



4



VO ACADEMIE

RICHTING GEVEN AAN PROFESSIELE ONTWIKKELING

Beroepsstandaard Schoolleiders
Voortgezet Onderwijs

In opdracht van de VO-academie van de VO-raad

Eerder verschenen in deze brochurereeks:

Beroepsprofiel schoolleiders voortgezet onderwijs

Mei 2013

(1) *Al Doende Leren – Non- en Informeel leren door schoolleiders*

Maart 2014

(2) *Samenspel en Dialoog – Financieel leiderschap in het voortgezet onderwijs*

Juni 2014

(3) *Doelgericht Vertrouwen – Strategisch HRM voor schoolleiders*

November 2014

VO-academie, maart 2015

In opdracht van de VO-academie van de VO-raad



**RICHTING GEVEN AAN
PROFESSIELE ONTWIKKELING**

Beroepsstandaard Schoolleiders
Voortgezet Onderwijs

In opdracht van de VO-academie van de VO-raad

INHOUD

Woord vooraf	3
Over dit katern	4
Deel 1 Achtergronden van de beroepsstandaard	6
1.1 Naar een beroepsstandaard voor schoolleiders	8
1.2 Van standaard naar register	20
Deel 2 Beroepsstandaard Schoolleiders VO	24
2.1 De beroepsgroep	29
2.2 De competenties	30
2.3 De bekwaamheden	32
2.4 De professionele normen	35
Deel 3 De beroepsstandaard in de praktijk	40
3.1 De BC-scan	42
3.2 Aan de slag met de beroepsstandaard	50
3.3 Het basisniveau voor schoolleiders	56
3.4 Erkennen van verworven competenties	63
Referenties	70

De Beroepsstandaard Schoolleiders VO is tevens opgenomen als losse bijlage achter in dit katern.

WOORD VOORAF

Onderwijskundig leiderschap, lumpsumbekostiging, huisvesting, passend onderwijs, strategisch human resource management, kwaliteitsbeleid, noem maar op: nergens ter wereld heeft het werk van een schoolleider zoveel facetten als in Nederland.

Jaren van decentralisatie hebben ertoe geleid dat steeds meer verantwoordelijkheden bij de school terechtgekomen zijn. Daarmee heeft ook het vak van schoolleider een ware metamorfose doorgemaakt. Van 'doorgroeimogelijkheid voor ervaren docenten' is het veranderd in een vak apart, een volwaardig beroep, dat als zodanig erkenning verdient.

De snelheid waarmee dit proces zich heeft voltrokken, brengt met zich mee dat het beroep nog lang niet uitontwikkeld is. Sterker nog: dat moet zo blijven. Want wat we tegen leerlingen en docenten zeggen, geldt ook voor onszelf, de leidinggevenden in de school: je bent nooit uitgeleerd.

Als beroepsgroep hebben we wel behoefte aan kaders en instrumenten om die doorgaande ontwikkeling mogelijk te maken. In het licht daarvan is de ontwikkeling van de Beroepsstandaard Schoolleiders VO te zien, het onderwerp van dit katern. Eind 2014 stelde de Algemene Ledenvergadering van de VO-raad de eerste versie van deze standaard vast. Eerder al hadden bijna duizend collega's meegedacht, meegepraat en kritiek geleverd. Het heeft geleid tot een herkenbare standaard, die een goede basis vormt voor onze beroepsbeoefening en een vertrekpunt is voor schoolleidersopleidingen en het overleg met de overheid en de sociale partners.

Maar al doet het woord anders vermoeden, deze standaard is allesbehalve statisch. Hij is bewust geschreven vanuit een ontwikkelingsgericht perspectief. Het is een hulpmiddel om richting te geven aan onze professionaliseringsbeweging; een hulpmiddel dat de komende jaren verder zal worden ontwikkeld. Want zoals hoogleraar Rob Poell in dit katern adviseert: 'Kijk goed wat mensen er in de praktijk mee doen, daaruit kun je afleiden wat je nog kunt doen om de gebruikswaarde te vergroten.' Samen maken we van deze beroepsstandaard een onmisbaar instrument voor de ontwikkeling van ons complexe en wonderbaarlijk mooie vak.

Rob Fens,
voorzitter Schoolleidersplatform VO-raad

OVER DIT KATERN

Dit katern gaat over de Beroepsstandaard Schoolleiders VO. Over de ontwikkeling hiervan zijn ruim zeshonderd schoolleiders digitaal geraadpleegd en hebben nog eens enkele honderden schoolleiders in klankbordgroepen en bijeenkomsten hun stem laten horen. Ook vooraanstaande wetenschappers en experts hebben meegedacht.

De standaard die er nu ligt, geeft een helder antwoord op vier vragen: Wie is er schoolleider? Wat zijn relevante competenties voor een schoolleider? Welke concrete kennis en bekwaamheden mogen we van een schoolleider verwachten? En welk professioneel gedrag?

Dit zijn belangrijke vragen voor een beroep dat zich in sneltreinvaart heeft ontwikkeld tot een volwaardige en veelzijdige professie. Veel verwante beroepsgroepen beschikken al langer over standaarden om de kwaliteit en de ontwikkeling van hun beroep te stimuleren. Die professionele ontwikkeling is ook voor het beroep van schoolleider van groot belang. Daarom heeft de VO-raad met het kabinet afspraken gemaakt over een beroepsstandaard en een schoolleidersregister.

De Beroepsstandaard Schoolleiders VO is op 27 november 2014 vastgesteld door de Algemene Ledenvergadering van de VO-raad. U vindt de volledige tekst uitgeschreven in deel 2 van dit katern en als losse uitgave achterin: handig om mee te nemen.

Leeswijzer

Deel 1 van dit katern beschrijft de achtergronden van de beroepsstandaard. Deel 2 bevat de integrale tekst van de standaard. Deel 3 biedt doorkijkjes naar het gebruik in de praktijk. Diverse aspecten komen tot leven in korte interviews met zes schoolleiders en een hoogleraar. Ook geven negen miniportretten een beeld van het schoolleiderschap in zijn volle breedte.

Paragraaf 1.1 vertelt over de ontstaansgeschiedenis van de beroepsstandaard.

Paragraaf 1.2 blikt vooruit naar de komst van het Schoolleiderregister VO, dat voortbouwt op de standaard.

Paragraaf 2.1 geeft een definitie van het begrip 'schoolleider' en een eerste afbakening van de functies waarop de beroepsstandaard van toepassing is.

Paragraaf 2.2 beschrijft de competenties die schoolleiders nodig hebben om adequaat, doelbewust en gemotiveerd te handelen in hun beroepssituatie.

In **paragraaf 2.3** zijn deze competenties verder geconcretiseerd in bekwaamheden.

Paragraaf 2.4 gaat over de professionele normen: handvatten voor het professionele gedrag dat wenselijk is bij het uitoefenen van het beroep.

Paragraaf 3.1 gaat over de Beroepsstandaard Competentiescan, een instrument voor schoolleiders die werken aan persoonlijke ontwikkeling.

In **paragraaf 3.2** vertellen schoolleiders en HR-verantwoordelijken hoe zij de standaard denken te gebruiken in hun scholen. Zij illustreren dit met praktische ideeën.

Paragraaf 3.3 legt uit hoe de beroepsstandaard is vertaald in een basisniveau waar opleiders en beginnende schoolleiders hun voordeel mee kunnen doen. Ook komt het gebruik van de standaard bij werving & selectie aan de orde.

Paragraaf 3.4 ten slotte is gewijd aan de EVC-procedure, een manier waarop ervaren schoolleiders hun eerder verworven competenties in beeld kunnen brengen met het oog op professionalisering en/of toetreding tot het schoolleidersregister.


Omwille van de leesbaarheid wordt de schoolleider in de beroepsstandaard en in dit katern veelal aangeduid met 'hij'. Dat is natuurlijk ook te lezen als 'zij'.

RICHTING GEVEN AAN PROFESSIONELE ONTWIKKELING

DEEL 1

ACHTERGRONDEN VAN DE BEROEPSSTANDAARD

A close-up photograph of a person's hand, wearing a blue and white striped shirt, resting on a wooden desk. The hand is positioned over an open book, with the fingers slightly spread. The background is blurred, showing a green wall and a window. The lighting is soft and natural.



De ontwikkeling van een beroepsstandaard is een logische stap in de verdere professionalisering van het beroep van schoolleider.

Het werk van schoolleiders is in de loop der jaren complexer en veeleisender geworden. Schoolleiders die bij de tijd willen blijven, moeten voortdurend aan hun professionele ontwikkeling werken. De komst van de Beroepsstandaard Schoolleiders VO is een belangrijke stap in deze richting. In dit hoofdstuk beschrijven we tegen welke achtergrond de beroepsstandaard is ontwikkeld en hoe wetenschappers, experts en vooral de beroepsgroep zelf hierbij betrokken zijn geweest. Ook bieden we een doorkijkje naar de inrichting van het Schoolleiderregister VO, waarvoor de beroepsstandaard het fundament vormt.

1.1 Naar een beroepsstandaard voor schoolleiders

Decennialang was de baan van schoolleider in het voortgezet onderwijs een aantrekkelijke loopbaanstap voor doorgewinterde docenten. Binnen de school was de directeur of rector een 'eerste onder gelijken' – in essentie nog steeds docent, maar met andere taken.

De wereld rondom de school is echter steeds sneller gaan veranderen. Maatschappelijke, economische en technologische omwentelingen volgen elkaar in hoog tempo op. De leerling die nu met een diploma de deur uitstapt, moet door een nieuw landschap van vervolgopleidingen zijn of haar weg zien te vinden naar de arbeidsmarkt van morgen. Dat vraagt om een goede voorbereiding in het voortgezet onderwijs. En de Nederlandse ambitie om uit te groeien tot een kenniseconomie heeft die lat alleen maar hoger gelegd.

Daar komt bij dat steeds meer beleidstaken zijn gedecentraliseerd. Op het gebied van personeelsbeleid en arbeidsvoorwaarden is de overheid helemaal teruggetreden. Door de komst van de lumpsumfinanciering zijn schoolleiders meer en meer maatschappelijk ondernemers geworden. Bovendien zitten ze met de gemeente om de onderhandelingstafel als het gaat om onderwijshuisvesting. En dan worden aan scholen ook nog veel meer eisen gesteld op het gebied van onderwijskwaliteit en regionale samenwerking; denk alleen al aan passend onderwijs. Al met al zijn de verantwoordelijkheden van schoolleiders sterk toegenomen.

'MIJN TAAK ALS RECTOR IS VOORAL EEN MAATSCHAPPELIJKE OPDRACHT'

Zoë Kwint, rector Stedelijk Gymnasium Haarlem

Op het Stedelijk Gymnasium Haarlem gaat het over innovatie in de context van oude waarden en exclusieve kwaliteit. En daarmee samenhangend, over ingesleten patronen, routines en denkbeelden van het gymnasium en het risico van afstand tot de straat, tot de dagelijksheid en de politieke werkelijkheid van de samenleving. De school is een enclave in een omgeving die rustig en gemoedelijk en tijdloos lijkt. In die context werkt rector Zoë Kwint aan maatschappelijke bewustwording bij leerlingen en docenten en aan de bijdrage die excellentie aan de samenleving kan leveren. De uitdaging voor het gymnasium is om de samenleving binnen te komen, in plaats van op afstand te staan.



Het is vanzelfsprekend geworden dat de overheid met het onderwijs kwaliteitsafspraken maakt

De keerzijde van decentralisering is dat het vanzelfsprekend is geworden dat de overheid met het onderwijs kwaliteitsafspraken maakt. Zo hebben het kabinet en de VO-raad namens de sector in april 2014 hun handtekening gezet onder ambitieuze doelstellingen in het Sectorakkoord VO. Vijf prioriteiten zijn er: een centrale plaats voor de leerling, eigentijdse voorzieningen, meer aandacht voor brede vorming, een sterkere verbinding met de omgeving en de juiste positionering van de docent in een professionele school.

En al is hierbij voor docenten een sleutelrol weggelegd - zij zijn het die van dag tot dag de kwaliteit van het onderwijs gestalte geven - dat lukt alleen als ook hun leidinggevendenden hun rol professioneel vervullen. Zij moeten binnen de school een gezamenlijke visie en richting creëren, een goed geoliede organisatie neerzetten, samenwerking, leren en onderzoeken stimuleren en strategisch omgaan met hun omgeving.

Tijdslijn

- November 2013 Schoolleidersplatform geeft Algemene Ledenvergadering positief advies over ontwikkeling beroepsstandaard en register
- 28 november 2013 Algemene Ledenvergadering stemt in met ontwikkeling beroepsstandaard en register
- Juli 2014 Eerste concept beroepsstandaard is klaar
- Juli/september 2014 Alle schoolleiders geïnformeerd en geraadpleegd over eerste concept
- 1 oktober 2014 Panel van schoolleiders, experts en bestuurders bespreekt schoolleidersreacties
- Oktober/november 2014 Reacties worden verwerkt in definitief voorstel
- November 2014 Schoolleidersplatform geeft positief advies over beroepsstandaard
- 27 november 2014 Algemene Ledenvergadering stemt in met Beroepsstandaard Schoolleiders VO

Al met al is het schoolleiderschap in vijftien jaar tijd uitgegroeid tot een complex en veeleisend beroep, dat vraagt om specifieke competenties en bekwaamheden. Dat is in de praktijk duidelijk te zien. Je hoeft maar te kijken naar de vacatures van de laatste jaren om op te merken dat in het voortgezet onderwijs een nieuw type schoolleider zijn intrede doet. Schoolleiders van de eenentwintigste eeuw zijn managers-met-krijt-aan-de-vingers die bewust kiezen voor het leidinggeven aan een onderwijsorganisatie.



'MIJN MISSIE IS TE ZORGEN DAT SCHOOL WEER SCHOOL WORDT'

Kees-Jan Vreeker, directeur Trajectum College, Utrecht

Het Trajectum College Utrecht is een zwarte vmboschool. Kees-Jan Vreeker is hier sinds twee jaar directeur. Zijn leerlingen komen uit achterstandswijken en hebben te maken met de regels van de straat, de regels van de school en hoe de dingen thuis gaan. Dat zijn werelden met elk een eigen taal en cultuur, zegt Vreeker. Het gaat erom dat je daar als school verbinding tussen maakt. Door het hele sociale systeem erbij te betrekken: straatwerkers, ouders en de school, kom je in contact met de belevingswereld van de kinderen. In combinatie met het creëren van rust en ruimte ontstaat hierdoor een leerklimaat dat de veiligheid biedt die nodig is om te kunnen leren. Als schoolleider heb je de taak die veiligheid en dat leerklimaat te organiseren en zo te zorgen dat school weer school kan zijn.

Hybride professionals

Dat het schoolleiderschap een volwaardig beroep is, lijdt geen twijfel meer. Maar er is wel een verschil tussen schoolleiders en klassieke professionals zoals medisch specialisten, notarissen, accountants en advocaten (Noordegraaf, 2014).

Deze professionals konden de beroepsuitoefening en het gedrag van hun leden van oudsher zelf reguleren en controleren. Zij hanteerden specifieke gedragsregels en codes waaraan alle leden zich moeten houden. De laatste jaren komt daar wel enige verandering in. Advocaten en accountants werken steeds vaker in grote kantoren, medisch specialisten zijn vaker in dienst van een ziekenhuis of kliniek. En de overheid bemoeit zich meer en meer met hun beroepen. Daarmee verdwijnt iets van de autonomie van deze klassieke professionals.

