passende onderwijsconcepten.

Leeruitkomst 1.2	De student als integraal schoolleider geeft leiding aan de implementatie van de onderwijskundige visie in het kader van schoolontwikkeling onderbouwd met relevante literatuur gericht op de zelf geformuleerde kernopgave met een hoge complexiteit en zelfstandigheid		
Dublin Descriptoren: 1 (Kennis); 4 (Toepassen) ; 5, 7 (Redeneren en beslissen); 9 (Mondeling communiceren) 11 (Visiegericht werken)			
Leeruitkomst Basisbekwaam Niveau B	Leeruitkomst Vakbekwaam Niveau C	Leeruitkomst Master Niveau D	Leeruitkomst doorgroei niveau Niveau E
De student vertaalt de onderwijskundige visie door vorm en inhoud van een deel van het curriculum te evalueren en op basis van deze evaluatie verbeterplannen op te stellen voor teamleden.	De student geeft vanuit de visie en doelen vorm en inhoud aan het curriculum en onderwijsleerproces en ondersteunt leerkrachten bij de realisering ervan. Hij evalueert de implementatie en legt daarbij relaties met onderwijsinnovatie concepten.	De student legitimeert het implementatieproces van de onderwijskundige visie, organiseert dit proces en geeft er leiding aan. Hij formuleert en implementeert samen met het team (c.q. vertegenwoordigers) de consequenties van de visie en strategische doelen voor het curriculum en onderwijsleerproces, binnen het kader van het beleid van de organisatie. Hij evalueert het implementatieproces regelmatig met het team en neemt onderbouwde interventies om de kwaliteit en voortgang van het proces te bewaken.	De student geeft sturing aan het implementatieproces van de onderwijskundige visie in samenwerking met partners (bv binnen het kindcentrum) en organiseert en begeleidt het implementatieproces in samenwerking met leidinggevende partners. Samen formuleert hij de consequenties van de visie en strategische doelen voor de curricula en pedagogisch-/onderwijsleerproces, binnen het kader van het beleid van de betrokken organisaties.
Leeruitkomst 1.3	De student als integraal schoolleider is in staat op basis van prioritering externe kennis te verzamelen en deze te vertalen naar concrete activiteiten die passen binnen de schoolontwikkeling van de school onderbouwd met relevante literatuur gericht op de zelf geformuleerde kernopgave met een hoge complexiteit en zelfstandigheid		
Dublin Descriptoren: 1, 2 (Kennis); 12 (Leervaardigheden)			
Leeruitkomst Basisbekwaam Niveau B	Leeruitkomst Vakbekwaam Niveau C	Leeruitkomst Master Niveau D	Leeruitkomst doorgroei niveau Niveau E
De student toont een op kennisontwikkeling gerichte houding: hij illustreert zijn eigen handelen als	De student reflecteert op zijn kennisstructuur. Hij ontwikkelt doelgericht zijn kennisbasis en toont een op kennisontwikkeling	De student reflecteert op zijn kennisbasis, ontwikkelt deze doelgericht en toont een op kennisontwikkeling gerichte houding,	De student is een rolmodel in het reflecteren op kennisbasis, ontwikkelt deze doelgericht en toont een op kennisontwikkeling gerichte houding,

leider op basis van reflectie op aangereikte literatuur.	gerichte houding, waarbij hij laat zien prioriteiten te kunnen stellen door te selecteren uit aangereikte literatuur en deze te gebruiken bij het formuleren van activiteiten die passen binnen de schoolontwikkeling. Hij activeert het team om kennis te delen. Hij kan zijn handelen als schoolleider onderbouwen op basis van aangereikte literatuur.	waarbij hij laat zien prioriteiten te kunnen stellen en zelfstandig wetenschappelijke en praktische kennis te kunnen verzamelen welke hij samen met het team toepasbaar maakt voor de schoolontwikkeling. Hij stimuleert actief het delen van kennis binnen en buiten de school. Hij laat daarbij een externe gerichtheid zien. Hij onderbouwt zijn handelen als schoolleider op basis van zowel aangereikte als zelf verzamelde literatuur.	waarbij hij laat zien prioriteiten te kunnen stellen en zelfstandig kennis te kunnen verzamelen welke hij samen met het team en andere partners in de organisatie toepasbaar maakt voor de schoolontwikkeling. Hij stimuleert systematisch de op kennisgerichte houding van het team en de externe gerichtheid. Hij laat zich in zijn handelen inspireren door zelf verzamelde literatuur.
