

Professionele Schoolleiders

**Beroepsstandaard
voor schoolleiders
in het Primair Onderwijs**

Professionele Schoolleiders

*Beroepsstandaard
voor schoolleiders
in het Primair Onderwijs*

Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
2. Gebruikte begrippen.....	4
<i>Competentie en persoonlijkheid</i>	4
<i>Ontwikkelingscompetenties versus beoordelingscompetenties</i>	4
<i>Generieke competenties en specifieke competenties</i>	5
3. Basiscompetenties en prestatie	6
4. De kenmerken van effectief leiderschap	7
<i>Effectief schoolleiderschap</i>	7
<i>Leiderschapsstrategieën</i>	8
<i>Aspecten van effectief leiderschap</i>	8
5. Model voor effectief schoolleiderschap.....	9
6. Het competentieprofiel voor schoolleiders.....	10
<i>Uitgangspunten voor formulering van het competentieprofiel</i>	10
7. Voorbeelden competentieprofielen.....	13

1. Inleiding

Dit is de nieuwe beroepsstandaard voor schoolleiders in het primair onderwijs. Deze nieuwe standaard is gemaakt door de NSA op verzoek van het ministerie van OCW. Het verzoek was om de competenties en bekwaamheidseisen voor schoolleiders in het PO te actualiseren, een voorstel te doen voor eisen aan de professionalisering van schoolleiders en een voorstel te doen voor registratie van de beroepsgroep. Het resultaat daarvan vindt u terug in deze publicatie.

De nieuwe beroepsstandaard is gebaseerd op de bestaande beroepsprofielen. Deze zijn bekeken in het perspectief van actuele ontwikkelingen en de recente vakliteratuur. De literatuurstudie heeft zich gericht op kenmerken van effectieve schoolleiders en effectieve leiderschapsstrategieën.

De nieuwe standaard en de inhoudelijke uitgangspunten zijn in conceptvorm opgeschreven in een startnotitie die in diverse rondes is besproken en becommentarieerd door drie expertgroepen: schoolleiders, opleiders van schoolleiders en wetenschappers. Op basis daarvan is de notitie herhaalde malen herschreven en opnieuw voorgelegd. In de eindfase is de notitie met een vragenlijst digitaal in een landelijke monitor voorgelegd aan schoolleiders, schoolbestuurders, leraren, opleiders, vakbonden, PO-Raad, beleidsmedewerkers van OCW en directeuren en adviseurs van de LPC's.

Het resultaat mag er zijn: een nieuwe beroepsstandaard voor schoolleiders in het primair onderwijs die rust op een stevig wetenschappelijk fundament en waarover consensus is bereikt met het werkveld in de volle breedte. De beroepsstandaard bestaat uit een competentieprofiel, bekwaamheidseisen en eisen aan verdere professionalisering. De beroepsstandaard is gebaseerd op kenmerken van effectief leiderschap. Aan de beroepsstandaard is een voorstel voor registratie van schoolleiders toegevoegd. Registratie is een hulpmiddel om de beroepsstandaard te borgen.

2. Gebruikte begrippen

In de beroepsstandaard worden diverse begrippen gebruikt die in de praktijk soms door elkaar gehaald worden of verschillende invullingen krijgen. Om verwarring te voorkomen beschrijven we hieronder de belangrijkste begrippen.

Definitie van het begrip competentie:

Het vermogen van een persoon om kennis, vaardigheden en attituden die relevant zijn voor een bepaalde beroepssituatie te verbinden aan persoonlijkheidskenmerken en om deze in te zetten op een geïntegreerde wijze, waardoor adequaat handelen in die beroepssituatie mogelijk wordt.

Voor de beroepsstandaard hebben we gezocht naar centrale, algemene competenties voor schoolleiders: generieke *basiscompetenties*. Specifieke competenties voor effectief leiderschap zijn afhankelijk van de context en verschillen dus per functie, per managementniveau en per school.

Competentie en persoonlijkheid

De begrippen competentie en persoonlijkheidskenmerk worden vaak door elkaar gebruikt. Persoonlijkheidskenmerken, zoals bijvoorbeeld extraversie, emotionele stabiliteit, inschikkelijkheid, vriendelijkheid, openheid, gewetensvolheid worden vaak als competenties benoemd. Wij maken onderscheid tussen persoonlijkheidskenmerken en competenties. Uitgangspunt is dat de persoonlijkheid van de leider van invloed is op diens competenties en daarmee de stijl van leidinggeven bepaalt. Het is daarom belangrijk dat de leider in staat is om de eigen persoonskenmerken te verbinden aan de competenties, om zo de eigen professionele identiteit te ontwikkelen. Wie ben ik, vanuit welke waarden leef ik en wat betekent dat voor mijn leidinggeven, voor de invulling van mijn competenties? Persoonlijkheidskenmerken zijn nogal vaststaand en zijn daarom moeilijk aan te leren of te veranderen. Professionalisering van schoolleiders zou niet gericht moeten zijn op de ontwikkeling van de persoonlijkheid, maar op het leggen van verbindingen tussen de eigen persoonlijkheidskenmerken en de competenties, met andere woorden op de ontwikkeling van de individuele professionele identiteit.

Ontwikkelingscompetenties versus beoordelingscompetenties

Bij het werken met competenties is het wenselijk stil te staan bij de vraag welke functie men voor ogen heeft: beoordeling of ontwikkeling?