Voor de gedachte dat de beroepsgroep het heft in eigen handen moet nemen, bestond al langer steun

Toch is die autonomie nog altijd groter dan bij schoolleiders het geval is. Het schoolleiderschap is bij uitstek een hybride beroep, dat sterk onderhevig is aan invloeden van buitenaf. Daardoor zijn er meer partijen die invloed hebben op hoe het beroep van schoolleider vorm krijgt. Naast schoolleiders zelf zijn dat bijvoorbeeld de VO-raad, bestuurders, docenten en het ministerie van OCW.

Nut van standaarden

Dit hybride karakter heeft ook invloed op de totstandkoming van professionele standaarden. Zelfregulering speelt bij de professionalisering van beroepsgroepen een belangrijke rol. Door zelf standaarden aan te leggen, kan een beroepsgroep een 'claim op professionaliteit' leggen en daarmee de regie over de verdere ontwikkeling van het vak naar zich toe trekken (Noordegraaf, 2014). Een professionele standaard ontwikkelen versterkt het imago van de beroepsgroep, het grenst het vak af voor buitenstaanders, het geeft autonomie in de beroepsbeoefening, het verbetert het salaris, het geeft exclusieve toegang tot kennis en expertise en het maakt het mogelijk om zelf problemen op de agenda te zetten (Evetts, 2003, Hodgson, 2005, Van der Meulen, 2009). Daarnaast dragen standaarden bij aan kwaliteitsbevordering, regulering en verantwoording. Kortom: ze versterken het beroep.

Het hybride karakter van hun beroep maakt het voor schoolleiders echter lastiger om zelf alle touwtjes in handen te houden. Ook andere partijen praten en sturen graag mee. Juist daarom was het van belang dat de beroepsgroep op tijd het initiatief nam om standaarden en een register te ontwikkelen én die te verbinden met relevante kaders van buitenaf. Deed zij dat niet, dan was er de kans dat anderen (in het bijzonder de overheid) het stokje zouden overnemen.

Sectorakkoord

Voor de gedachte dat de beroepsgroep het heft in eigen handen moet nemen, bestond in de praktijk al langer steun. Onder regie van de VO-raad waren de eerste stappen al gezet. Zo zijn de competenties die bij het schoolleiderschap horen, in 2013 vastgelegd in het Beroepsprofiel Schoolleider VO. Inmiddels zijn de vijf basiscompetenties onderdeel geworden van de beroepsstandaard. Maar in andere opzichten was er nog werk te doen: van afbakening van de beroepsgroep,



ROB POELL / 'Benadruk de ontwikkelingsfunctie'

Rob Poell is hoogleraar personeelsontwikkeling aan Tilburg University. Wat ziet hij als de toegevoegde waarde van een beroepsstandaard?


"De beroepsgroep van schoolleiders is in Nederland niet de enige die werkt aan een standaard. Bij HRM-professionals, organisatieadviseurs, coaches en natuurlijk bij leraren zijn vergelijkbare ontwikkelingen gaande. Bij HRD-professionals eveneens, maar daar zit weinig schot in.

Een beroepsstandaard heeft diverse functies. Een standaard vergemakkelijkt de communicatie, maakt het mogelijk om aan professionele ontwikkeling te werken en is een middel om de kwaliteit te bewaken. Leden van de beroepsgroep ontdekken wat van hen wordt verwacht, potentiële leden krijgen inzicht in de kennis en competenties die zij moeten verwerven en cliënten krijgen een beeld van wat zij kunnen verwachten.

Er zijn beroepen die al van oudsher met een standaard werken. Denk aan 'de drie a's': artsen, advocaten en accountants. Bij deze 'klassieke' professies dient de standaard een verdergaand doel, namelijk de uitsluiting van degenen die er niet aan voldoen. De standaard is dan ingebed in een heel systeem voor de maatschappelijke legitimatie van het beroep. Wie niet of niet meer aan de eisen voldoet, mag het beroep niet uitoefenen.

Bij de beroepsgroepen die momenteel aan een standaard werken, is daar nog geen sprake van. Je kunt er vraagtekens bij zetten of dat ooit gaat gebeuren, en sterker nog: of het wel wenselijk is. Voorlopig staat de standaard bij deze beroepsgroepen voor een positief onderscheid: als je eraan voldoet, hoor je erbij.

Het nadeel van de andere benadering is dat je veel mensen uitsluit. Een advocaat die op zijn 38e besluit dat hij liever arts wil worden, heeft weinig kans van slagen meer. Is dat wat je wilt? Het lijkt mij in het belang van het



onderwijs om zoveel mogelijk potentieel geschikte mensen voor het schoolleiderschap te interesseren. Wie zegt dat een ervaren organisatieadviseur van 45 geen goede schoolleider meer kan worden? Mij lijkt het veel belangrijker om de ontwikkelingsfunctie van de standaard te benadrukken.

Als ik naar de huidige beroepsstandaard voor schoolleiders kijk, denk ik dat de balans goed getroffen is. Er zijn vijf competenties benoemd en uitgewerkt in bekwaamheden. Die zijn redelijk concreet, maar bieden voldoende ruimte voor interpretatie. In dat opzicht is dit een goed instrument. Ga je tot op de letter bevechten wat verstaan wordt onder 'criterium 4, onderdeel c', dan schiet je je doel voorbij, namelijk communicatie en ontwikkeling. De standaard die er nu ligt, is specifiek genoeg om een duidelijk beeld te geven van wat belangrijk is voor de ontwikkeling van schoolleiders, maar ook algemeen genoeg om mensen naar het beroep toe te trekken.

Ik heb begrepen dat zo'n 950 schoolleiders aan de ontwikkeling van de standaard hebben bijgedragen; een forse groep. Dat is goed voor het draagvlak, mits hun inbreng voldoende is gehonoreerd. Verder is het goed dat bij voorbaat afspraken zijn gemaakt over mogelijke bijstelling. Het is verstandig om in de tussentijd met de standaard de boer op te gaan om er vanuit zoveel mogelijk geledingen feedback op te krijgen. Kijk goed wat mensen er in de praktijk mee doen, daaruit kun je afleiden wat je nog kunt doen om de gebruikswaarde te vergroten."





'MOTIVATIE IS DE KERN VAN MIJN LEIDERSCHAP'

Koos Klok, waarnemend directeur Praktijkschool Uithoorn

Op een praktijkschool is er maar één knop waaraan je kunt draaien, zegt Klok, en dat is motivatie. Als schoolleider heb je de taak de school zo aan te sturen dat kinderen gemotiveerd raken om te investeren in hun eigen ontwikkeling. Die ontwikkeling is direct gericht op wat er in de buitenwereld gebeurt. Het gaat om heel basale dingen als kunnen luisteren of een opdracht kunnen afmaken. Om de knop van motivatie te vinden, moet je begrijpen hoe deze kinderen leren: je moet snappen wat er in dat koppie omgaat. De theorie van Reuven Feuerstein maakt denkprocessen inzichtelijk en is het uitgangspunt voor het sturen van de school en de medewerkers. Ook de organisatie van de school voert daarop terug.

bekwaamheidseisen, professionele normen en een register was nog geen sprake.

Dat maakte dat het hoog tijd was om, voortbouwend op het eerdergenoemde Sectorakkoord VO 2014-2017, ook hierover kwaliteitsafspraken te maken. Binnen de sector werd afgesproken dat besturen hun schoolleiders zullen stimuleren en faciliteren om te werken aan hun bekwaamheid en professionele ontwikkeling. Dat kan variëren van het volgen van een complete opleiding tot het meedoen aan een leernetwerk, coachingstraject of peer review. Verder werd afgesproken dat elke school een inwerk- en begeleidingsprogramma voor beginnende schoolleiders opzet.

Maar de meest in het oog springende afspraak was toch wel die over een beroepsstandaard voor schoolleiders: een beroepsstandaard die

door de sector en beroepsgroep zou worden gedragen en die het fundament zou vormen voor een nog in te richten register. Die beroepsstandaard ligt er nu; hij is op 27 november 2014 door de Algemene Ledenvergadering van de VO-raad vastgesteld.

Meedenken en meebeslissen

Over de Beroepsstandaard Schoolleiders VO hebben meer dan 950 belanghebbenden op verschillende manieren meegedacht. Onder hen waren natuurlijk zeer veel schoolleiders, onder meer verenigd in het Schoolleidersplatform, maar ook bestuurders, experts en opleiders.

‘Ik ben blij dat we zijn uitgekomen op een standaard die onze beroepsgroep kan helpen professionaliseren’

Aanvankelijk klonken naast positieve geluiden ook aarzelende en kritische reacties. Niet dat de schoolleiders twijfelden aan het belang van een beroepsstandaard en een register op zich: uit een digitale veldraadpleging blijkt dat vrijwel alle schoolleiders dat belang onderschrijven. “Als we kwaliteit in het onderwijs willen borgen, is professionalisering van schoolleiders net zo belangrijk als die van docenten”, zegt ook Bas Iliohan, teamleider van het Da Vinci College in Purmerend (Curré, 2014). Iliohan was een van de 22 leden van een brede klankbordgroep die gedurende 2014 viermaal bijeenkwam om mee te denken over de beroepsstandaard en het schoolleidersregister in wording.

Ontwikkelingsgericht

Meer dan over de ontwikkeling op zich, maakten de schoolleiders zich zorgen over de invulling. Zouden de standaard en het register wel in het licht komen te staan van professionalisering? Want ‘afvinklijstjes’ om te beoordelen wie wel en wie geen goede schoolleider is, konden binnen de beroepsgroep niet op enthousiasme rekenen. Zo zegt Alle van Steenis, rector van het Kaj Munk College in Hoofddorp en eveneens lid van de brede klankbordgroep: “In het begin vond ik het heel spannend. De woorden beroepsstandaard en register wekken de indruk dat er een hele beheersmatige gedachte achter zit, dat het gaat om het dichttimmeren van competenties en gedragsindicatoren waarmee je kunt meten wie geschikt is als schoolleider. Ik ben erg blij dat we uitgekomen zijn op een standaard die juist ontwikkelingsgericht is, die onze beroepsgroep kan inzetten om te helpen professionaliseren” (Curré, 2014).

Van Steenis is niet de enige die er zo over denkt: uit de eerdergenoemde digitale veldraadpleging blijkt dat maar liefst 94 procent van alle schoolleiders de bevordering van professionalisering als belangrijkste doelstelling van de beroepsstandaard en het register beschouwt.

Wetenschappelijk

De VO-academie maakte bij de ontwikkeling van de beroepsstandaard dankbaar gebruik van onderzoek van deskundigen als dr. Inge Andersen, dr. Femke Geijssel, dr. Meta Krüger, dr. Berit Lindemann, drs. Jaap Nammensma, prof. dr. Mirko Noordegraaf, prof. dr. Sietske Waslander en prof. mr. Paul Zoontjens. Zij deden vanuit wetenschappelijk perspectief aanzetten voor antwoorden op essentiële vragen als: wie noemen we 'schoolleider' en wie niet? Over welke bekwaamheden moeten schoolleiders in het vo beschikken? Wat kenmerkt hun professionele beroepshouding?

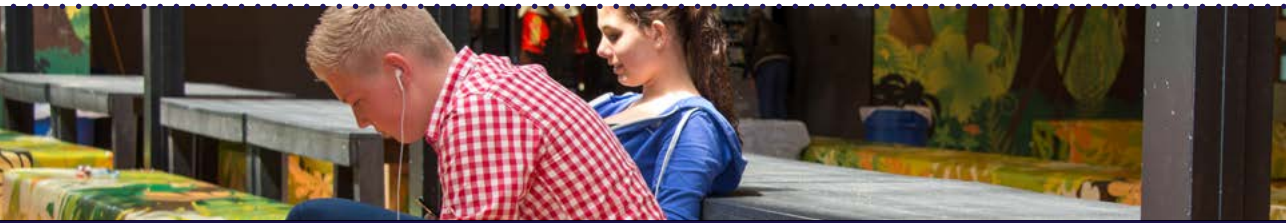
Om zeker te zijn van de koers liet de VO-academie bovendien een tussennotitie maken. Deze 'Notitie tussenstand beroepsstandaard Schoolleiders VO' (Lindemann, 2014) werd in juli en september aan alle schoolleiders in het voortgezet onderwijs voorgelegd met het verzoek om vragen, opmerkingen en verbeter suggesties in te dienen. "Ik vind het belangrijk dat schoolleiders uitgebreid de gelegenheid kregen om mee te denken", blikt Bas Iliohan terug, "want wij zijn immers de mensen die gaan ondervinden wat de beroepsstandaard en het register voor onze beroepsgroep gaan betekenen. Het is daarom ook mooi dat er naar aanleiding van de brede veldraadpleging aanpassingen zijn gedaan, die wij in de klankbordgroep weer hebben besproken."

Levend document

De beroepsstandaard mag dan nu zijn vastgesteld door de Algemene Ledenvergadering van de VO-raad, hij is niet in beton gegoten. Het is geschreven als een levend document, dat schoolleiders en bestuurders kunnen gebruiken in hun dagelijks werk. Wat werkt voor hen en wat werkt niet?

Er moet nog wel het een ander gebeuren om te zorgen dat schoolleiders het ook echt als 'hun' beroepsstandaard gaan ervaren. Dat wil de VO-academie graag stimuleren, bijvoorbeeld door bij al haar activiteiten voor schoolleiders de beroepsstandaard als uitgangspunt te nemen en initiatieven te faciliteren van schoolleiders die de standaard willen gebruiken (zie 3.1 tot en met 3.4). Vervolgens wordt de standaard dan in 2017 op basis van de verzamelde ervaringen geëvalueerd en waar nodig verbeterd.

Met de beroepsstandaard eindigt het niet, aldus Van Steenis: "Wat is goedgekeurd door de ALV is een mooi document. Het instrumentele en normatieve zit er nog wel in, maar de beweging is duidelijk richting professionalisering en ontwikkeling. Maar we zijn er nog lang niet. In alle eerlijkheid: het gaat om de ontwikkeling, en als die standaard straks weer anders wordt, is dat niet erg. We moeten als sector nu het initiatief nemen en het gesprek gaan voeren, bijvoorbeeld met opleidingen."



ANKE VAN BAAR / 'Dit is een motor voor ontwikkeling'

AVS-lid Anke van Baar heeft 25 jaar ervaring als schoolleider en staat nu aan het hoofd van het Talentencollege Noord in Heerenveen, de topsportstroom verbonden aan OSG Sevenwolden. Waarin zit naar haar mening de meerwaarde van de beroepsstandaard voor schoolleiders?

"In het vak van schoolleider komen heel veel lijntjes bij elkaar. In die complexiteit zit de uitdaging van het vak en ik vind dat die in deze beroepsstandaard mooi is neergezet. De samenhang wordt heel vanzelfsprekend beschreven, met nadruk op de rol die de schoolleider speelt bij het creëren van verbinding en een coherente organisatie. Wat mij betreft had er nog wel wat meer over moreel en ethisch leiderschap in gemogen, zeker in de huidige tijd. Ik zet er vraagtekens bij dat persoonlijkheidskenmerken zoals integriteit en betrouwbaarheid niet benoemd worden omdat niet bewezen is dat ze bijdragen aan effectief leiderschap en omdat het "niet te ontwikkelen eigenschappen" zouden zijn. Maar al met al zitten er genoeg aanknopingspunten in waarmee een schoolleider het beroep invulling kan geven.

Dát er een beroepsstandaard zou komen, was bij voorbaat een goede zaak. Het ambacht van schoolleider wordt nu goed in beeld gebracht. Ook geeft de standaard handvatten voor het werken met de verschillende niveaus die er in de praktijk zijn: van teamleider tot locatiedirecteur tot algemeen directeur. Dat schept mogelijkheden om binnen je organisatie doorgaande ontwikkelingslijnen te maken. Want in de standaard verschilt de uitwerking weliswaar per niveau, maar het kader is op alle niveaus hetzelfde.