Leeruitkomst 1.4	De student als integraal schoolleider analyseert onderwijsconcepten en evalueert in welke mate deze toekomstgericht zijn ten behoeve van de lange termijn doelstellingen van de school onderbouwd met relevante literatuur gericht op de zelf geformuleerde kernopgave met een hoge complexiteit en zelfstandigheid		
Dublin Descriptoren: 1 (Kennis); 4 (Toepassen); 8 (Communicatie); 11 (Visiegericht werken)			
Leeruitkomst Basisbekwaam Niveau B	Leeruitkomst Vakbekwaam Niveau C	Leeruitkomst Basisbekwaam Niveau B	Leeruitkomst Vakbekwaam Niveau C
De student toont een toekomstgericht houding in zijn leiderschap: hij is gericht op het benutten van kennis over ontwikkelingen en trends in de maatschappelijke context van het onderwijs en globale kennis van onderwijsconcepten voor het bijstellen van met name korte en middellange termijndoelen	De student verdiept zich in ontwikkelingen en trends in de maatschappelijke context van het onderwijs en heeft globale kennis van onderwijsconcepten. Hij legt relaties tussen maatschappelijke context en onderwijsconcepten en formuleert langere termijndoelen voor de schoolontwikkeling	De student verdiept zich in ontwikkelingen en trends in de maatschappelijke context van het onderwijs. Hij heeft diepgaande kennis van onderwijsconcepten en evalueert in welke mate deze toekomstgericht zijn. Hij vertaalt deze kennis naar langere termijndoelen ten behoeve van leiderschap en de schoolontwikkeling	De student heeft diepgaande kennis van de maatschappelijke context van het onderwijs en evalueert in welke mate onderwijsconcepten toekomstgericht zijn. Hij past deze kennis toe in het ontwikkelen van onderbouwde strategische (langere termijn) doelen voor de organisatie.
Leeruitkomst 1.5	De student als integraal schoolleider analyseert en evalueert de organisatiestrategie, -cultuur en -structuur in de school ten behoeve van het versterken van de professionele leergemeenschap en doet verbetervoorstellen onderbouwd met relevante literatuur gericht op de zelf geformuleerde kernopgave met een hoge complexiteit en zelfstandigheid (standaard (ZelCom D/E)		
Dublin Descriptoren: 1 (Kennis); 6 (Ordeelsvorming); 8-9 (Communicatie); 11 (Visiegericht werken)			
Leeruitkomst Basisbekwaam Niveau B	Leeruitkomst Vakbekwaam Niveau C	Leeruitkomst Master Niveau D	Leeruitkomst doorgroei niveau Niveau E

De student beschrijft de organisatiestrategie, -cultuur en -structuur van de school aan de hand van een aangereikt model en benoemt sterke en zwakte punten in interactie met directie en team, met het oog op het realiseren van een professionele, lerende organisatie.	De student verdiept zich in literatuur over de strategie, cultuur en structuur van de organisatie, typeert deze en benoemt discrepanties tussen de strategie en structuur en de aangereikte literatuur en modellen. Hij formuleert verbeteracties in interactie met directie en team die als doel hebben het professioneel samenwerken en leren en het gespreid leiderschap te versterken.	De student maakt een analyse van de organisatiestrategie, -cultuur en -structuur in de school aan de hand van aangereikte modellen, evalueert deze ook in relatie tot elkaar en formuleert onderbouwde verbetervoorstellen in interactie met directie en team ten behoeve van het versterken van het professioneel samenwerken en leren en gespreid leiderschap.	De student maakt een analyse van de organisatiestrategie, -cultuur en -structuur aan de hand van zelfgezochte relevante literatuur /model(len), evalueert deze structuur en benut deze voor verbetervoorstellen die aantoonbaar bijdragen aan versterking van de samenwerkende cultuur en gespreid leiderschap.