Vanuit een beoordelings- en verantwoordingsperspectief worden competenties in verband gebracht met functiebeoordeling en het belonen van prestaties. Om te kunnen beoordelen of iemand over een bepaalde competentie beschikt, moeten de competenties geformuleerd worden in termen van gewenst waarneembaar gedrag, specifiek voor het managementniveau of de functie. Deze gedragsindicatoren worden vanuit een beoordelingsperspectief meestal van bovenaf geformuleerd. Dit impliceert dat iedereen in dezelfde functie wordt beoordeeld op basis van dezelfde gedragsindicatoren.

Bij een interactief ontwikkelingsperspectief ligt het accent op de competentieontwikkeling van schoolleiders. De beoordeling van de schoolleider vindt in dit perspectief niet plaats op basis van competenties en gedragsindicatoren, maar op basis van werkafspraken en geleverde prestaties (het resultaat van gedrag). Op basis van de resultaten kan gezamenlijk worden gezien of het wenselijk is om bepaalde competenties verder te ontwikkelen. Ten behoeve van die ontwikkeling wordt een algemene set van basiscompetenties geformuleerd. Dit zijn ontwikkelcompetenties, die geldig zijn voor elke schoolleider, op elk managementniveau en in elke functie en los van een specifieke schoolomgeving. De omschrijvingen van situatie specifieke competenties moeten in dialoog geformuleerd worden op het niveau van de schoolorganisatie, door bestuurders en schoolleiders zelf.

Het Schoolleidersregister PO kiest voor de beroepsstandaard nadrukkelijk voor een sociaal constructivistisch ontwikkelingsperspectief en daarmee voor een uitwerking in generieke basiscompetenties.

Enerzijds omdat we in de beroepsstandaard nooit alle verschillende schoolcontexten kunnen incorporeren. En anderzijds omdat nadruk op het beoordelings- en verantwoordingsperspectief in het verleden heeft geleid tot negatieve effecten. Omdat organisaties steeds meer worden ingericht en aangestuurd vanuit controle, beheersen en verantwoorden is er sprake van een toenemende stroom van regels, protocollen, verantwoordingsformulieren, benchmarks en andere accountancy-achtige maatregelen. De focus van het primaire proces raakt op de achtergrond en gezamenlijke betekenisverlening komt niet van de grond. Het gevolg is een verlies van plezier in het werk, verlies van professionele trots, het stagneren van processen en belemmering van innovatie.

Generieke competenties en specifieke competenties

De generieke basiscompetenties moeten vertaald en gekneed worden naar de specifieke context. Die context betreft het managementniveau waarop de schoolleider functioneert (bijv. middenmanagement, locatie, school, bovenschools), de omgevingspecificiteit (regio, probleemwijk, locatie, grootte van de school, denominatie, etc.) en de schoolcontext (missie en visie, opdracht en takenpakket). Gezien de grote verschillen tussen, maar ook binnen, scholen is het naar ons idee de opgave voor het veld zelf om de vertaalslag te maken van de basiscompetenties naar specifieke competenties of subcompetenties.

Nadat men kennis heeft genomen van de set van basiscompetenties, kan men zich binnen de schoolorganisatie vervolgens afvragen: wat betekent dit alles voor de schoolleider, hoe moeten in de specifieke situatie de basiscompetenties worden ingevuld, of hoe vertalen we de basiscompetenties in specifieke competenties? Om dit proces te ondersteunen is een digitaal instrument ontwikkeld: NSA-EFFECT.

Dit instrument bevat inhoudelijke hulpvragen en voorbeelduitwerkingen. Aan het instrument is bovendien een 360-graden feedback functie gekoppeld, op basis waarvan persoonlijke ontwikkeldoelen en actieplannen kunnen worden opgesteld.

3. Basiscompetenties en prestatie

Het doel van competentieontwikkeling is adequaat en competent handelen en beter functioneren van de betreffende medewerkers. Daarom gaat in organisaties momenteel veel aandacht uit naar prestatieverbetering en prestatie management. Voor schoolleiders betekent dit dat zij voortdurend gericht zijn op de prestatie, het resultaat van de school. Een effectieve schoolleider vraagt zich steeds af: wat draag ik als schoolleider bij aan het leerlingresultaat? De prestatie is echter niet exclusief gericht op de leerlingresultaten, maar heeft ook betrekking op de organisatie, onderdelen daarbinnen of op leerresultaten van medewerkers (teams, het eigen functioneren als schoolleider). Deze 'deelprestaties' komen uiteindelijk wel de leerlingprestaties ten goede.

De gewenste prestaties zijn onderdeel van de afspraken tussen werkgevers en schoolleiders. Beoordeling van het functioneren van een schoolleider zou moeten plaatsvinden op basis van de gemaakte afspraken over de prestaties. Het zijn dus niet de competenties die beoordeeld worden maar de performanceafspraken. Het gaat daarbij om:

- a. basisafspraken (bijvoorbeeld over leerresultaten, kwaliteitszorg, ziekteverzuim, financiën),
- b. afspraken over gewenste schoolontwikkeling en
- c. afspraken over persoonlijke ambities/loopbaanontwikkeling.

Het niveau van presteren moet vervolgens wel in verband worden gebracht met de onderliggende competenties. Competenties vormen namelijk het middel waarmee de prestaties worden bereikt. Wanneer bijvoorbeeld afspraken door de schoolleider niet worden nagekomen, dan wordt dit teruggekoppeld naar de onderliggende competenties. Je gaat dan na hoe de schoolleider door het realiseren van eigen ontwikkeldoelen een effectievere bijdrage kan leveren aan de belangrijkste doelen van de school. Dit is een ontwikkelingsgerichte analyse op basis waarvan een schoolleider zijn/haar professionaliseringsvraag kan formuleren en professionaliseringsafspraken kunnen worden gemaakt. Een verantwoordelijk schoolleider houdt zijn of haar competenties bij en legt voortdurend het verband met de gewenste prestatie of performance die hij of zij tot stand wil brengen. Het leggen van dit verband kan ondersteund worden door context specifieke bekwaamheidseisen.