'Ik vind dat in deze beroepsstandaard goede keuzes zijn gemaakt'

Ik vind verder dat de standaard heldere, werkbaar beschrijvingen van competenties en bekwaamheden bevat. Ik lees ze als een motor voor ontwikkeling. Zo wil ik ze ook lezen: niet als een afrekenlijstje, maar als een intentie om regelmatig in gesprek te zijn over professionalisering. In onze school is integrale ontwikkeling het aangrijpingspunt. We willen dat leerlingen zich ontwikkelen tot eigenaar van hun leerproces. We willen ook dat docenten eigenaar worden van hun professionele ontwikkelingsproces. Dan is het logisch om dat ook te verwachten van schoolleiders. Ik denk dat het een goed idee is dat ook schoolleiders een ontwikkelingsplan maken; daar zal bij goede schoolleiders zeker steun voor zijn. Want met voorbeeldgedrag creëer je draagvlak in de school.

Ik vind dat in deze beroepsstandaard goede keuzes zijn gemaakt. Zo vind ik het mooi dat de onderwijskundige ontwikkeling van de school de *drive* is voor professionele ontwikkeling. Als schoolleider moet je inspireren door visie te hebben op het primaire proces, en faciliteren door te zorgen dat de randvoorwaarden in orde zijn. Dat gaat altijd samen, maar het begint bij het eerste. Zo is dat ook neergezet in de beroepsstandaard. Ik vind dat een goede zaak in een tijd waarin over onderwijs heel erg in economische taal wordt gesproken, over opbrengsten en meetbare resultaten. Deze standaard stimuleert dat schoolleiders zorgen voor verbinding en sturen op de onderlinge samenhang van organisatiekenmerken, en dat alles gedragen vanuit een onderwijskundige visie."



1.2 Van standaard naar register

De beroepsstandaard beschrijft wat een schoolleider moet kennen, kunnen en doen. Op basis hiervan kunnen schoolleiders worden opgenomen in het schoolleidersregister, dat begin 2016 geopend zal worden. Net als de standaard is het register geen doel op zich, maar een instrument dat de professionalisering van schoolleiders in brede zin ondersteunt. Het helpt om het beroep een duidelijk profiel te geven en het ondersteunt de schoolleiders bij het onderhouden, monitoren en verantwoorden van hun vakbekwaamheid.

Het schoolleidersregister heeft drie doelen:

- 1 de kwaliteit en status van het beroep waarborgen tegenover de samenleving, politiek, schoolbestuurders en docenten;
- 2 de kennis en bekwaamheden concretiseren die van een schoolleider verwacht mogen worden;
- 3 de scholing van leidinggevenden bevorderen.

Het register heeft vijf functies:

- 1 vakbekwaamheid zichtbaar maken;
- 2 professionaliteit zichtbaar maken;
- 3 de beroepsgroep profileren;
- 4 de beroepsgroep de regie geven;
- 5 erkenning krijgen.

Het register is geen doel op zich, maar een instrument dat de professionalisering van schoolleiders in brede zin ondersteunt

Hoe het register ingericht gaat worden, hangt af van een aantal inhoudelijke keuzes die de beroepsgroep maakt. Wat moet het doel zijn van de registratie? Moet registratie verplicht of vrijblijvend zijn? Welke bekwaamheden zijn vereist? Welke criteria gelden er voor opname in het register? In de loop van 2015 komt op deze en andere vragen een antwoord.

Betrokken beroepsgroep

Net als bij de beroepsstandaard geldt bij het register dat de beroepsgroep er sterker van wordt als zij zelf de regie voert. Door zelf de touwtjes in handen te nemen, is te voorkomen dat de overheid via beleidskaders verplichtingen gaat opleggen. En ook hier geldt dat de betrokkenheid van de beroepsgroep doorslaggevend is voor de mate waarin het register in de praktijk succes zal hebben. Schoolleiders spelen bij deze ontwikkeling daarom een grote rol. Onder andere zal een klankbordgroep van schoolleiders op gezette tijden de inhoudelijke ontwikkeling van het register bespreken en aanscherpen.



'MIJN ROL IS OM INNOVATIE IN DE HAARVATEN VAN DE SCHOOL TE KRIJGEN'

*Peter de Visser, directeur-bestuurder
Stad en Esch, Meppel*

Peter de Visser is een vernieuwer in hart en nieren. Integratie en onderwijsvernieuwing is zijn hoogste doel en daar is zijn nieuwe school ook op gebouwd. In het onderwijs-park zijn alle scholen in één gebouw bij elkaar gebracht, van praktijkschool tot en met gymnasium. Maar innovatie gaat verder dan alleen de middelen. Bedrijfsvoering, personeelsbeleid, de inrichting van het onderwijs: alles is gericht op de school van de 21e eeuw. Dat is een school waar allerlei niveaus integreren, waar onderwijslijnen dwars door schooltypes heen lopen, waar aandacht is voor internettechnologie, waar de buitenwereld binnenkomt en samenwerken een sleutelwoord is. Voor De Visser is leiderschap het sturen van innovatie in het onderwijs, terwijl je leerlingen, medewerkers, ouders en omgeving meeneemt in dit proces.

HOE ZIT HET ELDERS?

Door de decentralisatie van de afgelopen decennia dragen Nederlandse schoolleiders vergeleken met collega's in het buitenland relatief veel verantwoordelijkheid. In diverse landen staat het vak van schoolleider wat dichterbij het leraarschap. Wel blijkt uit onderzoek van CAOP Research dat de beroepsgroep in die landen dikwijls al wat verder is ontwikkeld.

In 2013 nam CAOP Research in opdracht van OCW zes landen onder de loep: Australië, Canada (de staat Ontario), Engeland, Finland, Oostenrijk en Schotland. De onderzoekers vroegen zich af hoe het daar zit met bekwaamheidseisen en initiële opleidingen voor schoolleiders, de professionele ontwikkeling en het toezicht op de kwaliteit en een eventueel beroepsregister.

Bekwaamheidseisen

Alle onderzochte landen blijken van een schoolleider te vragen dat deze op zijn minst met succes een lerarenopleiding heeft gevolgd. Meestal is dat een opleiding op universitair niveau. Daarnaast gelden aanvullende eisen, zoals leservaring (vier landen) en inschrijving in het lerarenregister (drie landen). Alleen in het Canadese Ontario moeten aankomende schoolleiders vooraf aan andere leidinggevendenden laten zien dat zij geschikt zijn voor het schoolleiderschap.

Initiële opleiding

Vier van de onderzochte landen kennen een specifieke opleiding voor schoolleiders. In Canada, Finland en Schotland moet een aspirant-schoolleider dit diploma op zak hebben voordat hij of zij in een leidinggevende functie aan het werk kan. In Oostenrijk volgen beginnende schoolleiders deze opleiding binnen de eerste twee jaar van hun vierjarige proeftijd. Ook Engeland kende tot 2012 een verplichte initiële opleiding. Het behalen van die kwalificatie is daar nu niet langer verplicht, maar in de praktijk nog steeds wenselijk. In alle landen gaat het om gecertificeerde, landelijke opleidingen met thema's als HR, leiderschapsvaardigheden en schoolorganisatie. Australië vormt een uitzondering: daar heeft elke staat een eigen opleidingsaanbod.

Het eerste register voor leraren en schoolleiders werd al in 1965 opgericht

Professionele ontwikkeling

Aan je eigen professionele ontwikkeling werken, is voor schoolleiders in vier van de zes landen verplicht. Alleen Engeland en Finland dwingen het niet af, al stimuleren ze het wel. De studielast loopt uiteen van gemiddeld 15 (Oostenrijk) tot gemiddeld 35 uur per jaar (Schotland). In Canada wordt iedere schoolleider eens per vijf jaar in een zogeheten *Principal performance appraisal* beoordeeld op functioneren en professionele ontwikkeling.

Alle landen hebben gemeen dat er tal van scholingsaanbieders op de markt zijn: universiteiten, beroepsorganisaties, consultancybureaus, het ministerie en onderwijsinstituten. De kwaliteit wordt niet overal even scherp gemonitord. Uniek is het systeem in Schotland, waar geregistreerde schoolleiders bij de General Teaching Council Scotland voor opgedane kennis en expertise een *Professional recognition award* kunnen aanvragen.

Schoolleidersregister

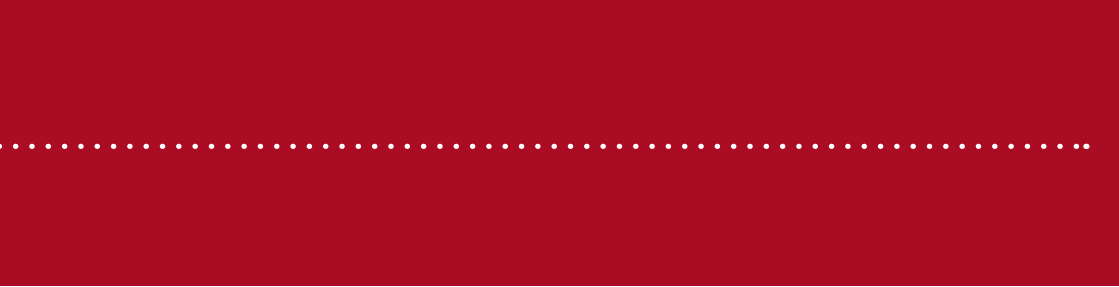
Het eerste register voor leraren en schoolleiders werd al in 1965 opgericht, en wel in Schotland. Een register uitsluitend voor schoolleiders bestaat echter nergens. De registers die er zijn, staan open voor leraren én schoolleiders. Ze opereren soms onafhankelijk van de overheid (Schotland), soms ook niet (Australië). In diverse landen moeten schoolleiders hun registratie op gezette tijden hernieuwen. Ook zijn er in drie landen consequenties verbonden aan het ontduiken van de verplichtingen die horen bij registratie. Engeland is een uitzondering: daar is het register in 2012 juist afgeschaft wegens gebrek aan draagvlak onder de doelgroep.

RICHTING GEVEN AAN PROFESSIONELE ONTWIKKELING

DEEL 2

BEROEPSSTANDAARD SCHOOLLEIDERS VO





Veel beroepsgroepen beschikken over professionele standaarden om de kwaliteit en de ontwikkeling van hun beroep te bewaken. Denk aan toelatingsdrempels, opleiding, diploma-eisen en registers. Daarmee onderscheiden ze zich van elkaar en creëren ze hun eigen professionele autonomie. Ook het vak van schoolleider heeft vanwege de complexiteit en veeleisendheid baat bij deze autonomie. Structurele aandacht voor professionele ontwikkeling is ook voor deze beroepsgroep van belang.

De VO-raad heeft met OCW afspraken gemaakt over de professionalisering van schoolleiders (Sectorakkoord VO 2014-2017). Onderdeel van deze afspraken is dat samen met schoolleiders het Schoolleidersregister VO wordt ingericht. De beroepsstandaard vormt het fundament onder dit register.



'LEIDERSCHAP IS EEN WERKWOORD VOOR IEDER VAN ONS'

Wim Drenth, directeur-bestuurder Het Noordik, Almelo

Het Noordik is een school met meerdere onderwijstypes en locaties in Almelo. Met beproefde modellen en een uitgedacht ontwerp heeft Drenth zijn school zo ingericht en georganiseerd dat alle docenten meedenken en bijdragen aan de ontwikkeling van de school en het onderwijs. Hij maakt van iedereen een expert en legt de nadruk op persoonlijk leiderschap. Dat moet *uplifting* zijn en dienend. Hij houdt van kennis en van theorie, en gebruikt dat in de uitoefening van zijn vak. Maar hij is zich er erg van bewust dat de wereld niet vanuit kennis alleen begrepen kan worden en dat investeren in mensen minstens zo belangrijk is. Dus combineert hij de twee en ziet hij HR als ontwikkelingskapitaal waarmee je aan de toekomst werkt.

Proces

Na een positief advies van het Schoolleidersplatform besloot de Algemene Leden Vergadering van de VO-raad op 28 november 2013 tot een gefaseerde ontwikkeling van het Schoolleidersregister VO. In opdracht van de VO-raad ging de VO-academie daarmee vervolgens aan de slag. Betrokkenheid van schoolleiders was het uitgangspunt.

Een overgrote meerderheid van de schoolleiders onderschrijft het belang van het Schoolleidersregister VO en de beroepsstandaard. Uit een digitale veldraadpleging blijkt dat 94 procent van de schoolleiders de bevordering van professionalisering als de belangrijkste doelstelling van het register beschouwt. Over de beroepsstandaard die er nu ligt, hebben meer dan 950 belanghebbenden meegedacht, onder wie schoolleiders, het Schoolleidersplatform, bestuurders, experts en opleiders.

De VO-academie heeft daarvoor tal van activiteiten georganiseerd. Er werden klankbordgroepen en panels ingesteld en er vonden regiobijeenkomsten, een veldraadpleging en een webinar plaats. Het raadplegen van schoolleiders en andere betrokkenen was een intensief proces, waarbij de geraadpleegden de VO-academie scherp wisten te houden. Rekening houdend met de soms kritische reacties is een notitie genaamd 'Tussenstand beroepsstandaard Schoolleiders VO' gemaakt (Lindemann, 2014).

Dit eerste concept van de beroepsstandaard dateert van juli 2014. In juli en september zijn alle schoolleiders hierover geïnformeerd. Zij werden uitgenodigd om vragen, opmerkingen en verbeter suggesties in te dienen.

De consultaties naar aanleiding van het eerste concept van de beroepsstandaard kenmerkten zich door grote betrokkenheid. De verkregen inbreng was soms tegenstrijdig, maar altijd waardevol.

Een panel dat bestond uit schoolleiders en enkele experts en bestuurders heeft de reacties van de schoolleiders op 1 oktober 2014 besproken. Dit heeft geleid tot een voorstel die op 27 november 2014 op de Algemene Leden Vergadering van de VO-raad is vastgesteld.

Vaststelling

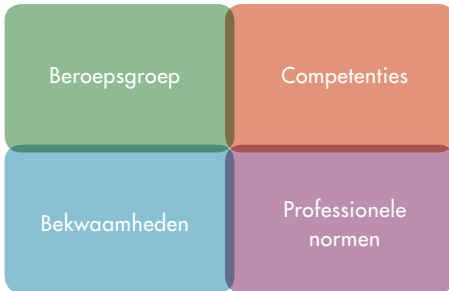
De vaststelling van de beroepsstandaard is een belangrijke stap: voor de professionalisering van de beroepsgroep en voor het realiseren van de ambities die de sector daarmee heeft. De ontwikkeling en invoering van het register is een logische vervolgstap.

De beroepsstandaard is geschreven als een levend document. Schoolleiders en bestuurders kunnen het toepassen in hun eigen werksituatie. Zij kunnen zelf bepalen en ervaren hoe de standaard hen kan ondersteunen. Wat werkt wel en wat werkt niet? Op basis van de ervaringen wordt de beroepsstandaard in 2017 geëvalueerd en waar nodig verbeterd.

Opbouw van de beroepsstandaard

De beroepsstandaard beantwoordt vier vragen: Wie is de schoolleider? Wat zijn relevante competenties voor een schoolleider? Welke concrete kennis en bekwaamheden mogen we van een schoolleider verwachten? En welk professioneel gedrag?

De beroepsstandaard is geformuleerd vanuit een ontwikkelingsgericht perspectief. Daarmee is de professionele ontwikkeling van schoolleiders het best gediend. *Intern* vormt de beroepsstandaard de basis van de beroepsbeoefening. De standaard biedt de schoolleider inzicht in zijn eigen ontwikkelbehoefte. Ook maakt hij duidelijk wat de werkgever en andere belanghebbenden wel en niet van een schoolleider mogen verwachten. *Extern* vormt de standaard een belangrijk basisdocument voor de schoolleidersopleidingen en een vertrekpunt voor overleg met de overheid en sociale partners.