Leeruitkomst 1.6	De student als integraal schoolleider ontwikkelt en onderhoudt relaties met de schoolomgeving en gebruikt deze voor het versterken van de professionele leergemeenschap onderbouwd met relevante literatuur gericht op de zelf geformuleerde kernopgave met een hoge complexiteit en zelfstandigheid		
Dublin Descriptoren: 1 (Kennis); 3 (Toepassen) ;10 (Communicatie)			
Leeruitkomst Basisbekwaam Niveau B	Leeruitkomst Vakbekwaam Niveau C	Leeruitkomst Master Niveau D	Leeruitkomst doorgroeiniveau Niveau E
De student ontwikkelt en onderhoudt relaties met ouders en direct bij de school betrokken partners ten behoeve van een professionele en effectieve samenwerking.	De student verdiept zich in het relatienetwerk van de school, evalueert deze relaties met behulp van netwerktheorie en gaat na welke interventies in het relatienetwerk wenselijk zijn om de professionele leergemeenschap van de school te versterken.	De student analyseert het relatienetwerk van de school en schoolomgeving met behulp van netwerktheorie, kiest hierin positie als schoolleider en benut deze positie bewust om relaties te ontwikkelen en onderhouden en deze in te zetten voor het versterken van de professionele leergemeenschap van de school. De impact van het leiderschap is van betekenis op school/bestuursniveau.	De student analyseert het relatienetwerk van de school en schoolomgeving met behulp van netwerktheorie, kiest hierin positie als schoolleider en benut deze positie om relaties te ontwikkelen en onderhouden en deze in te zetten voor het versterken van de professionele leergemeenschap van de school en schoolomgeving. De impact van het leiderschap overstijgt het school of bestuursniveau en is van betekenis op een groter geheel (lokaal/regionaal).

2 Kernpraktijken Innovatie; Mensen Ontwikkelen; Kwaliteit en Verantwoording			
15 ec			
Leeruitkomst 2.1	De student als integraal schoolleider initieert en evalueert en borgt curriculuminnovatie in de school in lijn met de onderwijskundige visie van de school onderbouwd met relevante literatuur gericht op de zelf geformuleerde kernopgave met een hoge complexiteit en zelfstandigheid		
Dublin Descriptoren: 1,2 (Kennis); 4 (Toepassen); 11 (Visiegericht werken)			
Leeruitkomst Basisbekwaam Niveau B	Leeruitkomst Vakbekwaam Niveau C	Leeruitkomst Master Niveau D	Leeruitkomst doorgroei niveau Niveau E
De student werkt cyclisch aan curriculuminnovatie: hij beschrijft specifieke korte-termijn doelen met betrekking tot curriculuminnovatie in het schoolplan, evalueert de uitvoering van dit plan met het middenmanagement en stelt verbetermaatregelen voor.	De student werkt op een onderbouwde wijze cyclisch aan curriculuminnovatie: hij beschrijft korte-termijn doelen met betrekking tot curriculuminnovatie in het schoolplan en onderbouwt deze met literatuur. Hij verheldert de doelen voor het team en leidt de uitvoering van het innovatieproces in het team, evalueert dit regelmatig en stelt bij.	De student maakt onderbouwde keuzes voor innovatie strategieën om het proces van curriculuminnovatie met het team te starten, evalueren en borgen in lijn met de onderwijskundige visie van de school. Hij stimuleert de participatie van relevante betrokkenen in het proces van het identificeren van specifieke korte-termijn doelen. Werkt aan consensus tussen leerlingen, team en andere betrokkenen over de innovatie-agenda van de school.	De student maakt structureel en doelgericht onderbouwde keuzes vanuit een onderwijskundige gerichtheid. Werkt samen met het team en betrokken partners om het proces van curriculuminnovatie in de school te verduurzamen in afstemming met de onderwijskundige visie van de school. Samen met betrokken partners interpreteert hij evaluatiegegevens met behulp van wetenschappelijke literatuur en initieert hij verbeteracties. Hij werkt samen met partners aan consensus tussen leerlingen, teams en alle betrokkenen over de innovatie-agenda van de school.
