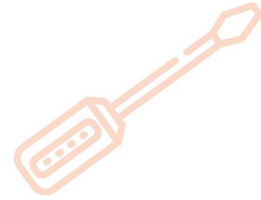


Het beroep krijgt steeds meer 'smoel'

BOUWEN AAN EEN GOEDE SCHOO- LEIDING

Toe aan een nieuwe uitdaging? Voor een docent ligt de stap naar schoolleiderschap voor de hand. Maar het vak van schoolleider is een volwaardig beroep, dat vraagt om specifieke competenties en doorlopende professionalisering. Een oriëntatietraject helpt docenten te bepalen of dit bij hen past; een goed inwerkprogramma rust hen toe voor deze complexe taak.

Tekst: Marijke Nijboer



Schoolleiders krijgen van alles op hun bord: onderwijskundig leiderschap, omgaan met lumpsumbekostiging, huisvestingsperikelen, passend onderwijs, strategisch human resource management, kwaliteitsbeleid... “Er is lange tijd gefocust op de docent als belangrijke factor voor goed onderwijs, maar inmiddels komt de schoolleider meer in beeld”, zegt Brigit Verbeek. Zij is betrokken bij verschillende ontwikkelprogramma’s van de VO-academie. “De verantwoordelijkheid is van de overheid naar de school gegaan, en daarmee is de leidinggevende rol steeds complexer geworden. Van schoolleiders, zeker ook teamleiders, wordt veel gevraagd.”

Op deze pittige taak worden veel schoolleiders onvoldoende voorbereid. “Vaak zegt men: de deur staat open als je vragen hebt. En als je een coach wil, kan dat”, zegt Verbeek. “Maar de school moet voor zichzelf ook formuleren wat een goede schoolleider is. Zodat je iemand goed kunt aansturen en kunt beoordelen of hij z’n functie goed vervult.”

‘Vaak zegt men: de deur staat open als je vragen hebt’

Dat onderschrijft Gina Botta, procesbegeleider bij diverse leernetwerken en intervisiebegeleider van het traject Lead & Learn (waarover straks meer). “De middenmanager heeft de afgelopen jaren gigantische stappen gezet. Toen steeds duidelijker werd dat teamleiders ook deel van de schoolleiding zouden gaan vormen, en bijvoorbeeld collega’s zouden gaan beoordelen, bracht dat een enorme verandering met zich mee. Mensen beseften niet altijd waar ze in stapten. Nog steeds kom je scholen tegen waar de middenmanagers niet weten of ze nu een docent met een extra taak zijn, of een leidinggevende.”

Beroep in kaart

Gelukkig is er de afgelopen jaren hard gewerkt aan het in kaart brengen van het beroep schoolleider. Er worden nu zeven domeinen van schoolleiderschap onderscheiden (Waslander e.a., 2012), die de breedte en diepgang van de functie schetsen: visie en richting, curriculum en instructie, professionele ontwikkeling stimuleren, coherente organisatie, lerende organisatie, strategisch omgaan met omgeving en de persoon van de leider. Deze domeinen zijn ook voorzien van bijbehorende competenties (Andersen en Krüger, 2014). Verder spraken besturen in het Sectorakkoord VO 2014-2017 af om hun schoolleiders te stimuleren en

te faciliteren om te werken aan hun bekwaamheid en professionele ontwikkeling. Dat gaf de aanzet tot de ontwikkeling van de Beroepsstandaard Schoolleiders voortgezet onderwijs (zie kader op p. 15), waar honderden schoolleiders langs verschillende wegen aan bijdroegen.

Deze beroepsstandaard biedt helderheid over het ‘wat’. Maar schoolleiders bepalen zelf, binnen hun eigen context, hoe zij zich ontwikkelen en de elementen van de standaard vertalen naar hun dagelijkse praktijk. Met het oog hierop ontwikkelde het Schoolleidersregister VO een kennisbasis met de kern en de context van het schoolleidersvak. Mede door de inbreng van schoolleiders kreeg de kennisbasis de volgende professionaliserings-thema’s: persoonlijk leiderschap, kwaliteitsontwikkeling, inrichting van het onderwijs, verbinding met de omgeving, regie en strategie, leiding geven aan verandering en diversiteit (zie kader op de volgende pagina).