Beroepsstandaard: de vier elementen

De **beroepsgroep** bevat de definitie van 'de schoolleider' en een eerste afbakening van de functies waarop de beroepsstandaard van toepassing is. De **competenties** beschrijven vermogens die schoolleiders kunnen ontwikkelen om adequaat, doelbewust en gemotiveerd te handelen in hun beroepssituatie. Schoolleiders kunnen hiermee in hun eigen context aan specifieke competentieontwikkeling werken. De **bekwaamheden** zijn een concretisering van de competenties. Ze 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 professionele gedrag dat wenselijk is bij het uitoefenen van het beroep.

Deze vier elementen vormen de basis voor het formuleren van kwalificaties waarmee startende schoolleiders een opleiding kunnen volgen en zittende schoolleiders zich verder kunnen bekwamen.

Richting en ruimte: toepassing in de lokale praktijk

Alle elementen van de beroepsstandaard zijn gericht op de ontwikkeling van de schoolleider. Ze bieden handvatten en geven richting, als eerste stap in de professionele cyclus van de beroepsgroep. De beroepsstandaard biedt helderheid over het 'wat'.

Maar schoolleiders bepalen zelf, met hun bestuur, hoe zij de elementen vertalen naar hun eigen praktijk. Aan de hand van de competenties gaan zij aan de slag met hun eigen professionalisering. De bekwaamheden die voor hen relevant zijn, gebruiken ze om hun eigen ontwikkeldoelen te formuleren. De professionele normen benutten ze om te werken aan hun professionele houding, in dialoog met hun omgeving. Het is niet alleen de beroepsstandaard die de inhoud van het beroep bepaalt, maar vooral de schoolleider zelf.

2.1 De beroepsgroep

De beroepsstandaard gebruikt een definitie van de beroepsgroep die recht doet aan het feit dat er in het voortgezet onderwijs veel typen schoolleiders bestaan.

DEFINITIE SCHOOLLEIDER

'De schoolleider is een functionaris die een integrale verantwoordelijkheid heeft in een onderwijsorganisatie.'

Deze definitie bakent de beroepsgroep min of meer af. Een aantal functionarissen hoort er zeker bij. Voor andere functionarissen geldt dat bestuurders en schoolleiders binnen hun eigen context bepalen of iemand schoolleider is en of hij in aanmerking komt voor inschrijving in het register.

Afbakening van de beroepsgroep

Gelet op de definitie horen de volgende functionarissen **zeker** tot de beroepsgroep.

1. Rectoren/conrectoren/directeuren/adjunct-directeuren en leden van centrale directies (conform WVO art. 32&34)
2. Schoolleiders met een aanstelling in een directieschaal (meestal salarisschaal 12 t/m 16)

De volgende functionarissen horen **niet vanzelfsprekend** tot de beroepsgroep. In sommige contexten zijn ze echter wel als schoolleider te typeren.

3. Directeur-bestuurders
4. Docenten met een leidinggevende taak en een aanstelling in bijvoorbeeld een LD-salarisschaal
5. Leidinggevendens verantwoordelijk voor niet aan onderwijs gerelateerde zaken

Toelichting

Formeel zijn directeur-bestuurders in de eerste plaats bestuurder. Sommigen van hen voelen zich echter vooral eindverantwoordelijk schoolleider. Als zij hun schoolleidersrol als uitgangspunt nemen, kunnen zij zich inschrijven in het register. Zij geven daarmee aan dat zij de beroepsstandaard onderschrijven als basis voor hun professionele handelen en ontwikkeling.

Ook leidinggevendenden die verantwoordelijk zijn voor niet aan onderwijs gerelateerde zaken kunnen soms als schoolleider worden gezien. Of de beroepsstandaard in hun eigen context op hen van toepassing is, hangt vooral af van de vraag of zij een *integrale verantwoordelijkheid* hebben.

De beroepsstandaard is bedoeld voor functionarissen met een leidinggevende *functie* en niet zozeer een leidinggevende *taak*. In de praktijk is dit onderscheid niet altijd even makkelijk te maken. Het is aan de werkgever of deze een leraar met een leidinggevende taak al dan niet als schoolleider ziet. Zo ja, dan zal de leraar zich moeten inschrijven in het register en daarmee de beroepsstandaard als leidraad voor zijn handelen onderschrijven.

2.2 De competenties

Schoolleiders hebben in deze tijd diverse kwaliteiten nodig. De competenties voor schoolleiders zijn op 26 september 2013 vastgesteld door de ALV van de VO-raad en vastgelegd in het 'Beroepsprofiel Schoolleiders VO'.

DEFINITIE COMPETENTIE

'Competenties zijn gericht op bekwaamheidsontwikkeling en zijn op te vatten als ontwikkelbare vermogens om adequaat, doelbewust en gemotiveerd te handelen in beroepssituaties.'

Toelichting

Het beroepsprofiel is ontwikkelingsgericht van aard. Het is uitgewerkt in vijf generieke basiscompetenties. Dit doet recht aan het feit dat verschillende schoolcontexten om een specifieke invulling vragen. De vijf competenties zijn geldig voor alle schoolleiders, maar laten dus ruimte voor contextuele vertaling en invulling. In overleg met zijn bestuur bepaalt de schoolleider zelf waar hij staat en hoe hij zich verder kan ontwikkelen. In combinatie met zijn unieke persoonskenmerken ontwikkelt iedere schoolleider zo zijn individuele professionaliteit.

Competenties	Omschrijving
1 Een gezamenlijke visie en richting creëren	De schoolleider kan richting geven aan de toekomst van de organisatie. Hij creëert daarvoor commitment door leiding te geven aan het ontwikkelen, concretiseren en communiceren van een gezamenlijke inspirerende visie op leren en onderwijzen.
2 Een coherente organisatie voor het primaire proces realiseren	De schoolleider kan in dialoog met medewerkers optimale condities realiseren voor leren en onderwijzen, vanuit kennis van de onderlinge samenhang van organisatiekenmerken. Met organisatiekenmerken wordt bedoeld: structuur, cultuur, onderwijsorganisatie, personeel en faciliteiten.
3 Samenwerking, leren en onderzoek bevorderen	De schoolleider kan strategieën hanteren die gericht zijn op het stimuleren en organiseren van samenwerking en professionele ontwikkeling van leraren. Hij stimuleert onderzoek op alle niveaus binnen de organisatie om een continu proces van school- en onderwijsontwikkeling te realiseren.
4 Strategisch omgaan met de omgeving	De schoolleider kan anticiperen op ontwikkelingen in de omgeving. Hij zet de omgeving doelbewust in om onderlinge relaties, onderwijsprocessen en leerresultaten te optimaliseren.
5 Analyseren en probleem oplossen (hogere-orde denken)	De schoolleider kan problemen creatief oplossen door zaken diepgaand te analyseren. Daartoe verzamelt hij op adequate wijze informatie en gebruikt alternatieve denkmodellen. Hij is in staat om verbanden te leggen met persoonlijke waarden en met alle factoren in de bredere organisatie die een rol spelen bij het leren van leerlingen.

2.3 De bekwaamheden

De competenties die in 2013 zijn vastgesteld, zijn nader uitgewerkt in ontwikkelingsgerichte bekwaamheden. Deze bekwaamheden beschrijven wat schoolleiders moeten kennen en kunnen tegen de achtergrond van hun lokale context.

DEFINITIE VAN BEKWAAMHEDEN

‘Bekwaamheden betreffen de, in de context in te bedden, professionele handelingen van schoolleiders in termen van benodigde kennis en zichtbaar gedrag.’

Toelichting

Er zijn 25 bekwaamheden ontwikkeld. Ze zijn zo geformuleerd dat schoolleiders ruimte hebben voor een vertaling naar hun eigen werksituatie. Door ze nog meer te concretiseren en detailleren, zou een ‘afvinklijst’ ontstaan die niet past bij het gegeven dat de contexten van individuele schoolleiders sterk verschillen. De huidige bekwaamheden bieden dus handvatten én ruimte voor verschillende vormen van schoolleiderschap. Hiermee bepalen schoolleiders zelf, in overleg met hun bestuur, hoe zij hun schoolleiderschap invullen.

Bekwaamheden per competentie

EEN GEZAMENLIJKE VISIE EN RICHTING CREËREN

In staat zijn om.....

- drijfveren en bedoelingen van waaruit mensen het onderwijs vormgeven te verwoorden en dit in verbinding te brengen met de missie en visie van de school;
- samen met andere leidinggevendenden een proces van visieontwikkeling in gang te zetten en te volbrengen met inbreng van kennis en ervaring van interne en externe belanghebbenden en wetenschap;
- samen met andere leidinggevendenden een visie zo te communiceren dat dit mensen inspireert en motiveert; dat dit betekenis geeft aan professionele

ontwikkeling en bijdraagt aan onderlinge afstemming van professioneel handelen;

- ruimte te creëren voor onderwijsprofessionals om de visie te concretiseren tot haalbare doelen voor leren en onderwijzen.

EEN COHERENTE ORGANISATIE VOOR HET PRIMAIRE PROCES REALISEREN

In staat zijn om.....

- het gesprek over onderwijsdoelen en -vormgeving met leraren zo te voeren dat zij zowel richting als ruimte ervaren voor het dragen van individuele en gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van leren en onderwijzen en het curriculum dat daarbij hoort;
- via relevante beleidsterreinen als HRM, financiën, huisvesting en andere aspecten van de bedrijfsvoering de kwaliteit van leren en onderwijzen te borgen en te bevorderen;
- betrokkenen aan te spreken op hun individuele en gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het curriculum en het leren en onderwijzen in de school;
- samenwerking met ouders zo te organiseren dat daarmee de leer- en ontwikkelcondities voor leerlingen kunnen verbeteren;
- verantwoording af te leggen over de kwaliteit van het primaire proces in het licht van de visie van de school en de onderwijsdoelen.

SAMENWERKING, LEREN EN ONDERZOEK BEVORDEREN

In staat zijn om.....

- een professionele dialoog te stimuleren, professionele kwetsbaarheden daarin te (h)erkennen en elkaar te ondersteunen in de reflectie op de doelmatigheid van het professionele handelen;
- nieuwe inzichten en andere uitkomsten van leer- en ontwikkelprocessen op alle niveaus in de school te verwoorden en daarmee bij te dragen aan een gezamenlijke taal over de ontwikkelingen in de school;
- een leer- en werkcultuur op te bouwen waarin een ieder professionele autonomie ervaart en zich intellectueel en creatief uitgedaagd voelt;
- samen met andere leidinggevendenden leerprocessen en werkprocessen op individueel, groeps- en organisatieniveau in gang te zetten, op elkaar af te

- stemmen en te verankeren in de ontwikkelrichting van de school en daarin kennis en ervaring van interne en externe belanghebbenden en wetenschap te benutten;
- oog te hebben voor zowel inhoudelijk als organisatorisch leiderschap bij leraren, zorg te dragen voor ontwikkelkansen, adequate begeleiding en feedback, om hiermee bij te dragen aan het onderwijsleiderschap van de toekomst.

STRATEGISCH OMGAAN MET DE OMGEVING

In staat zijn om.....

- in te spelen op toekomstige ontwikkelingen in de omgeving en de samenleving en om deze te vertalen naar mogelijkheden voor de onderwijs- en schoolontwikkeling;
- ondernemend te zijn binnen financiële en beleidskaders en daarbij productieve en inspirerende relaties met organisaties en instellingen buiten de school te onderhouden;
- samen met leraren ontwikkelingen buiten de school te filteren zodat er een goede balans ontstaat tussen concentreren op hoofdtaken en nieuwe uitdagingen aangaan;
- netwerken met relevante organisaties en overheden op te zetten en te onderhouden en daarmee bij te dragen aan constructieve samenwerking, co-creatie en zinvolle innovatie in de onderwijsketen;
- kennis uit extern onderzoek en informatie uit de omgeving, inclusief beleid en regelgeving, te benutten om organisatiedoelen te bereiken.

ANALYSEREN EN PROBLEEM OPLOSSEN

In staat zijn om.....

- samen met anderen te reflecteren op ontwikkelingen binnen en buiten de eigen schoolorganisatie;
- vanuit een onderzoekende houding meerdere invalshoeken en oplossingsrichtingen te verkennen en de juiste vragen te stellen die beantwoord moeten worden om complexe problemen op te lossen;
- met onvolledige informatie, onzekerheid en zorgen in en om de school om te gaan;
- authenticiteit, persoonlijkheid en moraliteit in te brengen, daar flexibel mee om te gaan of in andere situaties juist duidelijk te zijn over grenzen;

- oog te hebben voor waarden, opvattingen en belangen van diverse partijen om van daaruit een verbindende rol te spelen;
- mede op grond van zelfreflectie en een realistisch zelfbeeld in de samenwerking met andere leidinggevenden elkaars leiderschapskwaliteiten aan te vullen.

2.4 De professionele normen

Het gaat niet alleen om wat een schoolleider doet, maar ook om hoe hij daar als persoon bij betrokken is. Anders gezegd: om de normen die de schoolleider hanteert bij zijn ethisch, professioneel en verantwoord handelen. Die geven vorm aan zijn beroepshouding en maken dat hij 'weet hoe te handelen'.

DEFINITIE VAN PROFESSIONELE NORMEN

'Professionele normen zijn opvattingen over hoe men zich beroepshalve wel of niet moet gedragen in concrete omstandigheden die onderdeel uitmaken van de uitoefening van het beroep.'

Toelichting

De professionele normen verbinden algemene waarden met concreet gedrag. Ze zijn niet bedoeld als checklist, maar als richtlijn waarmee schoolleiders voortdurend aan hun professionele houding kunnen werken. Schoolleiders kunnen op basis hiervan ook hun eigen normen formuleren, hun gedrag hieraan verbinden en dit toelichten. De professionele normen dragen ook bij aan gesprekken over de beroepsuitoefening die schoolleiders voeren met elkaar en met andere betrokkenen. Die gesprekken leiden tot verdere ontwikkeling van de normen en meer professioneel gedrag.



'ALS JE NIET MET GELD KUNT OMGAAN, KUN JE EEN SCHOOL INHOUDELIJK NIET SCHERP KRIJGEN'

Jorriena de Jongh, rector Helinium, Hellevoetsluis

Alles draait om kostenbewustzijn en om geld, stelt Jorriena de Jongh van het Helinium uit Hellevoetsluis. En dat moet je niet klein zien. Door scherp te focussen op wat iets kost en hoe je het geld uitgeeft, krijg je scherp op de inhoud en de kwaliteit van je onderwijs. Het gaat echter niet alleen om kostenbewustzijn, maar ook op de verbinding met het bedrijfsleven. En die twee hangen nauw samen. Als je het goed organiseert, krijg je een win-win situatie, waarbij samenwerking direct leidt tot kostenbesparing, maar ook bijdraagt aan de kwaliteit van het onderwijs.

PROFESSIONELE NORMEN

Aspect	Norm
Beroepsethiek en moraliteit	<p>De schoolleider...</p> <ul style="list-style-type: none"> → 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	<p>De schoolleider...</p> <ul style="list-style-type: none"> → 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	<p>De schoolleider...</p> <ul style="list-style-type: none"> → 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	<p>De schoolleider...</p> <ul style="list-style-type: none"> → 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.

Een meerderheid van de schoolleiders en bestuurders onderschrijft het belang van de beroepsstandaard en het register voor schoolleiders in het voortgezet onderwijs. De Beroepsstandaard Schoolleiders VO is in samenspraak met de beroepsgroep tot stand gekomen en is gericht op ontwikkeling. De beroepsstandaard biedt schoolleiders de mogelijkheid betekenisvol invulling te geven aan hun professionele ontwikkeling.