De eisen waaraan iemand in een specifieke context of op een specifiek niveau moet voldoen zijn nauw verwant aan wat wij hiervoor specifieke competenties noemden. Bij het formuleren van context specifieke bekwaamheidseisen worden specifieke competenties of subcompetenties nog verder gespecificeerd in gedragsindicatoren. Deze kunnen het beste worden ingevuld in dialoog en binnen de context van de eigen school.

4. De kenmerken van effectief leiderschap

Onderzoek naar leiderschap in het onderwijs is door de jaren heen sterk verbonden geweest aan het verhogen van de effectiviteit van de school. Onderzoekers zijn op zoek gegaan naar de relatie tussen schoolleiderschap en schoolverbetering en naar de uiteindelijke invloed van leiderschap op de leerlingresultaten. De invloed van schoolleiders op de schooleffectiviteit wordt meestal gemeten door te kijken naar wat de effecten zijn van schoolleidersactiviteiten op de leerlingresultaten. Er is nogal wat verwarring in de wetenschap over de invloed van leiderschap op leerlingresultaten. Sommige onderzoekers vinden nauwelijks effecten van schoolleidersactiviteiten, anderen vinden wel degelijk invloed. Op scholen waar een sterkere spreiding van leiderschap plaatsvindt, blijken betere leerlingprestaties te worden behaald. Leiders die hun leidinggeven delen met anderen doen er dus wel degelijk toe. Opvallend is dat in de recentere onderzoeken meer invloed lijkt te worden gevonden. Het zou dus kunnen zijn dat schoolleiders in de afgelopen jaren effectiever zijn geworden.

Effectief schoolleiderschap

De zoektocht van onderzoekers naar effectief schoolleiderschap heeft zich onder andere gericht op de meest effectieve persoonlijkheidskenmerken, stijlen, gedragingen en wijzen van denken (cognities) van schoolleiders. Of persoonlijkheidskenmerken bijdragen aan de effectiviteit van schoolleiderschap is niet uit onderzoek naar voren gekomen. De aanname die in de praktijk heerst dat effectieve schoolleiders bepaalde persoonlijkheidskenmerken zouden moeten bezitten, wordt dus niet door onderzoek bevestigd. Ook is er niet één stijl van effectief leiderschap: het gewenste leiderschap verschilt per school. De stijl van leidinggeven moet matchen met de situatie om effectief leiderschap tot stand te brengen. Dit wordt situationeel leiderschap genoemd. Vanuit onderzoek naar gedragingen van schoolleiders wordt het belang van onderwijskundig leiderschap voor de schooleffectiviteit onderstreept. Kenmerkende gedragingen die uit dit onderzoek naar voren komen zijn: benadrukken van leerlingprestaties, benadrukken van basisvaardigheden, bemoeienis met de onderwijsmethoden, coördineren van de onderwijsprogramma's, regelmatig evalueren van het onderwijs, ondersteunen en begeleiden van docenten en creëren van een ordelijk en op leren gericht klimaat. Dit is het *functionalistische perspectief* op onderwijskundig leiderschap. Het gaat hier om onderwijskundig leiderschap in de beperkte betekenis van het woord: er wordt wel aangegeven wat de effectieve leider zou moeten doen, maar niet hoe hij of zij dat kan doen in de specifieke context. De bredere benadering van onderwijskundig leiderschap geeft de effectieve schoolleider weer als voortdurend gericht op het primaire proces bij alle taken die worden vervuld. In deze bredere betekenis verwijst onderwijskundig leiderschap naar integraal leiderschap, dit wil zeggen naar het afstemmen en coördineren van de taken, activiteiten, middelen, processen en structuren op elkaar, zodat ze - elkaar versterkend – bijdragen aan de realisering van goed onderwijs. Het gaat er dan om dat de schoolleider vorm geeft aan organisatiekenmerken (structuur/cultuur/ onderwijsorganisatie/ personeel/faciliteiten) met het oog op het optimaliseren van de leerlingresultaten. Deze opvatting vertrekt vanuit het *cognitieve perspectief*. Onderzoekers die werken vanuit dit perspectief stellen niet de taken centraal, maar nemen de perceptie die schoolleiders hebben van hun taken als uitgangspunt. De cognitieve schema's of 'mindscapes' en de meta-cognitieve denk- en afwegingsprocessen van schoolleiders worden als uitgangspunt voor onderzoek genomen. De achterliggende gedachte is dat de essentie van leiderschap niet alleen gelegen is in de sturing van gedrag, maar juist ook in de sturing van mentale processen in de school. Uit dergelijk onderzoek

komt de notie naar voren dat de sterke visie van de schoolleider een heel belangrijke factor is voor effectief leiderschap. De schoolleider moet de visie samen met leraren kunnen formuleren, maar ook kunnen communiceren en uitdragen. Bovendien komt uit dit onderzoek naar voren dat hogere orde denken een belangrijk kenmerk is van effectief leiderschap. Het gaat hier om het analyseren, tot syntheses komen en evalueren rekening houdend met alle verschillende factoren die een rol spelen in een bepaalde situatie of bij een bepaald probleem. Het gaat om probleem oplossen en besluiten nemen vanuit inductief en deductief redeneren en op basis van het ontwerpen van nieuwe kennis.