Oriëntatietraject

Docenten die willen weten of zo’n complexe baan als schoolleider bij hen past, kunnen een oriëntatietraject volgen bij de VO-academie (zie kader Inwerkimpuls). Daarbij vervullen ze opdrachten binnen de eigen school die hen zicht geven op de functie en waardoor ze enige ervaring opdoen. Brigit Verbeek: “Na afloop weten mensen duidelijk of ze hierin verder willen en kunnen.” Een aantal durft na de oriëntatie zijn ambitie te volgen en sommigen geven niet lang daarna daadwerkelijk leiding. “Mensen hebben hardop gezegd dat ze het schoolleiderschap misschien ambiëren en zijn daarna in hun eigen school in actie gekomen. Dat is soms een snellere stap naar leiderschap dan een studie of kweekvijver buiten de school.”

Inwerkprogramma

Voor deze en andere beginnende schoolleiders stelde Verbeek voor de VO-academie de Handreiking Inwerkprogramma Schoolleiders op, die in maart wordt gepubliceerd. De handreiking helpt scholen om een goed inwerkprogramma samen te stellen dat past bij de context en de betreffende beginnende schoolleider. Afhankelijk van gevolgde scholing, de uitkomsten van een eventueel assessment en de ontwikkelbehoefte van de beginnende schoolleider wordt een individueel inwerkprogramma ingericht. Het programma volgt de gesprekkencyclus en voegt daar extra elementen aan toe. De eerste drie maanden staan in het teken van het vertrouwd raken met de nieuwe werkomgeving: welkom heten, wegwijs

DE KENNISBASIS

De Kennisbasis bakent het vakgebied af en dient als basis voor verdere ontwikkeling. De professionaliseringsthema's zijn:

1

Persoonlijk leiderschap

Wie bent u, wat zijn uw visie en ambitie en uw leiderschapsvaardigheden? Welke richting wilt u geven aan uw team, ouders en leerlingen en hoe betreft u hen daarbij? Hoe faciliteert u de vertaling naar doelen? Waarom doet u de dingen zoals u ze doet? Kunt u per situatie de juiste strategie of vaardigheid inzetten?

4

Verbinding met de omgeving

Hoe verbindt u deze visie en ambities met de ontwikkeling en ambities van uw partners? Hoe vertaalt u invloed vanuit de omgeving binnen uw organisatie of binnen uw netwerk? Hoe moet de verhouding van uw school tot de omgeving zich over drie jaar ontwikkeld hebben en wat gaat u daarvoor doen? Hoe borgt u dat bereikte resultaten overeind blijven?

5

Regie en strategie

Hoe zorgt u ervoor dat alle bedrijfsprocessen in dienst staan van de doelen en visie van de school? En dat docenten richting, ruimte en ruggensteun ervaren in hun verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van leren, onderwijzen en het curriculum? Hoe zorgt u voor goede, tweezijdige communicatie? Welke inrichting van de organisatie is het meest stimulerend voor de ontwikkeling van de medewerkers en de organisatie?

maken, verwachtingen delen en doelen stellen.

Gedurende het inwerkprogramma zet de leidinggevende de koers uit voor professionalisering van de beginnende schoolleider. Belangrijk hierbij zijn:

- zelfkennis en zelfvertrouwen: inzicht in eigen sterktes en ontwikkeling en werken aan vertrouwen in eigen kunnen;
- veranderen van perspectief: kennis over leiderschap en rolidentificatie;
- verbeteren van vaardigheden: met name op het gebied van gesprekstechnieken en coachingsvaardigheden;
- participeren in visie en cultuur: in relatie leren staan tot het grotere geheel;
- netwerken: werken aan een nieuw netwerk;
- maatschappelijke focus: bewustzijn op ontwikkelingen met betrekking tot onderwijs en leiderschap;
- onderwijskundig leiderschap: onderwijszaken, personele aangelegenheden, opbrengsten, administratie, et cetera.

Het is belangrijk dat beginnende schoolleiders voldoende tijd krijgen om zich in te werken

Vaak krijgt de beginnende schoolleider een opdracht mee. Doorgaans richt die zich op teamontwikkeling (bijvoorbeeld het creëren van meer harmonie in het team) of onderwijsontwikkeling (zoals het leiden van een onderwijskundige verandering).