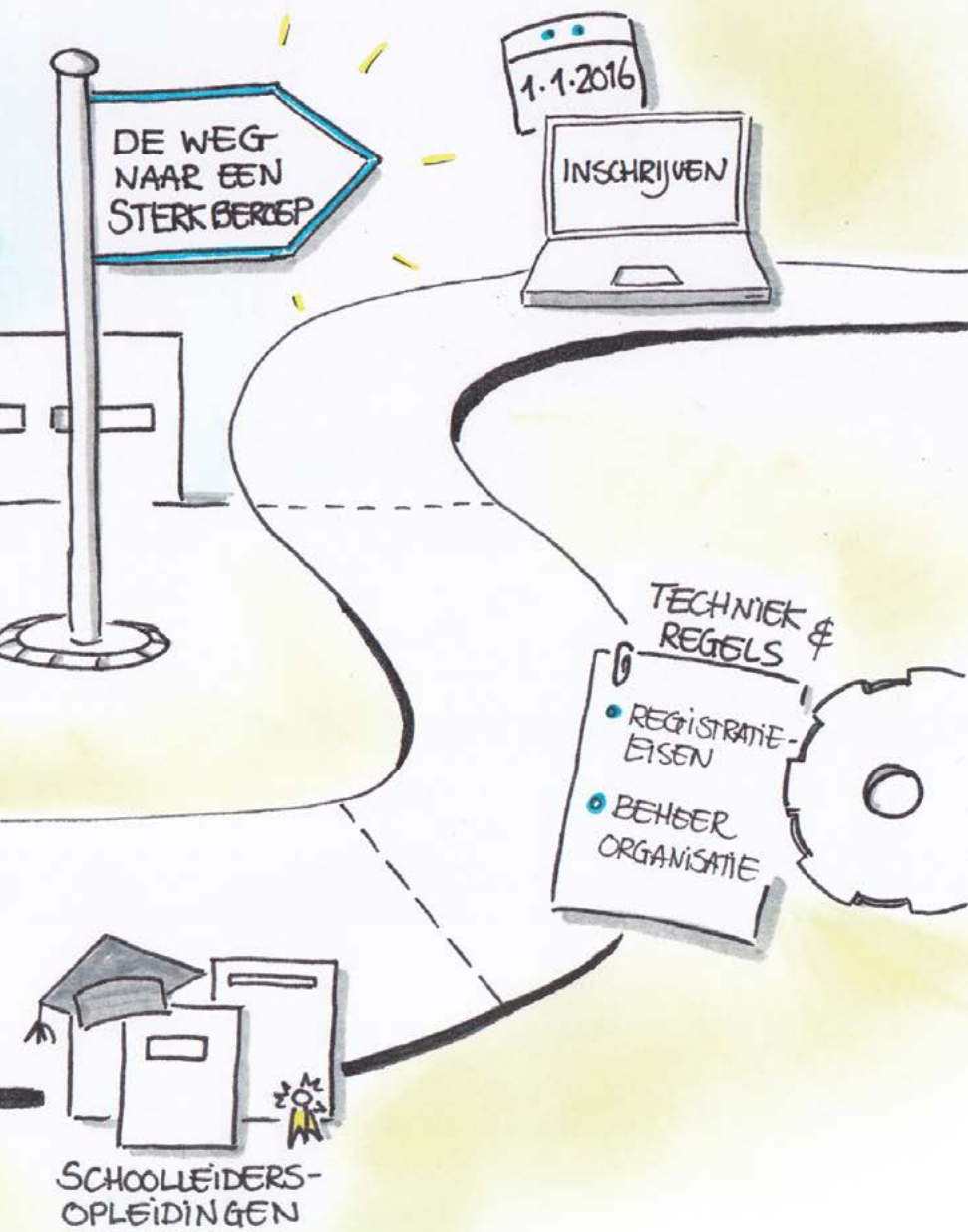
Met de vaststelling van de standaard wordt recht gedaan aan het besluit van de ALV van de VO-raad (28 november 2013) tot een gefaseerde ontwikkeling van een Schoolleidersregister VO. De beroepsstandaard maakt deel uit van een gemeenschappelijke visie op professionalisering van schoolleiders en dient als randvoorwaarde voor het te ontwikkelen schoolleidersregister.

Nu de beroepsstandaard is vastgesteld, wordt een proces van groeiend eigenaarschap van de beroepsgroep gefaciliteerd. Dit proces krijgt in dialoog met de beroepsgroep vorm. De VO-academie ondersteunt initiatieven waarbij de beroepsstandaard een aanjager kan zijn van de ontwikkeling van de individuele schoolleiders en voor de verdere professionalisering van de beroepsgroep als geheel.

De beroepsstandaard wordt in 2017 geëvalueerd en waar nodig geactualiseerd.

Actuele informatie over de beroepsstandaard en het schoolleidersregister VO is te vinden op www.vo-academie.nl

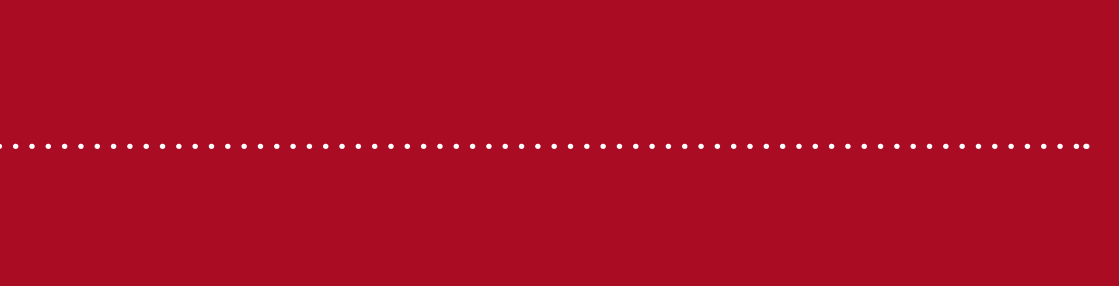




DEEL 3

DE BEROEPSSTANDAARD IN DE PRAKTIJK



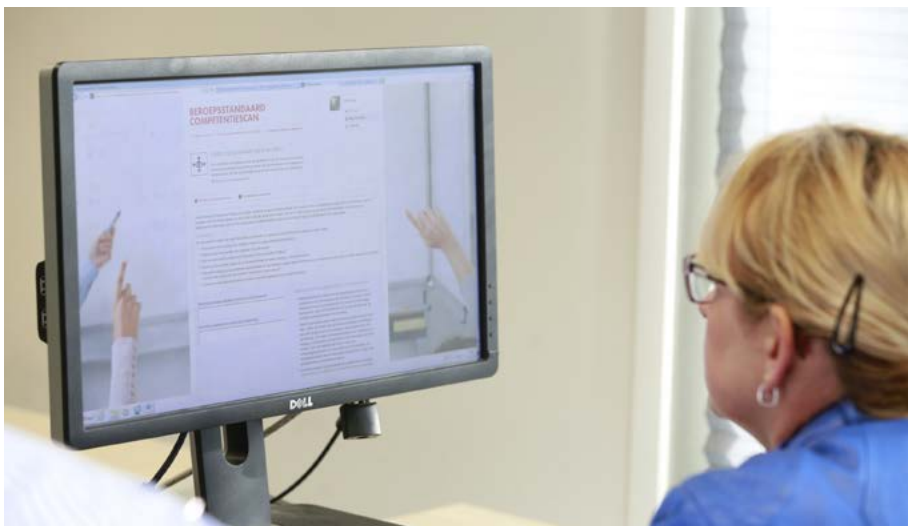


Met de beroepsstandaard heeft het voortgezet onderwijs een document in handen dat richting geeft aan alles wat de inhoud van het beroep van schoolleider raakt. De standaard is relevant voor schoolleiders die willen reflecteren op hun eigen ontwikkeling, maar ook voor scholen die in bredere zin aan schoolontwikkeling werken. Hij geeft richting aan de ontwikkeling van schoolleidersopleidingen en is relevant voor werving & selectie. Bovendien is het een goed aanknopingspunt voor het in kaart brengen van eerder verworven competenties. Al deze aspecten komen in de volgende paragrafen aan de orde.

3.1 De BC-scan

Met de Beroepsstandaard Competentiescan kunnen schoolleiders de competenties uit de beroepsstandaard vertalen naar hun persoonlijke werksituatie. Dat helpt bij het formuleren van persoonlijke ambities voor professionalisering en als voorbereiding op het schoolleidersregister.

Of het nu gaat om gepersonaliseerd leren, passend onderwijs, nieuwe huisvesting of strategisch HRM-beleid, iedere school is in beweging. De complexiteit van al die veranderingsprocessen en de snelheid waarmee ze elkaar opvolgen, vragen steeds meer van het leiderschap in de school. Schoolleiders zijn zich daar in toenemende mate van bewust. Een groeiend aantal rectoren, directeuren, afdelingsleiders en teamleiders stelt zichzelf de vraag of zij over alle bagage beschikken die nodig is om optimaal richting te geven aan de ontwikkelingen die hun school op dat moment doormaakt. Maar hoe breng je dat in kaart? Hoe sla je op een verantwoorde manier een brug tussen de ontwikkelingsdoelen van de school en je eigen professionele ontwikkeling?



Hoe breng je in kaart of je over alle bagage beschikt die nodig is om richting te geven aan de ontwikkelingen op school?

Deze vragen worden alleen maar actueler door de komst van het schoolleidersregister in 2016. Om opgenomen te worden in het register, zullen schoolleiders inzichtelijk moeten maken dat zij beschikken over de competenties uit de Beroepsstandaard Schoolleiders VO. De meesten zullen een deel van die competenties hebben verworven in opleidingen en een ander deel in de praktijk. Met een EVC-traject kan dat laatste deel in kaart worden gebracht (zie paragraaf 2.4). Maar dan is het wel verstandig om eerst zelf een inschatting te maken.

BC-scan

Met dat doel heeft de VO-academie de Beroepsstandaard Competentiescan laten ontwikkelen. Dit is een herziene en verbeterde versie van het instrument Beroepsprofiel waarmee schoolleiders in 2013 en 2014 ervaring hebben opgedaan. Het is een instrument waarmee schoolleiders professionaliseringsvragen kunnen verhelderen en ontwikkeldoelen kunnen opstellen. Dat is handig voor wie gericht wil werken aan zijn professionele ontwikkeling, ontwikkelgesprekken met zijn leidinggevende wil voorbereiden, de basis wil leggen voor professionaliseringsafspraken en, niet te vergeten, het goede voorbeeld wil geven aan docenten.

De BC-scan gaat uit van een theoretisch model dat veel wordt gebruikt voor onderzoek naar de invloed van schoolleiderschap op leerresultaten. In dit model is een succesvolle leider iemand wiens handelen voortdurend gericht is op de prestatie of het resultaat van de school. Dit kunnen leerlingresultaten zijn, maar ook prestaties van de organisatie als geheel, van onderdelen daarbinnen of van medewerkers. Steeds is de vraag: wat draagt de schoolleider hieraan bij, respectievelijk: wat heeft



'ER IS MAAR ÉÉN KAPITAAL DAT JE AAN KUNT SPREKEN, EN DAT ZIJN JE MENSEN'

*Erica van Langen, rector Tabor College
Oscar Romero, Hoorn*

Van Langen ziet haar rol als schoolleider als het faciliteren, ruimte maken voor en versterken van haar medewerkers. Docenten zijn op school om hun vak uit te oefenen. Hun eerste prioriteit is het geven van onderwijs en het leren van de leerling. Veel andere zaken zijn ruis. Docenten moeten worden ontzien. Hun baan is zwaar, daar horen niet te veel extra taken bij. Dat Van Langen dat wel van hen vraagt, is meer uit noodzaak, ontstaan vanuit regelgeving of eisen die aan het onderwijs worden gesteld of door historisch gegroeide patronen. Zij probeert daar ruimte in te krijgen door op zoek te gaan naar alternatieven. 'Onderwijs gaat over mensen, je team is het kapitaal waarmee je werkt. Daar ga je zorgvuldig mee om. Leiderschap is mensenwerk en gaat over aandacht en vertrouwen.'

hij of zij nodig om eraan bij te dragen? Het model gaat uit van vier domeinen waarop de schoolleider stuurt. Want een schoolleider is zowel organisatie-ontwikkelaar als cultuurmanager, onderwijskundig leider en beheersmatig manager.

Hoe werkt het?

Met de BC-scan kunnen schoolleiders in kaart brengen waar ze staan, om van daaruit te bepalen waar ze naartoe willen en kunnen. De scan helpt hen om hun werksituatie te analyseren en op basis daarvan de specifieke competenties te formuleren die ze nodig hebben om hun ambities waar te maken. Zo komt in beeld welke competenties ze verder kunnen ontwikkelen. De scan maakt dit gemakkelijker met praktische hulpvragen, concrete voorbeelden en een stapsgewijze aanpak.

Gebruikers krijgen eerst de mogelijkheid om schooldoelen te formuleren, omdat veel schoolleiders het essentieel vinden om hun ontwikkeldoelen daarop af te stemmen. Daarna volgen drie stappen.

Stap 1

1a. Breng de huidige situatie en ambities in kaart

Om te weten welke competenties in zijn werksituatie nodig zijn, moet een schoolleider eerst een beeld hebben van de huidige situatie op school en van de richting waarin hij de school wil ontwikkelen. In de scan worden aan de hand van hulpvragen die huidige situatie en ambities in kaart gebracht. Dit gebeurt voor elk van de vijf basiscompetenties.

Voorbeeld

Huidige situatie	Strategische doelen staan in beleidsstukken, maar vertaling naar de werkvloer ontbreekt nog.
Ambitie	Uitgangspunten en doelen concretiseren en daadwerkelijk terug kunnen vinden in de klassen.

Met de scan kunnen schoolleiders professionaliseringsvragen verhelderen en ontwikkeldoelen opstellen

1b. Maak de competenties specifiek

Welk leiderschap op welk moment in welke organisatie nodig is, hangt af van de situatie. Daarom is stap twee het uitwerken van de basiscompetenties in competenties die passen bij de context van de schoolleider: is hij teamleider, locatiedirecteur of rector? Hoe groot is de school en welke schooltypen zijn er? Wat kenmerkt de leerlingpopulatie? Heeft de school te lijden van krimp? Per basiscompetentie formuleert de schoolleider zijn eigen, specifieke competenties. Zo vertaalt hij de generieke basiscompetenties naar zijn werksituatie en stemt ze af op wat hij en zijn school nodig hebben. Voor de duidelijkheid bevat de scan een aantal voorbeelduitwerkingen.

Voorbeeld

Specifieke competenties	Om mijn ambitie waar te maken, moet ik het volgende kunnen: <ul style="list-style-type: none">– In dialoog met docenten strategische doelen vertalen naar gezamenlijke ambities voor de klassenpraktijk.– Samen met docenten gezamenlijke ambities concretiseren in succesindicatoren voor opbrengsten en onderwijsprocessen.– In gesprekken met docenten resultaten, gebeurtenissen en klassensituaties koppelen aan gestelde succesindicatoren.
-------------------------	---

Stap 2

Zelfreflectie en feedback

Op basis van deze vertaling kan de schoolleider vervolgens reflecteren op de praktijk. Voor elke geformuleerde specifieke competentie biedt de scan zowel een mogelijkheid voor zelfreflectie (in welke mate vindt u zelf dat u deze specifieke competentie beheerst?) als een mogelijkheid voor 360°-feedback: wat vinden uw collega's daarvan?