Leiderschapsstrategieën

Globaal zijn er twee ontwikkelingslijnen aan te geven die in het laatste decennium hun invloed hebben gehad op het leiderschap in scholen. Ten eerste is dat de internationale trend tot vergroting van de autonomie van scholen, gepaard gaand aan decentralisatie, waardoor scholen meer beleidsruimte krijgen, meer eigen keuzes moeten maken en meer verantwoording af moeten leggen over behaalde resultaten. De schoolleider moet hierbij met diverse partijen samenwerken, waaronder de ouders en het schoolbestuur. Schoolleiders krijgen meer verantwoordelijkheid voor de onderwijskwaliteit, voor de effectiviteit van de school. Daardoor wordt de behoefte aan onderzoek in de eigen school en de benutting van de verzamelde data versterkt.

Een tweede ontwikkelingslijn is dat door de snelle maatschappelijke ontwikkelingen inclusief de komst van ICT en Internet de betekenis van kennis sterk is veranderd en daarmee verandert ook de jeugd. Dit vraagt om andere wijzen van leren. Scholen zullen moeten inspelen op de veranderingen en op nieuwe inzichten m.b.t. kennis en didactiek. Scholen zijn dus in tegenstelling tot vroeger voortdurend in ontwikkeling. Scholen moeten toe groeien naar een cultuur van collegialiteit en van een voortdurend streven naar verbetering. De schoolleider heeft een expliciete rol gekregen in het op gang brengen en houden van de schoolontwikkeling, uiteindelijk gericht op verhoging van de kwaliteit van leren en onderwijzen. Schoolleiders geven leiding aan het leren op alle niveaus in de school.

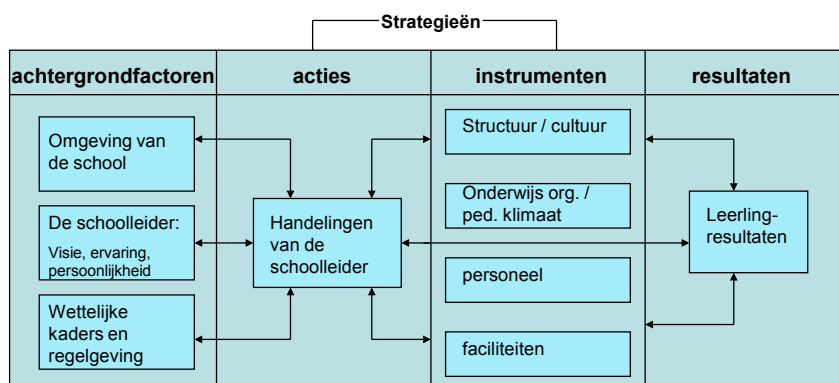
Aspecten van effectief leiderschap

Op basis van literatuurstudie (hierboven samengevat) kan worden geconcludeerd dat de volgende aspecten belangrijk zijn voor effectief leiderschap:

1. Werken vanuit een sterke visie.
2. Contextgebondenheid /omgevingsgerichtheid.
3. Vanuit een onderwijskundige gerichtheid vormgeven aan organisatiekenmerken.
4. Het toepassen van leiderschapsstrategieën die gericht zijn op het bevorderen van samenwerking en leren op alle niveaus binnen de organisatie, vanuit een onderzoekende houding.
5. Hogere orde denken.

5. Model voor effectief schoolleiderschap

Al in de jaren tachtig vroegen onderzoekers zich af wat schoolleiders nu precies doen om hun scholen effectief te maken dan wel effectief te houden. Op basis van literatuurstudie en de resultaten van longitudinale veldstudie ontwikkelden zij een beschrijvingsmodel voor onderwijskundig leiderschap. Het model stelt het gedrag van de schoolleider centraal gezien vanuit een brede opvatting van onderwijskundig leiderschap. Dit beschrijvingsmodel is tot op de dag van vandaag door veel onderzoekers als vertrekpunt genomen voor verder onderzoek naar de invloed van schoolleiderschap op leerresultaten. Wij hebben van dit model gebruik gemaakt bij de vertaling van effectieve schoolleiderskenmerken naar basiscompetenties. Daarbij hebben we het model licht aangepast. Voor een uitgebreide beschrijving van de elementen in het model verwijzen we naar de Beroepsstandaard Schoolleiders PO. Deze is te downloaden via de website van het Schoolleidersregister PO. Ook het digitale instrument NSA-EFFECT bevat een uitgebreidere omschrijving van het model.



Figuur 1: Beschrijvingsmodel van effectief leiderschap (gebaseerd op Bossert et al, 1982; Dwyer et al, 1985; Dwyer et al, 1987)

Een effectieve leider kan vanuit dit beschrijvingsmodel worden omschreven als een leider van wie al het handelen intentioneel is gericht op de beïnvloeding van de primaire processen in de school en daarmee uiteindelijk op de effecten op leerling-niveau. Het model geeft dus aan dat de effectieve schoolleider voortdurend gericht is op performance (de prestatie of het resultaat) van de school. De performance hoeft niet beperkt te worden tot leerlingresultaten, maar kan ook betrekking hebben op de performance of prestatie van de organisatie, onderdelen daarbinnen of op medewerkers (teams, het eigen functioneren als schoolleider). Competenties worden dus benut om prestaties te verrichten of beoogde resultaten van werkzaamheden te bereiken. De essentie blijft wel de vraag:

wat draag je als schoolleider bij aan het leerlingresultaat of wat heb je nodig om bij te kunnen dragen aan de leerlingresultaten?