Leeruitkomst 2.2	De student als integraal schoolleider draagt zorg voor een innovatieve lerende cultuur en bijpassende organisatiestructuur waarin leraren in het team zelf onderwijsverbetering realiseren onderbouwd met relevante literatuur gericht op de zelf geformuleerde kernopgave met een hoge complexiteit en zelfstandigheid		
Dublin Descriptoren: 1 (Kennis); 5,6,7 (Oordeelsvorming); 9 (Communicatie) ;11 (Visiegericht werken)			
Leeruitkomst Basisbekwaam Niveau B	Leeruitkomst Vakbekwaam Niveau C	Leeruitkomst Master Niveau D	Leeruitkomst doorgroei niveau Niveau E
De student duidt de relatie tussen de verandering en de belemmerende en	De student neemt initiatieven om een innovatieve cultuur te	De student heeft diepgaande kennis van organisatieculturen en -	De student ziet toe op een continue ontwikkeling van een innovatieve

<p>bevorderende factoren in de organisatie, werkt samen met een deel van het team om evidentie te registreren over het onderwijsproces en de gegevens te analyseren. Hij moedigt het team aan en bevordert het hebben van hoge verwachtingen van leerlingen en leerkrachten.</p>	<p>stimuleren: heeft zich verdiept in literatuur m.b.t. organisatieculturen en -structuren die bijdragen aan innovatie in de school. Hij evalueert in welke mate de school beschikt over een organisatiecultuur en -structuur die bijdraagt aan innovatie. Hij werkt samen met het team om de beschikbare evidentie (data) uit het onderwijsproces te analyseren en interpreteren ten behoeve van het realiseren van onderwijsverbetering in de klas. Hij heeft hoge verwachtingen van leerkrachten, leerlingen en hemzelf. Hij moedigt het team aan innovatief te zijn.</p>	<p>structuren die bijdragen aan innovatie in de school. Hij stimuleert het evalueren van het onderwijsproces en leerling resultaten met behulp van data. Hij is voorbeeldig in het geven en ontvangen van feedback en stimuleert reflectieve dialoog in het team over het onderwijsleerproces. Hij stimuleert de cultuur van verandering in de richting van de visie en doelen van de school. Hij heeft daarbij hoge verwachtingen van leerkrachten, leerlingen en van hemzelf. Moedigt het team aan vernieuwend te zijn in het helpen van leerlingen om aan de gestelde verwachtingen te voldoen. Expliciteert de verwachtingen in woord en daad.</p>	<p>en lerende organisatiecultuur en -structuur en faciliteert (sub)teams bij het uitvoeren van verbeterprocessen op basis van in de school beschikbare evidentie en actuele literatuur, de borging van de feedbackcultuur en de samenwerking met externe (educatieve) partners.</p>
Leeruitkomst 2.3	De student als integraal schoolleider creëert een omgeving waarin teamleden in de school van elkaar kunnen leren en optimaal kunnen samenwerken onderbouwd met relevante literatuur gericht op de zelf geformuleerde kernopgave met een hoge complexiteit en zelfstandigheid		
Dublin Descriptoren: 1 (Kennis); 6 (Oordeelsvorming); 10 (Communicatie)			
Leeruitkomst Basisbekwaam Niveau B	Leeruitkomst Vakbekwaam Niveau C	Leeruitkomst Master Niveau D	Leeruitkomst doorgroeiniveau Niveau E
De student neemt beredeneerde initiatieven, waaronder het bewust inzetten van gesprekstechnieken, waardoor teamleden kunnen samenwerken aan gezamenlijke doelen in het kader van schoolontwikkeling.	De student verdiept zich in de school als werk- en leeromgeving voor de teamleden en neemt doelgerichte en onderbouwde initiatieven om het leren en samenwerken te bevorderen.	De student analyseert de kwaliteit van samenwerken en leren in het team en maakt beredeneerde en onderbouwde keuzes om een omgeving te creëren waarin het leren en samenwerken optimaal	De student relateert de kwaliteit van samenwerken en leren aan de visie, samen met het team. Hij geeft vanuit een integrale visie op ontwikkeling leiding aan het ontwikkelen en implementeren van transformatie om de school als

		worden gestimuleerd en evalueert de impact hiervan.	leeromgeving voor alle medewerkers te ontwikkelen en stimuleert daarbij het leren met externe partners en weet deze te verbinden aan leerkansen die zich voordoen.
Leeruitkomst 2.4	De student als integraal schoolleider kent capaciteiten van alle medewerkers in de school en benut deze optimaal ten behoeve van individuele ontwikkeling en schoolontwikkeling onderbouwd met relevante literatuur gericht op de zelf geformuleerde kernopgave met een hoge complexiteit en zelfstandigheid		
Dublin Descriptoren: 1 (Kennis); 5,6,7 (Oordeelsvorming);9 (Communicatie)			
Leeruitkomst Basisbekwaam Niveau B	Leeruitkomst Vakbekwaam Niveau C	Leeruitkomst Master Niveau D	Leeruitkomst doorgroei niveau Niveau E
De student heeft zich verdiept in de individuele kwaliteiten van een deel van de medewerkers in het team en hoe zij hun taak invullen en uitvoeren.	De student heeft zich verdiept in de individuele kwaliteiten van alle medewerkers in de school en van het team als geheel en neemt initiatieven om deze kwaliteiten te benutten voor een passende inzet van medewerkers in het onderwijsproces	De student analyseert het professionele (waaronder het sociale) kapitaal van de medewerkers in de school en het team als geheel. Hij evalueert dit en neemt samen met het team, onderbouwd met relevante literatuur, initiatieven om dit kapitaal te benutten en versterken ten behoeve van de individuele ontwikkeling van medewerkers en de ontwikkeling van het team als geheel in de context van schoolontwikkeling.	De student organiseert professionele ruimte en stimuleert een uitgebreide professionaliteit in het team. Hierbij worden professionele netwerken ontwikkeld en benut.