IRMA KRUG / 'Kritisch blijven op jezelf'

Irma Krug is schooldirecteur van SG W.J. Bladergroen (pro, vmbo/lwoo, isk). Dit is een van de zes scholen van de Purmerendse Scholengroep, die in totaal 4400 leerlingen, 480 personeelsleden, 6 schooldirecteuren en 18 teamleiders telt. Alle schooldirecteuren van de PSG vullen de BC-scan in.

“De BC-scan kwam voor ons op een mooi moment. We zijn net begonnen met het formuleren van een nieuw strategisch beleidsplan voor de komende jaren, met de vijf centrale doelen van de PSG als uitgangspunt. Dat grote plan krijgt vervolgens een vertaling in een plan per school. Als schooldirecteur stel je jezelf dan vanzelfsprekend de vraag: hoe ga ik dat vormgeven in mijn eigen school? Wat is ieders rol daarin, en wat is mijn rol als schooldirecteur? Dat sluit mooi aan bij de vragen in de BC-scan. Ook daarin kun je een relatie leggen tussen schooldoelen en persoonlijke ontwikkeldoelen. Ik begrijp wel waarom onze directeur-bestuurder het initiatief heeft genomen om de hele schoolleiding de BC-scan te laten invullen.

We doen dat in een proces met drie bijeenkomsten. In de eerste bijeenkomst hebben twee trainers van de VO-academie ons allemaal bijgepraat over de totstandkoming van de beroepsstandaard en de BC-scan. Nu gaan we aan de slag met de vertaling van het strategisch beleidsplan. We hebben afgesproken dat ieder van ons bij de tweede bijeenkomst voor zijn of haar eigen school alle hoofddoelen heeft geformuleerd en één doel in detail heeft uitgewerkt. Dan gaan we elkaar via de BC-scan om feedback vragen. Ieder van ons vertaalt de doelen in combinatie met de feedback vervolgens in een actieplan: als dit is wat we willen met onze school, wat vraagt dat dan van ons als schooldirecteuren? Als wij als directeuren het werken met de scan eenmaal een klein beetje in de vingers hebben, komen de teamleiders erbij.



Dat gebeurt in de derde bijeenkomst. Zij vertalen de doelen van de school dan naar doelen voor hun team en vullen van daaruit de scan in. Als dit de teamdoelen zijn, wat vraagt dat dan van hen als teamleider?

Hier op Bladergroen denken en werken we al lange tijd bottom-up. Zo'n schoolplan en de daaruit voortkomende teamplannen worden bij ons dus echt met elkaar gemaakt. Ik hoop dat de BC-scan ons helpt in het gesprek dat we hierover hebben met alle lagen in de school: dit is waar we naartoe gaan, wat is jouw rol daarin? En specifiek vanuit de BC-scan: wat is de rol van het management, wat is die van de teamleiders? En hoe kijken andere betrokkenen in de school daar tegenaan? Dat groeiproces vind ik heel belangrijk. Een aantal jaren geleden hebben we bij een soortgelijk proces een 360-graden-feedback gedaan. Dat werkte toen ook heel goed. De BC-scan zie ik in hetzelfde licht. Het is goed om regelmatig feedback te vragen. Je moet altijd kritisch blijven op jezelf."



Stap 3

Stel een actieplan op

Voorzien van al deze informatie formuleert de schoolleider ten slotte zijn persoonlijke ontwikkeldoelen in een actieplan.

Voorbeeld

Actieplan	Voornemens voor de periode van 1 sept tot 1 dec 2015
	<p><i>Wat ga ik doen?</i> Ik richt me in eerste instantie op specifieke competenties 1 en 2, behorend bij basiscompetentie 'Creëren van een gezamenlijke visie en richting'.</p>
	<p>Daarvoor zal ik:</p> <p>a) Het strategisch beleidsplan bespreken met sectieleiders om strategische doelen/uitgangspunten op schoolniveau meer concreet te maken: Wat betekent het voor de klassenpraktijk? Welke ambities kunnen we formuleren op sectieniveau? Ik bereid dit gesprek voor met een externe coach/begeleider.</p> <p>b) Op basis van de geformuleerde ambities en concretiseringën stellen we per sectie samen met sectieleider en docenten een kijkwijzer op, die gebruikt kan worden om elkaar feedback te geven. Ook hierbij word ik begeleid door een externe begeleider.</p>
	<p><i>Welke collega's betrek ik hierbij en op welke manier?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Sectieleiders en docenten: met hen voer ik de gesprekken. – Mijn leidinggevende informeer ik en gebruik ik als klankbord.
	<p><i>Gewenste resultaat</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Eigen gedrag: focus bewaren op visie; dialoog aangaan met docenten en sectieleiders en onderlinge dialoog stimuleren. – Opbrengsten voor sectieleiders en docenten: handvatten om binnen eigen sectie de onderwijspraktijk bespreekbaar te maken.

Voorzien van alle informatie formuleert de schoolleider ten slotte zijn persoonlijke ontwikkeldoelen in een actieplan

Zorgen en aandachtspunten

Docenten zijn niet gewend dat mensen in de klas komen kijken. Dit leidt misschien tot defensief gedrag.

Mogelijke oplossingen

Tijd nemen voor dialoog; keuzevrijheid bieden als het gaat om wie er in de klas komt kijken; overleg met coach.

Voor alle schoolleiders

De BC-scan is inmiddels voor alle schoolleiders online en kosteloos beschikbaar. Een van de eerste scholen die ermee werken, is de Purmerendse Scholen Groep. Daar gebruiken alle schoolleiders de BC-scan als startpunt voor een persoonlijk professionaliseringstraject (zie kader). Zo leggen zij alvast de basis voor hun opname in het schoolleidersregister.

Het invullen van de scan is wel iets om even voor te gaan zitten, al is er een praktische handleiding die de gebruiker stap voor stap door het instrument voert. De VO-academie heeft ook trainers opgeleid die schoolleiders bij het invullen van de scan kunnen ondersteunen. Deze zijn te vinden en te boeken via www.vo-academie.nl/bc-scan.

Op deze site is ook de BC-scan zelf te vinden. Een persoonlijk account kan worden aangemaakt via e-mail of LinkedIn. Gegevens die zijn ingevoerd en opgeslagen, blijven bij tussentijds uitloggen bewaard. Alle data worden vertrouwelijk beheerd: alleen de gebruiker heeft toegang tot de gegevens.

3.2 Aan de slag met de beroepsstandaard

Hoe komt de beroepsstandaard van pas in de dagelijkse schoolpraktijk? Zes scholen formuleerden hun eerste ideeën en voornemens.

Nu de beroepsstandaard is goedgekeurd, staan schoolleiders voor de vraag hoe zij de standaard gaan gebruiken om een positieve impuls aan hun professionalisering te geven. Op verzoek van de VO-academie hebben adviseurs van Beteor deze vraag tijdens een serie gesprekken voorgelegd aan schoolleiders en verantwoordelijken voor het HR-beleid van zes scholen. Hoe wordt de standaard iets van henzelf? En welke rol zien zij voor de standaard weggelegd in bijvoorbeeld werkgesprekken, de gesprekscyclus, bij opleidingsvragen en bij hun eigen ontwikkelactiviteiten?

De volgende schoolleiders hebben deelgenomen aan de gesprekken:

- Anna van Rijn College (Nieuwegein), dhr. E. Lucassen (directeur vmbo)
- Bisschoppelijk College Broekhin (Roermond), mevr. J. Baart (rector), dhr W. Coolen (adjunct-directeur), dhr. R. Segers (teamleider)
- Tabor College, locatie d'Ampte (Hoorn), dhr. S.J. Macke (directeur) en mevr. E.M. Huitema (adjunct-directeur)
- Winkler Prins (Veendam), dhr. J. Nijborg (lid centrale directie), mevr. A. de Jong (deelschooldirecteur)
- Zwijsen College (Veghel), mevr. A. O'Connor (rector), mevr. J.E. Melis-Glimmerveen (conrector havo)
- Don Bosco College (Volendam), mevr. C.G. Schermer (rector) , dhr. J.J.M. Braakman (conrector)

'Het is vanzelfsprekend dat de beroepsstandaard een rol gaat spelen in de gesprekscyclus voor leidinggevenden'

Eerst doorleven

Over de antwoorden op deze vragen bestond bij de ondervraagden veel overeenstemming. De eerste stap, zeggen de meesten, is dat we ons de standaard eigen moeten gaan maken. Echt doorleven en doorgronden wat er staat: wat betekent dat voor mijn specifieke beroepspraktijk? Pas als de standaard op die manier is 'ingedaald' kan hij onderdeel worden van iemands professionele attitude.

Dat lukt alleen maar als schoolleiders binnen hun managementteam over de standaard in gesprek gaan. Hoe verhoudt ieder van ons zich tot de competenties, bekwaamheden en normen in de standaard? Zijn er specifieke elementen die wij voor onze school zouden willen toevoegen? Zo'n dialoog kost tijd, maar het is de enige manier om de standaard echt betekenis te geven, vinden de ondervraagden. Als de beroepsstandaard te snel wordt vertaald in allerlei gespreks- of beoordelingsinstrumenten blijft het een technisch verhaal en wordt het geen onderdeel van de beroepshouding.

In het verlengde hiervan vinden zij dat de vraag of een schoolleider voldoet aan de standaard mede bepaald zou moeten worden door wat hij doet en bereikt. 'Opleidingen en trainingen zijn prima, maar belangrijk is wat we er in de praktijk van maken.' Bij de beoordeling moet het functioneren dus voorop staan.

Idee

'We gaan er eens echt voor zitten met elkaar. Het bespreken van de beroepsstandaard kan een goede aanleiding zijn om als leidinggevenden onze rolopvatting nog eens te herijken. Hoe willen wij eigenlijk optreden? En wat betekent de beroepsstandaard op ieders niveau?'

Eén taal

Daarnaast waren de ondervraagden het erover eens dat het belangrijk is om toe te werken naar één kader, één taal om over het beroep te praten. Zij vinden het vanzelfsprekend dat de beroepsstandaard een rol gaat spelen in de gesprekscyclus voor leidinggevenden: het zou niet handig zijn om op school te werken met

modellen, omschrijvingen en termen die op belangrijke onderdelen afwijken van de standaard. Veel beter is het om de elementen uit de beroepsstandaard te verwerken in de gehanteerde omschrijvingen van functies, taken en competenties, zodat één helder kader ontstaat. Daarbij kan iedere school haar eigen accenten toevoegen. De HR-verantwoordelijke kan in dit proces het voortouw nemen.

Idee

'We gaan onze gespreksformulieren en ons beoordelingskader expliciet aanpassen aan de beroepsstandaard. We hebben nu al gezien dat we in onze eigen gespreksonderwerpen niet alle domeinen van de beroepsstandaard evenveel aandacht geven. We vinden ze wel relevant, dus nemen we ze op.'

Aan de koffietafel

Meer professionaliteit ontstaat niet alleen door de formele gesprekken in de gesprekscyclus. Integendeel, het moet in de ogen van de ondervraagden vooral komen van de rol die de beroepsstandaard in het gewone schoolleven speelt: in de tussentijdse gespreksmomenten, in team- en managementvergaderingen en tijdens gesprekken aan de koffietafel.

Ook dan nog is de kans aanwezig dat de beroepsstandaard na verloop van tijd uit beeld verdwijnt. De enige manier om dat te voorkomen, is de standaard frequent aan de orde te stellen. Bijvoorbeeld door tijdens managementvergaderingen of individuele gesprekken expliciet te benoemen met welk domein van de standaard het gespreksonderwerp samenhangt. Hierdoor gaan schoolleiders in hun dagelijks optreden de relevante aspecten herkennen. 'En pas als we de standaard in de praktijk gaan gebruiken als spiegel en referentiekader voor ons handelen, hoort deze echt tot onze professionele beroepshouding', zeggen de ondervraagden.

Daarnaast willen ze dat de beroepsstandaard een impuls geeft aan hun eigen wens om te ontwikkelen. De echte vraagstukken in hun dagelijkse functioneren moeten leidend zijn, niet 'een dwang om scholingspunten te halen om aan de beroepsstandaard of registratie-eisen te voldoen'. Aan de andere kant realiseren

'Pas als we de standaard gebruiken als spiegel voor ons handelen, hoort deze echt tot onze professionele beroepshouding'

zij zich ook dat het goed is om zich op gezette tijden bewust te laten inspireren door andere perspectieven, werkwijzen en theorieën. 'Anders wordt onze eigen situatie te veel het referentiekader waarmee we ons eigen functioneren bekijken.'

Idee

'Tijdens iedere managementvergadering brengt iemand één punt uit de beroepsstandaard in met de vraag: hoe hebben we hier de afgelopen tijd zelf vorm aan gegeven? Een kort rondje en dan verder met de rest van de agenda. Zo worden de onderdelen van de standaard doorleefd en blijven ze actief in het geheugen.'

Idee

'We gaan de beroepsstandaard bespreken met de docenten. Dat is een mooie manier om wat meer evenwicht te brengen in de gesprekken over wat we van ieder verwachten in het onderwijs. En als schoolleiders zijn we lang niet altijd op alle onderdelen van ons beroep even zichtbaar. We zouden onze beroepsstandaard bijvoorbeeld best in een studiedag kunnen bespreken. Eventueel kunnen we dan meteen om feedback vragen en horen waar docenten de belangrijkste accenten zouden willen leggen.'

Idee

'We kunnen de inhoud van de beroepsstandaard ook gebruiken in onze tevredenheidsmetingen. Nodigen we onze medewerkers wel voldoende uit om feedback te geven op de verschillende aspecten waarop we als leidinggevende actief zijn? Herkennen zij in ons optreden de professionele normen? Vragen wij andere partijen zoals ouders ook voldoende feedback op de onderdelen waar we elkaar tegenkomen?'



WIM COOLEN / 'Een gespreksagenda voor ontwikkeling'

Wim Coolen is adjunct-directeur van het Bisschoppelijk College Broekhin in Roermond (1560 leerlingen, 3 directieleden, 5 teamleiders). Hoe ziet hij in de praktijk het gebruik van de beroepsstandaard voor zich?

"Voor een beroepsgroep is het belangrijk om duidelijkheid uit te stralen, maar in het onderwijs zijn de functiebenamingen zo divers dat het heel lang duurt voor je helder hebt op welk niveau iemand werkt. Ik ben adjunct-directeur, maar mijn functie had ook sectordirecteur, afdelingsleider of teamleider kunnen heten. De beroepsstandaard maakt duidelijk welke niveaus van schoolleiderschap er zijn, dat is zinvol.

Ook is het goed dat de standaard omschrijft welke basis aanwezig moet zijn om kwaliteit te kunnen bieden. Als ik bijvoorbeeld niets van HR weet, kan ik ook de portefeuille personeel niet beheren. Maar – en daarin schuilt een gevaar - dat wil niet zeggen dat kwaliteit automatisch ontstaat als aan deze basisvoorwaarden is voldaan. Een beroepsstandaard is geen productspecificatie. Als ik alle onderdelen van een product volgens de specificatie op de juiste manier combineer, resulteert dat in dat product. Maar als ik een vinkje kan zetten voor alle bekwaamheden uit de beroepsstandaard, ben ik daarmee nog geen goede schoolleider voor mijn school op dit moment. Die kwaliteit ontstaat pas als ik in een voortdurend gesprek met mensen in en om de school helder krijg wat onze school momenteel nodig heeft, als ik mijn kwaliteiten daarvoor inzet en als ik waar nodig aan mijn professionele ontwikkeling werk.