De middelen of instrumenten die de schoolleider kan gebruiken ter optimaliseren van de leerlingresultaten zijn ingebed in vier domeinen waarop de schoolleider stuurt. De schoolleider is in feite:

- een organisatieontwikkelaar: door handelingen die gericht zijn op het structuur/ cultuurdomein;
- een cultuurmanager: via de strategieën die worden gevormd door handelingen gericht op de cultuur in de school;
- een onderwijskundig leider: door het aansturen en ondersteunen van het onderwijs en het pedagogisch klimaat, o.a. door coaching en begeleiding van leraren;
- een beheersmatig manager: door de gerichtheid op personele zaken en faciliteiten. In verband hiermee komt ook het financieel management om de hoek kijken: een belangrijke vaardigheid voor schoolleiders in deze tijd.

6. Het competentieprofiel voor schoolleiders

Op basis van de eerder gegeven definitie van het begrip competentie:

Het vermogen van een persoon om kennis, vaardigheden en attituden die relevant zijn voor een bepaalde beroepssituatie te verbinden aan persoonlijkheidskenmerken en om deze in te zetten op een geïntegreerde wijze, waardoor adequaat handelen in die beroepssituatie mogelijk wordt.

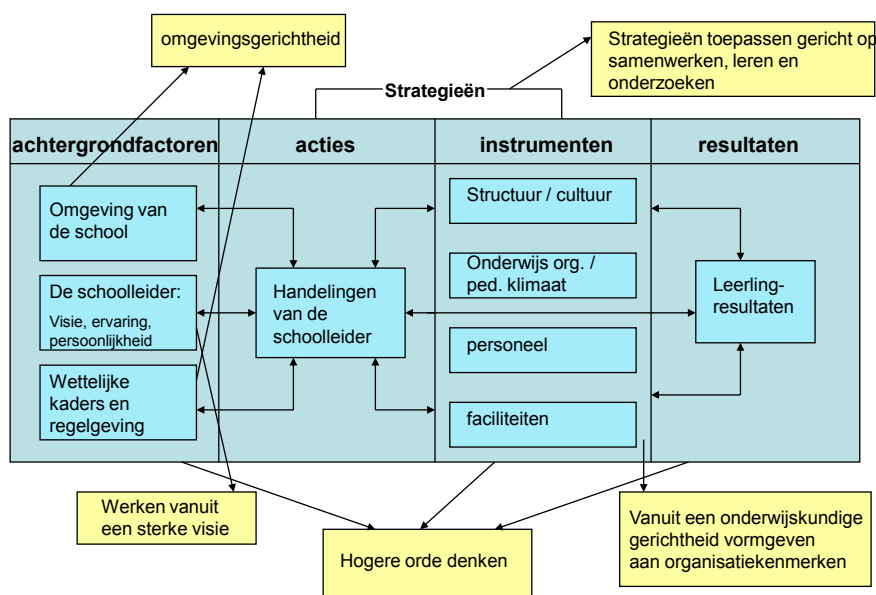
hebben we gezocht naar de vertaling van effectieve leiderschapskenmerken naar effectief handelen van schoolleiders. In andere woorden een vertaling van het 'wat' naar het 'hoe'.

Uitgangspunten voor formulering van het competentieprofiel

- Formulering van competenties op basis van de sociaalconstructivistische benadering.
- Accent op competentieontwikkeling in plaats van op competentiebeoordeling.
- Onderscheid tussen persoonlijkheidskenmerken en competenties.
- Formulering van een set van basiscompetenties die generiek, contextvrij is geformuleerd.
- Verbinding van de competentieontwikkeling met de gewenste doelen, de prestatie van de school (performance).

Bovenstaande uitgangspunten en het onderzoek naar effectief onderwijskundig leiderschap - vertaald in het beschrijvingsmodel - hebben ons geholpen om de basiscompetenties van het competentieprofiel vast te stellen.

In onderstaand figuur hebben we de vijf aspecten van effectief leiderschap in het beschrijvingsmodel weergegeven.



De vijf aspecten van effectief leiderschap zijn vertaald in de volgende vijf basiscompetenties:

Competentie 1: Visie-gestuurd werken

De schoolleider geeft leiding aan het ontwikkelen en concretiseren van een gezamenlijke visie op onderwijs en draagt deze visie uit teneinde onderwijsprocessen en leerresultaten te optimaliseren.

Competentie 2: In relatie staan tot de omgeving

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

Competentie 3: Vormgeven aan organisatiekenmerken vanuit een onderwijskundige gerichtheid

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

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

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

Competentie 5: Hogere orde denken

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

De eerder als belangrijk aangemerkte competentie onderzoeksmatig leiderschap is niet als aparte basiscompetentie opgenomen. We vinden het onderzoeksmatig leiderschap wel terug in competentie 4. Daarnaast is onderzoeksmatig leiderschap een competentie die in alle vijf de basiscompetenties een rol speelt. In de vertaling van elke basiscompetentie naar specifieke competenties zal de competentie onderzoeksmatig leiderschap steeds anders worden geformuleerd. In het volgende hoofdstuk werken wij een aantal voorbeelden uit.

7. Voorbeelden competentieprofielen

Met de basiscompetenties in het achterhoofd kunt u zich binnen de schoolorganisatie vervolgens afvragen: ‘wat betekent dit alles voor de schoolleider, hoe moeten in de specifieke situatie de basiscompetenties worden ingevuld, of hoe vertalen we de basiscompetenties in subcompetenties? Hieronder vindt u drie voorbeelduitwerkingen van het basisprofiel opgenomen, gekoppeld aan drie functieniveaus. Deze drie voorbeelden vormen denkbeeldige punten op een continuüm van steeds complexer wordende leidinggevende functies. Op dit continuüm zijn nog vele andere punten (mengvormen) te vinden. De gegeven voorbeelden kunt zijn te gebruiken als ijkpunten om de basiscompetenties te vertalen naar meer specifieke indicatoren.¹

Specifieke competenties zijn nadrukkelijk niet bedoeld om schoolleiders op te beoordelen.