Leeruitkomst 2.5	De student als integraal schoolleider bevordert een cultuur van continue kwaliteitsanalyse en -verbetering en daarmee een hoog kwaliteitsbewustzijn in het team onderbouwd met relevante literatuur gericht op de zelf geformuleerde kernopgave met een hoge complexiteit en zelfstandigheid		
Dublin Descriptoren: 1 (Kennis); 6,7 (Oordeelsvorming); 12 (Leervaardigheden)			
Leeruitkomst Basisbekwaam Niveau B	Leeruitkomst Vakbekwaam Niveau C	Leeruitkomst Master Niveau D	Leeruitkomst doorgroei niveau Niveau E
De student agendaert met enige regelmaat analyses van leerresultaten en welzijn van leerlingen tijdens overleggen met	De student kiest kwaliteitsinstrumenten die passend zijn voor het analyseren	De student beoordeelt kwaliteitsinstrumenten op betrouwbaarheid en validiteit.	De student evalueert de kwaliteitscultuur en het kwaliteitsbewustzijn in het team

<p>teamliden om het kwaliteitsbewustzijn te versterken. Hij vraagt incidenteel feedback op het eigen handelen om de kwaliteit van zijn eigen leiderschap te versterken.</p>	<p>van de kwaliteit van het onderwijs. Stimuleert het team om leerresultaten en welzijn van leerlingen regelmatig collectief te evalueren. Betreft het team bij het analyseren van data over de voortgang van leerlingen. Helpt het team bij het interpreteren van resultaten en kan de waarde van de resultaten relativeren. Hij vraagt regelmatig feedback op zijn eigen handelen en reflecteert hier op.</p>	<p>Bevordert gemeenschappelijke verantwoordelijkheid voor en verantwoording van leerresultaten en welzijn van leerlingen. Analyseert en interpreteert samen met het team data over de onderwijsbehoefte van de leerlingen. Schat de eigen bijdragen aan de resultaten van de school in en houdt hierbij rekening met feedback van anderen op eigen prestaties.</p>	<p>aan de hand van zelf gezochte literatuur. Hij neemt onderbouwde initiatieven om samen met het team de kwaliteitsanalyse en kwaliteitsverbetering te optimaliseren. Hij stimuleert voortdurend de kwaliteitscultuur en is daarbij zelf een rolmodel in het organiseren van feedback-loops op de eigen bijdrage aan de resultaten van de school. Ondersteunt het team bij het leggen van verbanden tussen schooldoelen en externe beleidsdoelen in functie van het versterken van de betrokkenheid bij schoolverbetering.</p>
<p>Leeruitkomst 2.6</p>	<p>De student als integraal schoolleider analyseert de kwaliteit van het onderwijs in de school met een passend instrumentarium onderbouwd met relevante literatuur gericht op de zelf geformuleerde kernopgave met een hoge complexiteit en zelfstandigheid</p>		
<p>Dublin Descriptoren: 1 (Kennis); 5,6 (Oordeelsvorming);</p>			
<p>Leeruitkomst Basisbekwaam Niveau B</p>	<p>Leeruitkomst Vakbekwaam Niveau C</p>	<p>Leeruitkomst Master Niveau D</p>	<p>Leeruitkomst doorgroei niveau Niveau E</p>
<p>De student hanteert bewust instrumenten om de voortgang en kwaliteit van de schoolontwikkeling te evalueren. Hij verdiept zich –als sparringspartner voor de IB-er - in de resultaten van kwaliteitsevaluaties en leerlingvolgsystemen en gaat na in hoeverre het bestaande instrumentarium efficiënt en passend is om de kwaliteit van het onderwijs te meten.</p>	<p>De student registreert de effectiviteit van leidinggevenden en leerkrachten, gebruik makend van data over de voortgang van leerlingen en relateert dit aan de schooldoelen. Hij gebruikt een variatie aan data (vanuit meerdere perspectieven) welke verzameld zijn met passende instrumenten. Hij kan het gebruik van de instrumenten verantwoorden op basis van</p>	<p>De student bepaalt en registreert de effectiviteit van leidinggevenden en leerkrachten, gebruik makend van data over de voortgang van leerlingen in relatie tot de schooldoelen. Hij gebruikt hoogwaardige data. Hij zet instrumenten in die passend zijn voor het meten van de beoogde gegevens en zorgt daarbij voor een mix aan perspectieven. Hij ziet toe op</p>	<p>De student beoordeelt het instrumentarium voor het verkrijgen van hoogwaardige data over de effectiviteit van de leidinggevenden en de leerkrachten samen met het team en relevante partners op basis van recente inzichten op het gebieden van kwaliteitsanalyse. Het relateert de kwaliteit van het onderwijs in de school aan peers, welke actief betrokken worden in het proces van kwaliteitsanalyse.</p>

	aangereikte literatuur. Hij deelt de interpretatie van de data met het team.	gemeenschappelijke interpretatie van data.	