De beroepsstandaard zie ik als een handige lijst om bij die gesprekken op tafel te leggen. Als een instrument dat niet dwingt, maar uitnodigt tot ontwikkeling. Een gespreksagenda, zo je wilt, maar wel voor alle gesprekken die over ontwikkeling gaan en niet alleen die in het kader van de formele gesprekscyclus. Sowieso willen wij liever weg van de

'De beroepsstandaard zie ik als een instrument dat uitnodigt tot ontwikkeling'

standaardlijsten voor ontwikkelgesprekken zoals we die kennen uit het IPB van de voorgaande jaren. Je moet mensen niet in een mal stoppen: het gaat erom dat je de koppeling legt tussen onderwijsontwikkeling en individuele professionaliseringsbehoeften. Wat heeft deze schoolleider nodig om op deze school in deze situatie goed leiding te kunnen geven aan de gewenste ontwikkelingen? Bij ons op school blijkt keer op keer dat dit van persoon tot persoon sterk kan verschillen. Bij het uitzetten van ontwikkelingslijnen met onze teamleiders bijvoorbeeld bleek de een behoefte te hebben aan een cursus HR om zijn team anders uit te dagen, terwijl een ander koos voor een cursus gespreksvaardigheden.

Ik ben ook wars van het idee dat je met het oog op een accreditatie verplicht standaardcursussen zou moeten volgen. Onze ervaring is dat de effectiviteit van een opleiding of scholing vele malen groter is als die aansluit bij een gevoelde behoefte. Dat zien we terug in de resultaten van de afgelopen drie jaar. Het kwaliteitsniveau van ons schoolleiderschap is echt een stuk verhoogd. Leidinggevend en hebben een enorme sprong gemaakt. Er zit leven in de organisatie, het sprankelt echt."



3.3 Het basisniveau voor schoolleiders

Met de beroepsstandaard als vertrekpunt is beschreven wat een schoolleider in het voortgezet onderwijs minimaal moet kennen en kunnen. Dit geeft houvast aan opleiders en beginnende schoolleiders.

De beroepsstandaard staat in het teken van de doorlopende professionele ontwikkeling van schoolleiders. Maar wat verwachten we met zijn allen eigenlijk minimaal van iemand die is aangesteld in een functie waarin hij integrale verantwoordelijkheid draagt binnen een school? Dat is goed om te weten, zowel voor opleiders als voor beginnende schoolleiders en hun werkgevers.

Een basisniveau geeft een duidelijk referentiepunt.

Daarom heeft de VO-academie drie opleiders (NSO, Windesheim en CNA) verzocht te beschrijven wat volgens hen het basisniveau van een schoolleider in het voortgezet onderwijs moet zijn. Zes andere opleidingen hebben feedback en aanvullingen geleverd en ook een groep alumni van verschillende opleidingen heeft meegedacht (zie kader).

Op basis van deze conceptnotitie is een handreiking geschreven. Opleiders kunnen daarmee aan de slag bij het opstellen van curricula voor basisopleidingen die aansluiten bij de beroepsstandaard. De beschrijving is ook handig voor schoolleiders die beginnen aan hun eerste baan (en hun werkgevers). Zij kunnen versterken waar ze goed in zijn en bewuste keuzes maken voor het werken aan hun ontwikkelpunten.

Om te komen tot een basisniveau hebben de opleiders eerst gedefinieerd wat ze onder die term verstaan:

DEFINITIE

Het niveau waaraan je dient te voldoen bij aanstelling als functionaris die een integrale verantwoordelijkheid heeft in een onderwijsorganisatie. Daarbij geldt als voorwaarde dat een nieuw aangestelde beginnende schoolleider binnen een afgesproken periode, gerelateerd aan de functie-uitoefening, inzichtelijk maakt aan het basisniveau te voldoen indien dit bij aanstelling nog niet mogelijk is.

Wat verwachten we met zijn allen minimaal van een schoolleider?

Een belangrijk uitgangspunt waren de competenties, bekwaamheden en professionele normen uit de beroepsstandaard. Ook maakten de opleiders gebruik van de taxonomische niveaus van Marzano en Kendall (2007), die speciaal zijn opgesteld om onderwijsdoelen voor opleidingen en normen voor assessments te classificeren. Vervolgens hebben ze de niveaus van bestaande opleidingen vergeleken. Aan de hand van dit alles is het basisniveau geformuleerd. Ter illustratie de uitwerking van het basisniveau dat hoort bij de eerste competentie.

Competentie 1: een gezamenlijke visie en richting creëren

Een schoolleider toont zich vakbekwaam op het basisniveau van deze competentie als hij:

Taxonomisch niveau	Basisniveau
Kennis van relevante theorie over het onderwerp	kan aantonen te beschikken over kennis en begrip van relevante theorieën over missie- en visieontwikkeling
Hoe je die kennis kunt inzetten om de eigen context te duiden en analyseren	missie en visie kan verwoorden en bespreekbaar maken in de communicatie met interne en externe belanghebbenden kan uitleggen wat de betekenis van de schoolvisie is voor de resultaten en ontwikkeling van docenten en leerlingen
Hoe je die kennis kunt toepassen om in de eigen context te interveniëren; met onderscheid tussen het formuleren van doelstellingen, en het verwezenlijken daarvan (strategie)	kan aangeven wat het belang is van visieontwikkeling en verschillende strategieën voor visieontwikkeling kan onderscheiden met besef van de organisatorische processen die ermee gemoeid zijn kan beredeneren wat concrete uitwerkingen zijn van de schoolvisie in schooldoelen en onderwijsdoelen
Reflectie op eigen motivatie en persoonlijk ontwikkeling	kan reflecteren op de eigen motivatie ten aanzien van deze competentie en ontwikkeldoelen kan formuleren om het eigen leiderschapsgedrag op dit terrein te versterken
Hoe je je persoonlijk houdt tot het onderwerp	de persoonlijke visie op onderwijs geëngageerd en in verbinding met de schoolvisie kan verwoorden kan benoemen hoe en in welk opzicht missie en visie in het eigen gedrag tot uitdrukking komen

**SANDER NOORTMAN / 'Ambitieuus en helder geformuleerd uitgangspunt'**

Sander Noortman is teamleider bovenbouw bij het Clusius College in Castricum (1000 leerlingen, 100 docenten, managementteam van 8 personen) en onlangs afgestudeerd als Master of Educational Management aan de NSO in Amsterdam. Op verzoek van de VO-academie dacht hij in een werkgroep van alumni mee over de vertaling van de beroepsstandaard in een basisniveau voor schoolleiders.

"Ruim twee jaar geleden begon ik als teamleider de behoefte te voelen aan meer bagage. Ik wilde het werk dat ik tot dan toe vanuit intuïtie deed, met meer kennis kunnen onderbouwen. Daarom koos ik voor een master bij de NSO: twee intensieve jaren die me ontzettend goed bevallen zijn. Die master kwam er dus vanuit mijn eigen behoefte. Zo zou het altijd moeten gaan, denk ik. Het zou jammer zijn als schoolleiders niet vanuit een intrinsieke, maar vanuit een extrinsieke motivatie gaan kiezen voor professionalisering. Ik hoor dat wel eens van mensen in de zorg, dat ze scholing volgen 'om hun punten voor het register bij elkaar te krijgen'. Ik hoop dat dit bij het schoolleidersregister niet gaat gebeuren.

Afgezien daarvan vind ik het goed dat het ambacht van schoolleider door de ontwikkeling van een standaard en een register wat meer geformaliseerd wordt. En als ik kijk naar de beroepsstandaard zoals die er nu ligt, vind ik die mooi geformuleerd en best ambitieus. Als je me vraagt of er nog iets mist: misschien dat het onderwerp persoonlijk leiderschap er nog iets steviger in had gemogen. Maar al met al denk ik dat de beroepsstandaard een goed uitgangspunt is voor zowel besturen als schoolleidersopleidingen. Voor besturen kan het een goede basis vormen voor de inrichten van hun functiehuis. En schoolleidersopleidingen hebben hiermee een goed fundament voor de inrichting van hun curriculum. Bij de NSO heb ik gemerkt dat daarop in de praktijk al wordt geanticipeerd: de domeinen uit de beroepsstandaard waren duidelijk terug te zien in het programma. Maar dat

.....

‘Schoolleidersopleidingen hebben hiermee een goed fundament voor de inrichting van hun curriculum’

.....

komt misschien ook doordat de directeur van de NSO nauw betrokken is geweest bij de ontwikkeling van de beroepsstandaard.

Zelf heb ik deelgenomen aan een werkgroep waarin we als alumni van gedachten hebben gewisseld over de vaststelling van een basisniveau voor schoolleiders, een startkwalificatie. Persoonlijk heb ik wat twijfels of het veel toevoegt als je de beroepsstandaard verder uitwerkt. Ik denk dat je vooral op hoofdlijnen moet kijken of je de juiste dingen doet. En daarvoor is de beroepsstandaard op zich al een heel mooi, ambitieus en helder geformuleerd document. Ga je dat tot in detail uitwerken, dan bestaat er toch een gevaar dat je het te ver dichttimmerd en dat je bij het gebruik van de competenties alsnog vervalst in het afvinken van lijstjes. Daarmee ondermijnt je het doel, namelijk de verdere ontwikkeling van de beroepsgroep. Aan papier alleen is geen behoefte. Om dat te vermijden, zul je met zo'n basisniveau op zijn minst voorzichtig moeten omspringen.”



Professionele normen

Het basisniveau geeft ook een referentiepunt voor de professionele normen die iemand dient te onderschrijven om een bekwaam schoolleider te zijn.

Op het basisniveau:

- onderschrijft de schoolleider het belang van het hanteren van de professionele normen en kan de motivatie daartoe verwoorden;
- is de schoolleider bereid om verantwoordelijkheid te dragen voor de wijze waarop hijzelf en de mensen aan wie hij leiding geeft bijdragen aan succes en welzijn van leerlingen;
- is de schoolleider bereid om te analyseren en te beredeneren hoe in bepaalde situaties de professionele normen in acht zijn genomen;
- communiceert de schoolleider vanuit een besef dat in zowel schriftelijke en mondelinge communicatie professionele normen in acht genomen dienen te worden (integriteit);
- laat de schoolleider zien de persoon en diens handelen op professionele wijze te kunnen onderscheiden;
- is de schoolleider bereid om de eigen sterktes en zwaktes onder ogen te zien en daarmee om te gaan;
- is de schoolleider bereid op integere wijze het gesprek te voeren over de sterktes en zwaktes van de onderwijsprofessionals aan wie hij leiding geeft.

EEN GEMEENSCHAPPELIJKE TAAL VOOR WERVING & SELECTIE

De beroepsstandaard kan ook een belangrijke rol spelen bij werving & selectie van schoolleiders. Vertegenwoordigers van de belangrijkste werving & selectiebureaus uit het voortgezet onderwijs wisselden hierover in januari 2015 van gedachten.

Het is een logische gevolgtrekking: als de beroepsstandaard hét document is dat gaat over de inhoud van het vak van schoolleider, is hij ook relevant voor het proces van werving & selectie. Bijvoorbeeld bij het opstellen van vacatureteksten en profielschetsen, maar ook bij het inrichten van de assessments die tijdens sollicitatieprocedures worden afgenomen.

Om het gebruik van de standaard binnen werving & selectie te stimuleren, heeft de VO-academie in januari 2015 de belangrijkste werving & selectiebureaus uitgenodigd die zich bezig houden met de werving van schoolleiders voor het voortgezet onderwijs. Zes bureaus woonden een bijeenkomst bij waarin de beroepsstandaard werd gepresenteerd en toegelicht. Men werd gevraagd welke mogelijkheden zij zien voor het gebruik van de standaard bij werving & selectie.

Geen overbodige luxe

Uit de antwoorden bleek dat de meeste bureaus al bekend zijn met de standaard; sommigen werken er zelfs al mee. Over het algemeen kunnen zij zich goed vinden in de inhoud. "De standaard is herkenbaar, geeft een gemeenschappelijke taal maar ook ruimte voor maatwerk op scholen en geeft goed weer wat ik normaal doe." Dat het geen overbodige luxe is, blijkt uit de gedeelde observatie dat lang niet alle schoolleiders die zij in selectieprocedures tegenkomen, aan de eisen voldoen: "Veel schoolleiders zijn afgedwaald van deze standaard." Het zou mooi zijn, zeggen de gespreksdeelnemers, als de introductie van de standaard tot een algehele verhoging van het kwaliteitsniveau zou leiden.

Register

Diverse bureaus zouden graag de mogelijkheid hebben om te checken of een kandidaat in het schoolleidersregister staat. Dat is in verwante professies die al langer met een register werken – denk aan tandartsen - een vast onderdeel van de selectieprocedure, melden zij. Inderdaad krijgt ook het schoolleidersregister een publiek deel, al moet nog worden afgesproken wat daarin precies te zien zal zijn.

Belangrijker nog dan de vraag of een schoolleider wel of niet geregistreerd is, vinden diverse bureaus de ontwikkeling die de persoon in kwestie laat zien: “Met het register kun je laten zien wat je profiel is in 2016 en wat het was in 2014. Wat is je ontwikkeling? Wat heb je gedaan om je beroep bij te houden?” Want de standaard en het register moeten geen doelen op zich zijn, maar ontwikkelinstrumenten. “Het register prikkelt mensen om zich te ontwikkelen, al moet het niet verworden tot het verzamelen van diploma’s.” Er bestaat bij de bureaus dan ook veel interesse in de BC-scan (zie 3.1) die schoolleiders helpt hun persoonlijke ambities voor professionalisering te formuleren.

3.4 Erkennen van verworven competenties

Schoolleiders die al in het voortgezet onderwijs werkzaam zijn, kunnen voor toetreding tot het schoolleidersregister hun competenties in kaart laten brengen.

Nu de beroepsstandaard is vastgesteld, is het mogelijk criteria op te stellen voor toelating tot het schoolleidersregister, dat in 2016 open gesteld wordt (zie paragraaf 1.2). Onder welke voorwaarden schoolleiders zich kunnen registreren, wordt in samenspraak met de beroepsgroep zelf bepaald.

Voor nieuwe schoolleiders zal het met succes afronden van een van de opleidingen die gestoeld zijn op het basisoniveau, een toelatingseis zijn. Maar de huidige schoolleiders zullen op andere wijze moeten kunnen aantonen dat zij aan de eisen voldoen. Velen zijn hun loopbaan begonnen als docent en zijn in de loop der jaren naar een leidinggevende functie doorgroeid. Daardoor hebben zij op zijn minst een deel van hun competenties in de praktijk ontwikkeld, al dan niet ondersteund met cursussen, trainingen en opleidingen.

Omdat het wenselijk is dat ook zij tot het register toetreden, wordt gedacht aan een overgangsfase. In die tijd kunnen zij aantonen dat ook zij aan de criteria voldoen. Ze kunnen dat bijvoorbeeld inzichtelijk maken door een procedure voor het erkennen van verworven competenties (EVC) te volgen. Op verzoek van de VO-academie heeft Bureau STERK een dergelijke procedure ontwikkeld. De eerste ervaringen zijn al opgedaan: twee schoolleiders hebben de procedure doorlopen (zie kaders). Na afloop hebben zij een ervaringscertificaat ontvangen waarin is beschreven in welke mate zij de basiscompetenties beheersen. De komende tijd zullen meer schoolleiders volgen.

De procedure

Hoe gaat zo'n EVC-procedure in zijn werk? Na aanmelding ontvangt de kandidaat een link naar een persoonlijke digitale omgeving waar hij informatie kan uploaden. Het gaat om een CV, een zelfbeoordeling aan de hand van de competenties en bekwaamheden, een beschrijving van de context waarbinnen de schoolleider werkt en een korte beschrijving van zijn visie op de functie van schoolleider.



HARRY CLAESSEN / 'EVC-procedure is verrijkend'

Harry Claessen is rector van het Twents Carmel College in Oldenzaal (5160 leerlingen, 580 personeelsleden, 25 leidinggevenden) en was nauw betrokken bij de ontwikkeling van de beroepsstandaard. Als proefpersoon doorliep hij de EVC-procedure.