Werkgevers beoordelen schoolleiders op prestatieafspraken! Het gaat daarbij om:

- basisafspraken (bijvoorbeeld over leerlingresultaten, ziekteverzuim, financiën en kwaliteitszorg).
- afspraken over gewenste schoolontwikkeling en
- afspraken over persoonlijke ambities/loopbaanontwikkeling.

De mate waarin deze afspraken worden nagekomen kunnen vervolgens wel in verband worden gebracht met specifieke competenties en leiden tot professionaliseringsafspraken.

Basiscompetentie	Uitwerking in functieniveaus		
	<i>Profiel1 (uitvoerend)</i>	<i>Profiel2 (vormgevend)</i>	<i>Profiel3 (strategisch)</i>
Visie-gericht werken De schoolleider geeft leiding aan het ontwikkelen, concretiseren en uitdragen van een gezamenlijke visie op onderwijs en aan de vertaling van deze visie naar kwaliteitsdoelen, teneinde onderwijsprocessen en leerresultaten te optimaliseren. Specifieke competenties: <u>Focus op het primaire proces</u> <u>Competent in onderzoek</u>	<u>Focus op het primaire proces</u> De schoolleider geeft vanuit de visie vorm en inhoud aan de ondersteuning van het primaire proces, aansluitend bij strategische doelen. <u>Competent in onderzoek</u> De schoolleider kan onderzoeksresultaten over visieontwikkeling in het onderwijs toetsen aan de eigen praktijk.	<u>Focus op het primaire proces</u> De schoolleider ontwikkelt samen met het team de (onderwijs)visie van de school, en stelt op basis daarvan op schoolniveau strategische doelen op. <u>Competent in onderzoek</u> De schoolleider baseert zich op extern en intern onderzoek bij het formuleren van een visie en doelen voor de school.	<u>Focus op het primaire proces</u> De schoolleider houdt de brede professionele dialoog over goed onderwijs gaande en vertaalt deze naar strategische keuzes op organisatieniveau en naar collectieve ambities. <u>Competent in onderzoek</u> De schoolleider gebruikt kennis uit extern en intern onderzoek om kwalitatieve impulsen te geven aan de organisatiebrede dialoog over goed onderwijs.

¹ Bij deze notitie hoort ook een digitaal instrument dat schoolleiders en bestuurders verder ondersteunt bij het vertalen van de basiscompetenties naar specifieke competenties en ontwikkeldoelen.

--	--

Basiscompetentie	Profiel1 (uitvoerend)	Profiel2 (vormgevend)	Profiel3 (strategisch)
<p>In relatie staan tot de omgeving</p> <p>De schoolleider anticipeert op ontwikkelingen in de omgeving en beïnvloedt deze doelbewust vanuit ondernemerschap, teneinde onderlinge relaties, onderwijsprocessen en leerresultaten te optimaliseren.</p> <p>Onder omgeving verstaan we bestuur, wet- en regelgeving, ouders, maatschappelijke omgeving en relevante organisaties.</p> <p>Specifieke competenties:</p> <p><u>Ondernemerschap</u></p> <p><u>Externe samenwerking</u></p> <p><u>Competent in onderzoek</u></p>	<p><u>Ondernemerschap</u> De schoolleider is zich bewust van factoren uit de directe omgeving van de school, die van invloed zijn op de school en handelt hiernaar.</p> <p><u>Externe samenwerking</u> De schoolleider onderhoudt contacten met relevante organisaties buiten de school en heeft daarbij oog voor verschillende belangen en de positie van de school.</p> <p><u>Competent in onderzoek</u> De schoolleider heeft kennis van en inzicht in onderzoeksresultaten over de wisselwerking tussen de ontwikkelingen in de omgeving van de school en de onderwijsontwikkeling van de eigen school en kan deze kennis en dit inzicht toetsen aan de eigen praktijk.</p>	<p><u>Ondernemerschap</u> De schoolleider onderscheidt en creëert kansen, anticipeert op bedreigingen en ontwikkelingen in de omgeving en vertaalt dit naar de ontwikkeling van de school.</p> <p><u>Externe samenwerking</u> De schoolleider bouwt netwerkrelaties op, onderhoudt deze en opereert daarbij effectief in het krachtenveld van verschillende opvattingen en belangen.</p> <p><u>Competent in onderzoek</u> De schoolleider betreft kennis uit extern onderzoek en informatie uit de omgeving bij de aansturing van nieuwe ontwikkelingen in de eigen school ter verbetering van onderwijsprocessen en leerlingresultaten en de positie van de school.</p>	<p><u>Ondernemerschap</u> De schoolleider overziet kansen en bedreigingen vanuit de relevante ontwikkelingen in de dynamische omgeving en zet deze om in strategisch beleid ter versterking van de organisatie.</p> <p><u>Externe samenwerking</u> De schoolleider heeft een goed beeld van de mogelijkheden en onmogelijkheden per school en gaat op basis hiervan strategische allianties aan met het oog op uitbouw en behoud van het (zorg)netwerk.</p> <p><u>Competent in onderzoek</u> De schoolleider betreft kennis uit extern onderzoek en informatie uit de bredere omgeving bij de aansturing van nieuwe ontwikkelingen in de organisatie.</p>