Leeruitkomst 2.7	De student als integraal schoolleider analyseert en evalueert in welke mate er sprake is van duurzaam onderwijs in de school en prioriteert verbetervoorstellen onderbouwd met relevante literatuur gericht op de zelf geformuleerde kernopgave met een hoge complexiteit en zelfstandigheid		
Dublin Descriptoren: 1 (Kennis); 4 (Toepassen); 8 (Communicatie) ;11 (Visiegericht werken)			
Leeruitkomst Basisbekwaam Niveau B	Leeruitkomst Vakbekwaam Niveau C	Leeruitkomst Master Niveau D	Leeruitkomst doorgroeiniveau Niveau E
De student oriënteert zich op duurzaamheid in de context van onderwijs en gaat na in hoeverre er in de eigen school sprake is van duurzaam op elkaar afgestemde doelen van school, bestuur en overheid.	De student verdiept zich in duurzaam onderwijs in de school en gaat na in hoeverre schooldoelen duurzaam zijn afgestemd op de doelen van het bestuur en overheid. Hij doet onderbouwde verbetervoorstellen op basis van aangereikte literatuur. Hij houdt rekening met de waarden van de school bij het evalueren van de organisatorische structuur en de afstemming van organisatorische processen in het kader van efficiency en wettelijke regelgeving.	De student stuurt op toekomstbestendige doelstellingen in relatie tot de doelen van bestuur en overheid. Voorziet in een accurate en transparante verantwoording van de schoolprestaties naar alle relevante betrokkenen. Ontwikkelt een organisatorische structuur die de waarden van de school weerspiegelt en draagt zorg voor effectieve managementsystemen, -structuren en –processen die voldoen aan de geldende regelgeving.	De student verantwoordt schooldoelen vanuit het perspectief van duurzaam onderwijs. Hij betreft relevante partners bij de evaluatie van doelen en prioriteert samen met hen onderbouwde verbetervoorstellen. Hij ontwikkelt een organisatorische structuur die de waarden van de school weerspiegelt en draagt zorg voor effectieve managementsystemen, -structuren en –processen die voldoen aan de geldende regelgeving.
3 Kernpraktijk Onderzoek in de school			
15 ec			
3.1	De student als integraal schoolleider bevordert de onderzoekscultuur in de eigen school en de onderzoekende houding van het team door het onderzoeksmatig handelen te stimuleren onderbouwd met relevante literatuur gericht op de zelf geformuleerde kernopgave met een hoge complexiteit en zelfstandigheid		
Dublin Descriptoren: 1 (Kennis); 4 (Toepassen); 5,6,7 (Oordeelsvorming)			
Leeruitkomst Basisbekwaam Niveau B	Leeruitkomst Vakbekwaam Niveau C	Leeruitkomst Master Niveau D	Leeruitkomst doorgroeiniveau Niveau E

De student is zich bewust van het belang van een onderzoekscultuur in de eigen school en een onderzoekende houding van teamleden en formuleert doelen voor het versterken daarvan voor zichzelf en voor een deel van het team.	De student evalueert de onderzoekscultuur in de school, formuleert verbeteracties voor zichzelf om het onderzoeksmatig handelen te versterken en benut incidenteel teamactiviteiten om teamleden te laten kennismaken met onderzoeksmatig handelen.	De student evalueert de onderzoekscultuur in de school en de onderzoekende houding van het team en bevordert het onderzoeksmatig handelen van zichzelf op een manier die de onderzoekscultuur in de school en de onderzoekende houding van het team versterkt.	De student evalueert de onderzoekscultuur in de school en de onderzoekende houding van het team en bevordert het onderzoeksmatig handelen van zichzelf en van het team zodanig dat dit de onderzoekscultuur in de school en de onderzoekende houding van het team versterkt.