"Ik ben een voorvechter van het schoolleidersregister. Ik vind: het schoolleiderschap is een beroep, dus hebben we een beroepsstandaard nodig, een basisopleiding en een register. Alleen: hoe regel je de toelaatbaarheid tot zo'n register? Bij leraren is het vrij eenvoudig. Zij moeten bevoegd zijn en voor de klas staan en hebben dus allemaal een lerarenopleiding afgerond. Onder schoolleiders ligt dat gevoeliger. Er zijn goed functionerende *selfmade* mensen bij, die het vak al werkende hebben geleerd, maar geen opleiding voor leidinggevenden hebben gevolgd. Ook voor hen moet er een manier zijn om aan te tonen dat zij aan de registratie-eisen voldoen.

Met een EVC-procedure kan dat en daarom heb ik voor zo'n procedure gepleit. Zelf heb ik wel opleidingen gevolgd die toelating geven tot het register, maar ik wilde de procedure best uitproberen. Samen met mijn collega Marcel Sniijders heb ik de procedure tussen november 2014 en februari 2015 doorlopen. Het was even doorwerken, vooral omdat onze procedure korter duurde dan normaal het geval zal zijn. De assessoren hadden de investering geschat op veertig uur en ik denk dat dit voor de meeste mensen aardig zal kloppen. Is dat veel? Dat is maar hoe je het bekijkt: aan een opleiding ben je vaak een veelvoud van die veertig uur kwijt.

Bovendien levert het je ook wat op, en dan doel ik niet alleen op de toegang tot het register. De EVC-procedure is een momentopname van je professionele ontwikkeling: waar sta ik en waar zitten mijn ontwikkelpunten?

'De EVC-procedure is een momentopname van je professionele ontwikkeling'

Tijdens het uiteenrafelen van de werksituaties die je moet beschrijven, kom je op zeker moment bij de R van Reflectie en de T van Transfer. Zeker als je voor een brede *range* aan werksituaties hebt gekozen, leidt dat automatisch tot zelfreflectie. Vooral omdat je de uitkomsten vervolgens vertaalt in een ontwikkelplan.

Voor mij persoonlijk was het wel verrijkend. Om een voorbeeld te noemen: zowel voor mijzelf als voor de mensen om mij heen heb ik een vrij hoog ambitieniveau, ik zet makkelijk grote stappen. Tijdens de procedure realiseerde ik me weer dat het gaat om degenen met wie ik het samen moet doen. Ik moet niet sneller willen dan realistisch is voor de mensen die het in de waan van de dag daadwerkelijk moeten uitvoeren. Misschien is dat een open deur, maar voor mij was het goed om dat weer even in te zien.

Ik verwacht dat deze reflectieve functie van de EVC-procedure, die leidt tot een persoonlijk ontwikkeltraject, op termijn de belangrijkste zal worden. Over een tijdje is de toelaatbaarheid immers geen punt van discussie meer. Je ziet nu al dat de schoolleiders die momenteel benoemd worden, vrijwel allemaal een opleiding hebben gevolgd. Voor de jongere leidinggevenden geldt dat zeker. Voor de tussenliggende periode is dit een goede oplossing."



Stap 1: intake

Zodra de gevraagde informatie binnen is, wordt de schoolleider uitgenodigd voor een intakegesprek. Daarin bespreekt de intaker met de kandidaat de ingevulde zelfscan en de andere informatie. Tevens spreken ze het EVC-traject door.

Stap 2: EVC-overeenkomst

Als de schoolleider besluit de EVC-procedure in te gaan, wordt een overeenkomst ondertekend. In deze overeenkomst zijn onder meer de rechten en plichten van beide partijen vermeld, de afspraken over de tijdsinvestering door de kandidaat en de doorlooptijd van het traject.

Stap 3: portfolio

Vervolgens gaat de schoolleider aan de slag met het vullen van zijn digitale portfolio. Hij wordt daarbij ondersteund door een inhoudelijk deskundige EVC-begeleider. Het portfolio moet het volgende bevatten:

- een beschrijving van ten minste drie authentieke situaties die voorzien zijn van bewijzen (beroepsproducten). Een van de bewijzen is een video-opname;
- een aanvulling op de zelfbeoordeling uit de intake in de vorm van 360-graden-feedback door acht tot tien personen: leraren, ouders, bestuur, een collega-schoolleider, enzovoort;
- een ontwikkelplan waarin de schoolleider ten minste drie ontwikkeldoelen beschrijft.

Alle 'bewijzen' in een portfolio moeten voldoen aan de zogenoemde VRAAK-criteria. Ze moeten gevarieerd zijn (V), relevant (R), authentiek (A), actueel (A) en voldoende in omvang en aantal (K van kwantiteit).

Stap 4: beoordeling

De vierde stap is een beoordeling in de vorm van een assessment. Dit wordt afgenomen door twee assessoren die inhoudelijk deskundig en gecertificeerd zijn. Ten minste een van de assessoren heeft ook ervaring als schoolleider. Zij beoordelen op basis van de bekwaamheidseisen in hoeverre de schoolleider de beroepscompetenties heeft ontwikkeld. De assessoren krijgen het portfolio voorgelegd.

De schoolleider gaat aan de slag met het vullen van zijn digitale portfolio

Nadat zij dit hebben beoordeeld, maken zij een afspraak voor criteriumgerichte interviews (cgi) op de school waar de schoolleider werkt. De cgi's worden gevoerd aan de hand van de STARRT-methodiek, wat staat voor Situatie, Taak, Acties, Resultaat, Reflectie en Transfer. Behalve met de schoolleider worden ook gesprekken gevoerd met bijvoorbeeld leraren, ouders en bestuursleden. Eventueel kan bij de beoordeling een praktijkobservatie worden uitgevoerd.

Stap 5: ervaringscertificaat

De assessoren verzamelen alle bevindingen en trekken op basis hiervan conclusies. De beoordeling leggen zij vast in een ervaringscertificaat, dat de vorm heeft van een rapportage. De schoolleider ontvangt dit eerst in concept, met de mogelijkheid hierop te reageren en feitelijke onjuistheden te melden. Daarna wordt de rapportage definitief gemaakt. Elke rapportage bevat een aanbeveling voor verdere ontwikkeling. Indien de schoolleider dat wenst, is een eindgesprek mogelijk.

Stap 6: registratie

Als uit het ervaringscertificaat blijkt dat een schoolleider voldoet aan de eisen uit de beroepsstandaard, kan hij of zij het certificaat indienen bij het schoolleidersregister. De schoolleider kan er ook voor kiezen zich eerst nog verder te ontwikkelen.



'IK STOP VEEL TIJD IN GESPREKKEN OVER RENDEMENT EN OUTPUT'

Kees Laan, waarnemend rector Hervormd Lyceum Zuid, Amsterdam

Het zijn de formele richtlijnen en eisen van het ministerie en de inspectie die de richting bepalen van het Hervormd Lyceum Zuid, zegt Kees Laan. Het rendement en centraal examen zijn de norm. Daartoe heb je je als school te verhouden en daaruit kun je afleiden wat er nodig is voor goed onderwijs. Het is belangrijk dat docenten zich hiervan bewust zijn. Want met de inspectienormen heb je een hard criterium om naar het onderwijs te kijken en daaraan te werken als het onder de maat is. Resultaatbewustzijn helpt om de kwaliteit van het onderwijs omhoog te krijgen. Dat leidt tot ontwikkeling en vernieuwing in het curriculum en alles wat nodig is in de inrichting van het onderwijs. Het gaat om de uitkomsten, daar is de school voor bedoeld.



MARCEL SNIJDERS / 'Een goede spiegel'

Marcel Snijders is directeur van de locatie Potkampstraat van het Twents Carmel College (5160 leerlingen, 580 personeelsleden, 25 leidinggevenden) in Oldenzaal. Net als rector Harry Claessen doorliep hij de EVC-procedure.

"Een leven lang leren, dat promoten wij op school onder het personeel. Maar goed gekwalificeerd personeel heeft ook recht op goed gekwalificeerde leidinggevenden. Dus hebben we gezegd: ook de schoolleiding móet zich gewoon scholen. Op termijn verwachten we van alle schoolleiders op het Twents Carmel College dat ze een masteropleiding hebben afgerond. Dat is nogal wat, maar inmiddels heeft de helft al zo'n opleiding gedaan of is ermee bezig.

Zelf heb ik behalve een opleiding aan de pedagogische academie ook een universitaire studie pedagogische wetenschappen achter de rug. Qua niveau is dat te vergelijken met een masteropleiding. Alleen was die studie al in de jaren negentig. Daarom heb ik er toch voor gekozen modules van een masteropleiding te gaan volgen. Ik heb er nu drie achter de rug. Vijf modules plus een onderzoeksopdracht leveren een master op. Ik vind het fijn dat ik het zo op maat kan doen, want voor een aaneengesloten master ontbreekt me de tijd.

Als je je professionalisering zo aanpakt, is het wel goed om regelmatig in kaart te brengen wat je hebt gedaan en waar je staat. De EVC-procedure is daarvoor heel geschikt. Ik vind het goed dat schoolleiders een mogelijkheid hebben om hun bestaande competenties in kaart te brengen. Ik hoefde ook niet na te denken over de vraag of ik de procedure wilde doorlopen. Al was het even slikken toen het informatiepakket kwam: een uur of veertig ben je er wel mee bezig. En als proefpersoon had ik maar vijf weken in plaats van een paar maanden. Maar spijt heb ik er niet van gehad. Mijn laatste grote assessment was alweer twaalf jaar geleden. En hoewel we de afgelopen

jaren op school diverse visitaties hebben doorlopen waarin ook naar het leiderschap werd gekeken, was het heel goed om mezelf weer eens een spiegel voor te houden.

Op de basiscompetenties scoor ik goed en van de uitkomsten van de 360-graden-feedback werd ik bijna verlegen. Toch heb ik ook het een en ander geleerd. Dat ik af en toe iets te veel ballen in de lucht houd, bijvoorbeeld. Het Twents Carmel College loopt graag voorop bij nieuwe ontwikkelingen. Maar ik moet me steeds wel afvragen of ik de collega's honderd procent mee heb. Meestal is dat zo, maar soms stap ik op een trein en realiseer ik me later dat een paar collega's op het perron zijn achtergebleven. Meer focussen op de echte prioriteiten, is het eerste inzicht dat ik heb opgedaan. Het tweede is dat ik ervoor moet zorgen dat afspraken die gemaakt zijn binnen de schoolleiding, goed worden doorvertaald naar de teamleden. Over die interne communicatie ga ik binnen de schoolleiding nog betere afspraken maken.

Andere schoolleiders zou ik een EVC-procedure zeker aanraden. Ook al kost het wat tijd, je leert er veel van en de investering krijg je dubbel en dwars terug."



REFERENTIES

Algemeen

Andersen, I. en Krüger, M. (2012). *Beroepsprofiel schoolleiders voortgezet onderwijs*. In opdracht van de VO-academie van de VO-raad. Utrecht: VO-raad. Beschikbaar op www.vo-academie.nl.

Beroepsstandaard Schoolleiders VO (2014). Utrecht: VO-raad. Beschikbaar op www.vo-academie.nl.

Van Staveren, A. (2015), *Beroepsstandaard, een intelligente hulpmotor om te kijken naar je eigen werkpraktijk*. Utrecht: VO-academie. Tien schoolleiders vertellen over hun beroepspraktijk.

1.1

Curré, C. (2014), *Meedenken en meebeslissen. Ervaringen van de brede klankbordgroep schoolleidersregister*. Utrecht: VO-academie. Beschikbaar op www.vo-academie.nl

Evetts, J. (2003), The sociological analysis of professionalism: Occupational change in the modern world. *International Sociology*, 18 (2): 395-415

Hodgson, D. (2005), Putting on a professional performance: performativity, subversion and project management. *Organisation*, 12 (1): 51-68

Lindemann, B. (2014), *Notitie tussenstand Beroepsstandaard schoolleiders vo*. Utrecht: VO-academie. Beschikbaar op www.vo-academie.nl

Noordegraaf., M., Lindemann, B. Douglas, S. (2014). *Professionaliseringsstrategieën. Betekenisvolle inbedding van het schoolleidersregister VO*. Utrecht: USBO Advies

Van der Meulen, M. (2009), *Achter de schermen. Vakontwikkeling en professionalisering van publieke managers in de zorg en bij de politie*. Delft: Uitgeverij Eburon

1.2

Curré, C. (2014). Ook schoolleiders gaan zich registreren. *Van twaalf tot achttien*. Beschikbaar op www.vo-academie.nl

Curré, C. (2015). Uitdagend en stimulerend instrument. Schoolleidersregister ondersteunt professionalisering. *VO-magazine*. Beschikbaar op www.vo-academie.nl

Dijk, M. van., Gaisbauer, I. (2013), *Bekwaamheid van schoolleiders in internationaal perspectief. Stand van zaken in Australië, Canada, Engeland, Finland, Oostenrijk en Schotland. Intern rapport voor de Directie Leraren, ministerie van OCW*. Den Haag: CAOP Research.

Noordegraaf., M., Lindemann, B. Douglas, S. (2014). *Professionaliseringsstrategieën. Betekenisvolle inbedding van het schoolleidersregister VO*. Utrecht: USBO Advies

3.1

De BC-scan en de digitale handreiking zijn beschikbaar op www.vo-academie.nl.

3.2

Eerste ideeën over het gebruik van de beroepsstandaard Schoolleiders VO. (2015) Eindhoven: Beteor

3.3

Notitie basisniveau Schoolleiders VO (2015). Utrecht: VO-academie.

Marzano, R.J., John S. Kendall, J.S. (2007), *The New Taxonomy of Educational Objectives*. USA: Sage Publications Inc..

COLOFON

Deze publicatie is een uitgave van de VO-academie, een programma van de VO-raad.

Met dank aan

Anke van Baar, schoolleider Talentencollege Noord, Heerenveen
Harry Claessen, rector Twents Carmel College, Oldenzaal/Losser/Denekamp
Wim Coolen, adjunct-directeur Bisschoppelijk College Broekhin, Roermond
Wim Drenth, directeur-bestuurder Het Noordik, Almelo
Jorriena de Jongh, rector Helinium, Hellevoetsluis
Koos Klok, waarnemend directeur Praktijkschool Uithoorn
Jan Kroon, rector Marne College, Bolsward
Irma Krug, schooldirecteur SG W.J. Bladergroen, Purmerend
Zoë Kwint, rector Stedelijk Gymnasium Haarlem
Kees Laan, waarnemend rector Hervormd Lyceum Zuid, Amsterdam
Erica van Langen, rector Tabor College Oscar Romero, Hoorn
Sander Noortman, teamleider Clusius College, Castricum
Rob Poell, hoogleraar personeelsontwikkeling, Tilburg University
Marcel Sniijders, directeur Twents Carmel College locatie Potskampstraat,
Oldenzaal
Peter de Visser, directeur-bestuurder Stad en Esch, Meppel
Kees-Jan Vreeker, Trajectum College, Utrecht

Teksten en interviews Suzanne Visser / Perspect Baarn

Teksten miniportretten Ariënne van Staveren

Fotografie Stockfotografie, Inge Pont (Inge Pont Communicatie Utrecht),
Ivo Geskus, Special Pixels IJpendam

Illustratie pag 38/39: De Betekenaar, Den Haag

Ontwerp Osage / Communicatie en ontwerp, Utrecht

Druk Fennema Drukkers, Werkendam

Oplage 500

Utrecht, maart 2015

VO-RAAD

Postbus 8282 / 3503 RG Utrecht

T 030 232 48 00

www.vo-academie.nl / info@vo-academie.nl