Het is belangrijk dat beginnende schoolleiders voldoende tijd krijgen om zich in te werken, zegt Verbeek. "Leidinggevendens hebben echt tijd nodig om te reflecteren op de vraag waarom ze de dingen doen die ze doen. Middenmanagers worden echter te vaak managers. Ze zijn allerlei probleempjes aan het oplossen. Als ze daarnaast ook nog veel lessen moeten geven, is er te weinig ruimte voor leiderschap. Een goed inwerkprogramma stimuleert mensen om na te denken over waar ze staan, wat ze willen en wat ze aankunnen. Daar worden ze stevigere leidinggevendens van."

Lead & Learn

Natuurlijk blijven schoolleiders ook na hun inwerkperiode werken aan hun ontwikkeling. De VO-academie biedt tal van programma's die daarbij kunnen ondersteunen. Een voorbeeld is Lead & Learn, een gezamenlijk intervisietraject voor middenmanagers van de VO-academie en School aan Zet. Lead & Learn richt

2

Kwaliteitsontwikkeling

Welke beweging heeft de school voor ogen en welke kennis en personele ontwikkeling zijn daarvoor nodig? Hoe bevordert u een op leren gerichte cultuur? Wat betekent dat voor de besteding van het budget, de inrichting van de organisatie en de inzet van docenten? Welke kennis van de omgeving van de school is nodig en welke onderzoekskennis kan bijdragen aan het bereiken van organisatiedoelen?

3

Inrichten van het (toekomstig) onderwijs

Welke consequenties heeft uw visie voor wat er in de klas gebeurt en voor hoe het onderwijs is georganiseerd? Welke maatschappelijke ontwikkelingen hebben daar invloed op? Hoe zorgt u dat maatschappelijke veranderingen hun weerslag krijgen op de pedagogische opdracht, de wijze van lesgeven en het curriculum? Hoe neemt u docenten en ouders daarin mee?

6

Leiding geven aan verandering

U bent als schoolleider verandermanager, netwerker en verbinder. De wijze waarop u deze verantwoordelijkheid invult, heeft invloed op hoe uw school en medewerkers functioneren en op de ontwikkeling en prestaties van uw leerlingen. Professionalisering op dit thema kan u helpen om hierin bewuste afwegingen en keuzes te maken en uzelf hierin verder te ontwikkelen.

7

Diversiteit

Komen diversiteit en maatwerk terug in de visie van de school? Hoe stimuleren we gepersonaliseerd leren en wat vraagt dat van docenten? Wat doen we voor excellente leerlingen en leerlingen met extra ondersteuningsbehoeften? Hoe gebruiken we verschillen tussen medewerkers om de schoolprestaties te optimaliseren? Wat moet iedere docent beheersen en waar ligt specialisatie voor de hand?

DE BEROEPSSTANDAARD

Schoolleiders kunnen de volgende *competenties* ontwikkelen:

- Een gezamenlijke visie en richting creëren
- Een coherente organisatie voor het primaire proces realiseren
- Samenwerking, leren en onderzoek bevorderen
- Strategisch omgaan met de omgeving
- Analyseren en probleem oplossen (hogere-orde denken).

Bekwaamheden maken deze competenties concreet.

Deze geven schoolleiders richtlijnen voor de kennis en het zichtbare gedrag dat zij in hun eigen context kunnen invullen.

De *professionele normen* bieden schoolleiders een handvat voor het wenselijke professionele gedrag:

- Beroepsethiek en moraliteit: de schoolleider is bereid om zijn eigen professionele waarden en normen te formuleren; hanteert succes en welzijn van de leerlingen als fundamentele waarde in alle


beslissingen en acties; geeft aan hoe hij invulling geeft aan zijn moreel kompas.

- Transparantie en verantwoordelijkheid: de schoolleider maakt aan belanghebbenden kenbaar door welke waarden en normen hij zich laat leiden; is zichtbaar en aanspreekbaar; is bereid uit te leggen welke beweegredenen tot zijn keuzes hebben geleid en is bereid zich hierover te verantwoorden.
- Reflectie als onderdeel van professionaliteit: de schoolleider kent zijn sterktes en zwaktes, zoekt actief feedback, reflecteert op zijn functioneren en stelt zich daarbij kwetsbaar en leerbaar op; toetst geregeld zijn 'innerlijk kompas' door zijn keuzes en overwegingen voor te leggen aan anderen. Neemt geregeld afstand van de dagelijkse praktijk om te reflecteren op zijn eigen handelen.
- Voorbeeldfunctie: de schoolleider is zich bewust van zijn voorbeeldfunctie en laat dit zien in zijn werk; is zich ervan bewust dat plezier in zijn werk bijdraagt aan succes, straalt dit uit en geeft hierin het goede voorbeeld.