Basiscompetentie	Profiel1 (uitvoerend)	Profiel2 (vormgevend)	Profiel3 (strategisch)
<p>Vormgeven aan organisatiekenmerken vanuit een onderwijskundige gerichtheid</p> <p>De schoolleider geeft in dialoog met medewerkers vorm aan organisatiekenmerken vanuit kennis van hun onderlinge samenhang en met het oog op het optimaliseren van leerresultaten van leerlingen.</p> <p>Onder organisatiekenmerken verstaan we structuur, cultuur, onderwijsorganisatie, personeel en faciliteiten</p> <p>Specifieke competenties:</p> <p><u>Organisatiebeleid- en beheer</u></p> <p><u>Financieel management</u></p> <p><u>Organisatieontwikkeling</u></p> <p><u>Leidinggeven aan het onderwijsproces</u></p> <p><u>Personeelsmanagement</u></p> <p><u>Competent in onderzoek</u></p>	<p><u>Organisatiebeleid- en beheer</u></p> <p>De schoolleider realiseert een optimale inzet van tijd, mensen en middelen met het oog op visie en doelen, binnen de afspraken die hierover zijn gemaakt.</p> <p><u>Financieel management</u></p> <p>De schoolleider bewaakt financiële middelen/budgetten en geeft opdracht tot betalingen voor zover die vallen binnen de goedgekeurde begroting en richtlijnen.</p> <p><u>Organisatieontwikkeling</u></p> <p>De schoolleider heeft kennis van en inzicht in het cyclisch proces van organisatieontwikkeling en kan hieraan uitvoerend leiding geven.</p> <p><u>Leiding geven aan het onderwijsproces</u></p> <p>De schoolleider stimuleert en ondersteunt medewerkers bij het uitvoering geven aan het onderwijsproces, op basis van de daarover gemaakte afspraken.</p> <p><u>Personeelsmanagement</u></p>	<p><u>Organisatiebeleid- en beheer</u></p> <p>De schoolleider realiseert een optimale inzet van tijd, mensen en middelen met het oog op beoogde onderwijsprocessen en leerresultaten op schoolniveau.</p> <p><u>Financieel management</u></p> <p>De schoolleider voert risicoanalyses uit en stelt meerjarige begrotingen, formatieplannen, investeringsplannen en investeringsbegrotingen op- en vast, ter goedkeuring door de bestuurder.</p> <p><u>Organisatieontwikkeling</u></p> <p>De schoolleider geeft op cyclische wijze vorm aan de duurzame ontwikkeling van de school en borgt, onderhoudt en verbetert de kwaliteit van deze ontwikkeling.</p> <p><u>Leiding geven aan het onderwijsproces</u></p> <p>De schoolleider geeft in dialoog met medewerkers vorm en inhoud aan het onderwijsproces, vanuit kennis van onderwijsleerprocessen</p>	<p><u>Organisatiebeleid- en beheer</u></p> <p>De schoolleider laat het bedrijfsmatig management ondersteunend zijn aan de onderwijsprocessen en de ontwikkeling van de organisatie.</p> <p><u>Financieel management</u></p> <p>De schoolleider draagt zorg voor een zorgvuldige, efficiënte en effectieve bedrijfsvoering met aandacht voor een rechtmatige en doelmatige verwerving, bestemming en aanwending van middelen; risicobeheersing, solvabiliteit en kapitalisatiefactor.</p> <p><u>Organisatieontwikkeling</u></p> <p>De schoolleider geeft op cyclische wijze sturing aan de duurzame ontwikkeling van de organisatie als geheel en borgt, onderhoudt en verbetert de kwaliteit van deze ontwikkeling.</p> <p><u>Leiding geven aan het onderwijsproces</u></p> <p>De schoolleider bevordert dialoog over en bewaakt de kwaliteit van onderwijsprocessen in de scholen, vanuit kennis van onderwijsleerprocessen</p>

	<p>De schoolleider bevordert en houdt zicht op het naleven en cyclisch evalueren van werk- en professionaliseringsafspraken.</p> <p><u>Competent in onderzoek</u> De schoolleider heeft kennis van en inzicht in onderzoeksresultaten naar strategieën voor succesvolle organisatieontwikkeling en vergelijkt deze met de eigen praktijk.</p>	<p><u>Personeelsmanagement</u> De schoolleider bevordert en houdt zicht op de kwaliteit van het functioneren van docenten, maakt in dit kader duidelijke werk- en professionaliseringsafspraken, ziet toe op het vastleggen, naleven en cyclisch evalueren van deze afspraken en verbindt er consequenties aan.</p> <p><u>Competent in onderzoek</u> De schoolleider verzamelt informatie over de verschillende organisatiekenmerken, relateert deze aan extern onderzoek naar organisatieontwikkeling en baseert beslissingen hierop.</p>	<p><u>Personeelsmanagement</u> De schoolleider bevordert en houdt zicht op de kwaliteit van het functioneren van de schoolleiders die onder hem vallen, maakt in dit kader duidelijke werk- en professionaliseringsafspraken, ziet toe op het vastleggen, naleven en cyclisch evalueren van deze afspraken en verbindt er consequenties aan.</p> <p><u>Competent in onderzoek</u> De schoolleider stimuleert en faciliteert schoolzelfevaluatie en praktijkonderzoek en bewaakt dat beslissingen over onderwijs en schoolontwikkeling worden gebaseerd op externe en interne onderzoeksgegevens.</p>
--	---	--	--

Basiscompetentie	Profiel1 (uitvoerend)	Profiel2 (vormgevend)	Profiel3 (strategisch)
<p>Hanteren van strategieën t.b.v. samenwerking, leren en onderzoeken op alle niveaus De schoolleider hanteert leiderschapsstrategieën die gericht zijn op het bevorderen van samenwerking, leren en onderzoek op alle niveaus binnen de organisatie teneinde de school- en onderwijsontwikkeling te bevorderen. Vormen van leiderschap die samenwerking, leren en</p>	<p><u>Interpersoonlijke competentie</u> De schoolleider voert communicatieprocessen zodanig uit dat er draagvlak voor schoolontwikkeling ontstaat.</p> <p><u>Aansturen van professionals</u> De schoolleider hanteert strategieën die de uitwisseling van kennis en informatie, teamgeest en samenwerkingsbereidheid bevorderen en spreekt</p>	<p><u>Interpersoonlijke competentie</u> De schoolleider heeft kennis van en inzicht in communicatieprocessen. Hij geeft deze zodanig vorm dat zij de ontwikkeling van het onderwijs en de school bevorderen.</p> <p><u>Aansturen van professionals</u> De schoolleider zet passende leiderschapsstrategieën in en schept daarmee een klimaat waarin medewerkers</p>	<p><u>Interpersoonlijke competentie</u> De schoolleider heeft kennis van en inzicht in communicatieprocessen. Hij hanteert en bevordert deze processen t.b.v. de ontwikkeling van de grotere organisatie.</p> <p><u>Aansturen van professionals</u> De schoolleider stimuleert het situationeel toepassen van diverse strategieën voor leiderschap en past vanuit zijn</p>

<p>onderzoek bevorderen zijn transformatief, moreel, inspirerend, onderzoeksmatig en gedeeld leiderschap.</p> <p>Specifieke competenties:</p> <p><u>Interpersoonlijke competentie</u></p> <p><u>Aansturen van professionals</u></p> <p><u>Competent in onderzoek</u></p>	<p>mensen aan op hun verantwoordelijkheid.</p> <p><u>Competent in onderzoek</u> De schoolleider stimuleert docenten om een onderzoekende houding aan te nemen met betrekking tot hun eigen praktijk en vervult hierin een voorbeeldrol.</p>	<p>gestimuleerd worden verantwoordelijkheid te nemen en waarin zij zich gemotiveerd en gewaardeerd voelen.</p> <p><u>Competent in onderzoek</u> De schoolleider creëert een cultuur waarin docenten bereid en competent zijn om hun eigen onderwijs en de resultaten daarvan te onderzoeken, en waarin beslissingen over onderwijs, schoolontwikkeling en inzet/ professionalisering van personeel worden gebaseerd op externe en interne onderzoeksgegevens.</p>	<p>voorbeeldfunctie deze strategieën ook toe op het eigen leiderschap.</p> <p><u>Competent in onderzoek</u> De schoolleider stimuleert, vanuit eigen onderzoeksvaardigheid, de onder hem vallende schoolleiders om sturing te geven aan praktijkonderzoek als basis voor het nemen van beslissingen.</p>
--	---	---	--

basiscompetentie	Profiel1 (uitvoerend)	Profiel2 (vormgevend)	Profiel3 (strategisch)
<p>Hogere orde denken De schoolleider analyseert zaken diepgaand op basis van adequate informatieverzameling en vanuit alternatieve denkmodellen, en brengt ze in verband met alle factoren in de bredere organisatie die een rol spelen bij het leren van leerlingen.</p> <p>Specifieke competenties:</p> <p><u>Competent in zelfsturing</u></p> <p><u>Intrapersoonlijke competentie.</u></p> <p><u>Competent in onderzoek</u></p>	<p><u>Competent in zelfsturing</u> De schoolleider staat open voor feedback van teamleden en leidinggevend, reflecteert op eigen handelen en past het handelen waar nodig aan.</p> <p><u>Intrapersoonlijke competentie</u> De schoolleider kan concepten, opvattingen en praktijk-ervaringen met elkaar verbinden, onderscheidt bij</p>	<p><u>Competent in zelfsturing</u> De schoolleider reflecteert op het effect van zijn eigen handelen, treedt hierover in gesprek met teamleden en collega-schoolleiders en neemt deel aan intervisiebijeenkomsten /visitatiestrajecten. Op basis van de inzichten die dit oplevert past hij zijn handelen waar nodig aan.</p> <p><u>Intrapersoonlijke competentie.</u> De schoolleider handelt vanuit inzicht in de samenhang tussen alle factoren (visie, gewenste opbrengsten, omgeving van de school, wettelijke kaders en regelgeving en</p>	<p><u>Competent in zelfsturing</u> De schoolleider reflecteert op het effect van zijn eigen handelen, treedt hierover in gesprek met medewerkers en collega's en neemt deel aan bovenbestuurlijke visitaties/audits. Op basis van de inzichten die dit oplevert, past hij zijn handelen waar nodig aan.</p> <p><u>Intrapersoonlijke competentie.</u> De schoolleider handelt vanuit inzicht in de complexiteit van onderwijs- en organisatie-ontwikkeling en de</p>

	<p>complexe problemen hoofd- en bijzaken en ziet verbanden, trends en patronen.</p> <p><u>Competent in onderzoek</u> De schoolleider herkent mogelijke problemen of dilemma's in een vroeg stadium, analyseert ze met behulp van onderzoeksresultaten op leerling- en schoolniveau en neemt stelling.</p>	<p>kenmerken van de schoolorganisatie) die een rol spelen bij het leren van de leerlingen en leraren.</p> <p><u>Competent in onderzoek</u> De schoolleider benadert onderwerpen en problemen vanuit meerdere invalshoeken, verkent meerdere oplossingsrichtingen op basis van interne en externe onderzoeksresultaten en maakt anderen mede verantwoordelijk.</p>	<p>samenhang van verschillende organisatieonderdelen.</p> <p><u>Competent in onderzoek</u> De schoolleider benut interne en externe onderzoeksresultaten voor monitoring en organisatieontwikkeling, benadert onderwerpen en problemen vanuit een helicopterview, en kan de consequenties voor de langere en kortere termijn benoemen en vertalen in strategisch beleid.</p>
--	---	---	--