Leeruitkomst 3.2	De student als integraal schoolleider bevordert de onderzoekscultuur in de eigen school en de onderzoekende houding van het team door reflectieve dialoog te stimuleren in het eigen team onderbouwd met relevante literatuur gericht op de zelf geformuleerde kernopgave met een hoge complexiteit en zelfstandigheid		
Dublin Descriptoren: 1 (Kennis); 9, 10 (Communicatie)			
Leeruitkomst Basisbekwaam Niveau B	Leeruitkomst Vakbekwaam Niveau C	Leeruitkomst Master Niveau D	Leeruitkomst doorgroeiniveau Niveau E
De student realiseert dialoog in een deel van het team (stelt open vragen, vraagt door en neemt een luisterhouding aan en nodigt teamleden uit) over het onderwijs in de school.	De student oefent met het voeren van reflectieve dialoog en reflecteert op de kwaliteit van zijn gesprekstechniek.	De student past reflectieve dialoog als gesprekstechniek toe in het eigen team en kan de kwaliteit van de reflectieve dialoog evalueren en daarbij reflecteren op zijn eigen rol in relatie tot het bevorderen van de onderzoekscultuur.	De student past reflectieve dialoog als vanzelfsprekende gesprekstechniek toe in het eigen team en stimuleert teamleden te reflecteren op hun gespreksvaardigheid en deze te verbeteren teneinde de onderzoekscultuur te versterken.
Leeruitkomst 3.3	De student als integraal schoolleider kan zelf onderzoeksmatig handelen en zet praktijkonderzoek in ten behoeve van schoolontwikkeling en onderbouwt dit met relevante (internationale) literatuur met een hoge complexiteit en zelfstandigheid.		
Dublin Descriptoren: 1 (Kennis); 4 (Toepassen); 5,6,7 (Oordeelsvorming); 8 (Communicatie)			
Leeruitkomst Basisbekwaam Niveau B	Leeruitkomst Vakbekwaam Niveau C	Leeruitkomst Master Niveau D	Leeruitkomst doorgroeiniveau Niveau E
De student kan data kritisch analyseren en interpreteert deze in relatie tot schoolontwikkeling. Hij legt daarbij relaties tussen data en literatuur.	De student kan data kritisch analyseren en interpreteert deze, onderbouwd met relevante literatuur. Hij stuurt praktijkonderzoek dat in de school wordt uitgevoerd aan en stelt zo nodig bij in relatie tot het kwaliteitsbeleid en	De student kan de stappen van de onderzoekscyclus doorlopen (probleemanalyse, literatuur, onderzoeksvraag, opzet van het onderzoek, dataverzameling, data-analyse, resultaten, conclusies en aanbevelingen, rapporteren) en kan zelfstandig keuzes maken bij de	De student kan geheel zelfstandig de onderzoekscyclus doorlopen (probleemanalyse, literatuur, onderzoeksvraag, opzet van het onderzoek, dataverzameling, data-analyse, resultaten, conclusies en aanbevelingen, rapporteren) en kan praktijkonderzoek van collega's

	schoolontwikkeling. Hij kan praktijkonderzoek op waarde schatten en ziet de betekenis daarvan voor schoolontwikkeling.	uitvoering van een praktijkonderzoek dat gericht is op het eigen handelen ten behoeve van schoolontwikkeling. Hij kan leiding geven aan kleinschalig praktijkonderzoek in de school	begeleiden en is daarbij gericht op internationale onderwijsontwikkelingen.
4 Professionele identiteit van de schoolleider			
15 ec			
Leeruitkomst 4.1	De student als integraal schoolleider reflecteert op de ontwikkeling van zijn professionele identiteit als leider in relatie tot de schoolontwikkeling onderbouwd met relevante literatuur gericht op de zelf geformuleerde kernopgave met een hoge complexiteit en zelfstandigheid		
Dublin Descriptoren: 12 (Leervaardigheden)			
Leeruitkomst Basisbekwaam Niveau B	Leeruitkomst Vakbekwaam Niveau C	Leeruitkomst Master Niveau D	Leeruitkomst doorgroeiniveau Niveau E
De student reflecteert op zijn handelen en past daarbij met name reflectie op zijn rol en zichzelf als persoon toe. Hij past met name reflectie op handelen als leider toe en in mindere mate reflectie op de impact van het handelen op de schoolontwikkeling (kernreflectie). Hij vraagt incidenteel om feedback.	De student reflecteert op zijn leiderschap en legt met name relaties tussen het zelf en de rol en in mindere mate de morele, ethische, politieke en culturele context. Hij past kernreflectie toe. Hij legt incidenteel relaties tussen zijn leiderschap en aspecten van schoolontwikkeling. Hij vraagt regelmatig om feedback op zijn eigen leiderschap en reflecteert hierop, maar organiseert nog niet systematisch zijn eigen feedback loops.	De student reflecteert systematisch op de effectiviteit en impact van zijn leiderschap en legt hierbij relaties tussen het zelf, de rol en de morele, ethische, politieke en culturele context (systeem). Hij past daarbij hoogwaardige reflectietechnieken toe en formuleert onderbouwde doelen voor de ontwikkeling van zijn professionele identiteit als leider. Hij staat open voor en organiseert feedback voor de beoordeling van eigen prestaties en past zijn handelen aan om beter te voldoen aan verwachtingen	De student is een rolmodel in kritisch reflectief vermogen. Reflecteert op het lerend vermogen van het team en de eigen rol daarin en vertaalt uitkomsten in onderbouwde doelstellingen ten aanzien van tweede of derde orde leren in relatie tot schoolontwikkeling. Creëert een klimaat voor feedback binnen de school en betreft relevante partners hierin. Faciliteert en bewaakt vertrouwen en tweede of derde orde leren bij de teamleden in een vast collectief verband, bijv. binnen professionele leergemeenschappen of innovatieteams.