INWERKIMPULS: ZO WORDT INWERKEN GEMAKKELIJKER

Uit onderzoek blijkt dat beginnend schoolleiders begeleiding nodig hebben om vertrouwd te raken met de nieuwe omgeving en om zich het vak van leidinggeven eigen te maken. Of startende schoolleiders nu wel of niet de rolwisseling naar teamleider meemaken op de eigen school, er is tijd nodig om te leren, te reflecteren en bij te scholen. Een inwerkprogramma helpt daarbij. De VO-academie heeft een handreiking gemaakt in de vorm van een poster om bestuurders en schoolleiders te ondersteunen bij het ontwikkelen van een inwerkprogramma op school. Door het volgen van de route op de poster en het lezen van de bijbehorende legenda kan de begeleiding gedurende de eerste twee jaar van een beginnend schoolleider worden vormgegeven. Als aanvulling

hierop publiceert VO-academie in 2017 een katern over inwerkprogramma's inclusief een handige vragenlijst. Daarnaast vond in oktober een tweedaagse plaats voor startende schoolleiders zelf, die in 2017 zal worden herhaald. Tevens worden in 2017 inwerkadviseurs beschikbaar gesteld.

 Voor meer informatie zie: www.vo-academie.nl/trainingen/inwerkimpuls-voor-beginnend-schoolleiders.

Voor de **oriënterende docent** biedt de VO-academie tevens het oriëntatietraject potentiële schoolleiders. Voor de **beginnende schoolleider** zijn er verder masterclasses, het intervisietraject Lead & Learn en het traject VO Managementcoach (als coachee).

zich op zowel persoonlijke competentieontwikkeling als schoolontwikkeling. Deelnemende schoolleiders gaan inzien welke competenties zij nodig zullen hebben om de schoolontwikkeling goed te begeleiden. Daar gaan zij aan werken binnen een netwerk van collega-leidinggevendenden. Zij formuleren een persoonlijke leervraag en koppelen deze aan de Beroepsstandaard Schoolleiders VO. Ieders leervraag staat tijdens het hele traject centraal in intervisiebijeenkomsten en coachgesprekken. Onder professionele begeleiding reflecteren deelnemers op hun eigen handelen en ontvangen zij inhoudelijke input op basis van hun leerbehoefte.

Veel leervragen komen voort uit de onduidelijke positie van de teamleider binnen de organisatie

De meeste leervragen gaan over 'ik in mijn rol als teamleider' en 'ik en mijn team', vertelt procesbegeleider Gina Botta: "Veel leervragen komen voort uit de onduidelijke positie waarin de teamleider verkeert binnen de organisatie. Er is dan door de school onvoldoende nagedacht over de bevoegdheden en plichten."

Om de beurt brengen deelnemers een casus in, waarna zij in gesprek met andere groepsleden op zoek gaan naar

een antwoord of oplossing. Een intervisiebegeleider begeleidt deze gesprekken, die ter inspiratie steeds beginnen met een inleiding door een externe spreker over een voor middenmanagers relevant onderwerp.

Inspirerend

Het leuke van trajecten als Lead & Learn, zegt Botta, is dat je mensen enorm ziet groeien in hun rol. "Onderwijs is inspirerend omdat je met mensen en ideeën van de toekomst aan het werken bent. Om dat goed te kunnen, moet een schoolleider voortdurend in ontwikkeling blijven. Dat maakt de baan leuk."

Verbeek: "Je hebt als schoolleider heel veel invloed op het leerklimaat in de school. Jij bent bepalend voor of je met elkaar lerend bent, of mensen meer uit zichzelf halen, of je er echt voor mensen bent. Fantastisch werk, toch?" ■

Bronnen

Waslander, S., Dückers, M., van Dijk, G. (2012). Professionalisering van schoolleiders in het voortgezet onderwijs. Een gedeeld referentiekader voor dialoog en verbetering. VO-raad, Utrecht

Andersen, I., Krüger, M. Beroepsprofiel schoolleiders voortgezet onderwijs. In opdracht van de VO-academie van de VO-raad. Vastgesteld door de ALV van de VO-raad op 3 december 2014.