		en doelen beter te bereiken. Creëert een klimaat voor feedback in de school.	
4.2	De student als integraal schoolleider relateert zijn leiderschap aan het realiseren van de kernopgave en gerelateerd aan de leiderschapspraktijk onderbouwd dit met relevante literatuur gericht op de zelf geformuleerde kernopgave met een hoge complexiteit en zelfstandigheid		
Dublin Descriptoren: 12 (Leervaardigheden)			
Leeruitkomst Basisbekwaam Niveau B	Leeruitkomst Vakbekwaam Niveau C	Leeruitkomst Master Niveau D	Leeruitkomst doorgroei niveau Niveau E
De student reflecteert op de realisatie van de doelen voor schoolontwikkeling en zijn persoonlijke hulpbronnen als leider.	De student reflecteert op de realisatie van de kernopgave voor schoolontwikkeling. Hij legt relaties met aspecten van zijn eigen professionele identiteit als leider. Hij formuleert nieuwe doelen voor zichzelf als leider en kan deze onderbouwen vanuit zijn reflectie op leiderschapspraktijken.	De student reflecteert op de ontwikkeling van zijn professionele identiteit als leider en de impact daarvan op de realisatie van de kernopgave voor schoolontwikkeling. Hij legt verbanden tussen leiderschapspraktijken, zijn eigen biografische perspectief en leiderschapsliteratuur. Hij formuleert onderbouwde doelen t.a.v. leiderschap.	De student verklaart zijn professionele identiteit aan de hand van de realisatie van de kernopgave en onderbouwt dit met zelf gelegde verbanden tussen leiderschapspraktijken, zijn eigen biografische perspectief en leiderschapsliteratuur. Hij verbindt voortdurend zijn leiderschap aan de schoolontwikkeling en vertaalt dit systematisch naar onderbouwde doelen t.a.v. leiderschap.

Bronnen

- Andersen, I., & Kruger, M. (2012a). *Advies beroepsstandaard schoolleiders primair onderwijs*. Retrieved from Utrecht:
- Andersen, I., & Kruger, M. (2012b). *Professionele schoolleiders. Beroepsstandaard voor schoolleiders in het primair onderwijs*. Retrieved from
- Andersen, I., & Kruger, M. (2013a). *Competentieprofiel schoolleiders Voortgezet Onderwijs*. Retrieved from Utrecht:
- Andersen, I., & Kruger, M. (2013b). *Handreiking, aan de slag het beroepsprofiel voor schoolleiders in het voorgezet onderwijs*. Retrieved from Utrecht:
- Beijaard, D., Meijer, P. C., & Verloop, N. (2004). Reconsidering research on teachers' professional identity. *Teaching and Teacher Education*, 20(2), 107-128.
- Bulthuis, P. (2011). *Handleiding hbo-niveau: handleiding voor het onderzoeken, realiseren en verantwoorden van het hbo-niveau*. Retrieved from Deventer:
- Gherardi, S. (2009). *Organizational knowledge: The texture of workplace learning*: John Wiley & Sons.
- Hogescholen, V. (2019). *De Professionele Masterstandaard*. Retrieved from
- Leithwood, K. (2012). The Ontario leadership framework 2012. The Institute for Educational Leadership. .
- Schatzki, T. R. (2012). A primer on practices. In *Practice-based education* (pp. 13-26): Springer.
- Simons, P. R.-J., & Ruijters, M. C. (2014). The real professional is a learning professional. In *International handbook of research in professional and practice-based learning* (pp. 955-985): Springer.

Verbiest, E. (2016). *Leiderschap in scholen en professionele ontwikkeling van leidinggevend*. Retrieved from Eindhoven: