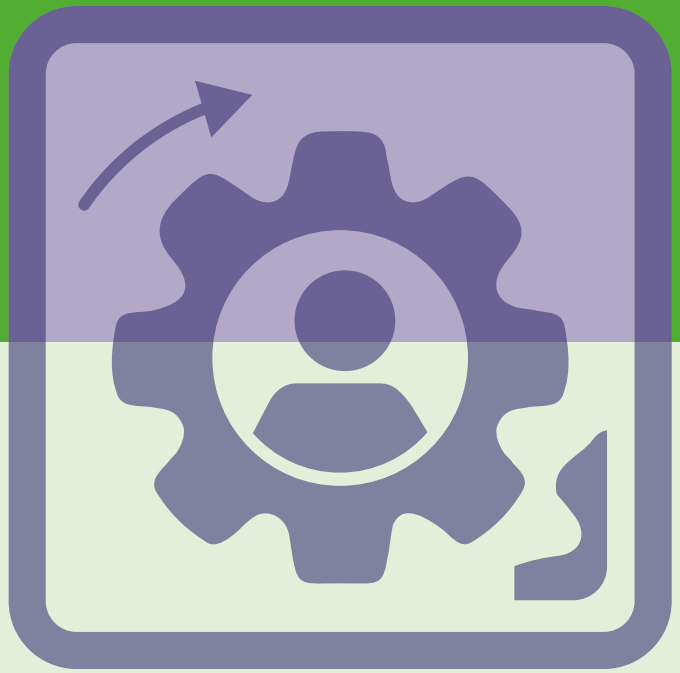
Beroepsstandaard Schoolleiders PO



Schoolleidersregister PO

Inhoud

1. Inleiding 3

2. De beroepsstandaard 5

3. Het verhaal achter de beroepsstandaard 9

   3.1 Aanleiding 9

   3.2 Het speelveld 10

   3.3 De kennisbasis 10

   3.4 De route 14

   3.5 Beroepsstandaard 16

Colofon 19

1

Inleiding

In het primair onderwijs kent de ontwikkeling van een beroepsstandaard en register voor schoolleiders een geschiedenis van bijna 20 jaar. Schoolleiders in het PO beschikken sinds 2002 over een beroepsstandaard. De huidige beroepsstandaard dateert uit 2012. Het Schoolleidersregister PO is er vanaf 2013. Daarna zijn schoolleiders voortvarend aan de slag gegaan met de doorontwikkeling van het beroepsregister. Tevens hebben de PO-raad, de AVS, CNV Schoolleiders en de AOb afspraken gemaakt in de cao. Dit alles heeft ertoe geleid dat 85% van de 8500 schoolleiders inmiddels heeft aangetoond te voldoen aan de beroepsstandaard. De meeste schoolleiders werken aan de eerste professionaliseringscyclus na registratie. Een snel groeiende groep werkt aan de tweede cyclus en enkele schoolleiders zijn al bezig met de derde cyclus.

Kennisbasis

De beroepsstandaard maakt deel uit van de kennisbasis van schoolleiders. Met een kennisbasis definieert de beroepsgroep van schoolleiders het beroep. Deze kennisbasis vormt het fundament voor het professioneel handelen en de ontwikkeling van individuele schoolleiders en de beroepsgroep. De kennisbasis bestaat naast de beroepsstandaard uit professionaliseringsthema's en een beschrijving van technologische en maatschappelijke ontwikkelingen die het beroep van schoolleider beïnvloeden.

Doel beroepsstandaard

Het belangrijkste doel van een beroepsstandaard is het bevorderen van de professionele ontwikkeling van schoolleiders en de erkenning van de beroepsgroep. Het begrip standaard verwijst naar de specifieke kwaliteiten van een goede schoolleider. Een standaard beschrijft wat de beroepsgroep in Nederland ziet als goed schoolleiderschap. Goed schoolleiderschap heeft ook betrekking op ethiek: de manier waarop en met welke redenen de schoolleider leidinggeeft. De nieuwe geactualiseerde beroepsstandaard heeft dus de functie richting te geven aan goed schoolleiderschap.

Terminologie

Wellicht doet de term beroepsstandaard te weinig recht aan deze ontwikkelingsgerichte functie en is het beter te spreken over beroepsbeeld of beroepsspiegel. Een beeld of spiegel voor schoolleiders om te reflecteren op hun professionele ontwikkeling en deze verder vorm te geven. Omdat de beroepsstandaard al een hele historie kent, is voor veel schoolleiders de beroepsstandaard een vertrouwd begrip en instrument geworden in het kader van hun beroepsregistratie. Om die reden hecht het Schoolleidersregister PO er aan de term beroepsstandaard te blijven gebruiken.

Reikwijdte

Schoolleiders werken in verschillende contexten. Een school in een dorp is anders dan een school in een achterstandswijk in een stad. Het werk van een schoolleider die werkt voor een bestuur met veel scholen verschilt op veel punten van dat van een schoolleider van een eenpitter, een meerschoolse schoolleider, een bovenschoolse schoolleider, een schoolleider van een kleine of een grote school, een directeur van een IKC of een interim schoolleider. Ondanks deze verschillen in context, moet de beroepsstandaard herkenbaar zijn voor alle schoolleiders. De beroepsstandaard beschrijft immers de kern van het vak.

Benadering van schoolleiderschap

In de nieuwe geactualiseerde beroepsstandaard wordt leiding geven aan scholen opgevat als *het vermogen om invloed uit te oefenen op medewerkers*[1] *(leraren en (onderwijs-)ondersteunend personeel) van de organisatie en andere belanghebbenden (ouders, zorgverleners, maatschappelijke instellingen, bedrijven) om zo de visie en doelen van deze organisatie, het verzorgen van kwalitatief goed onderwijs aan kinderen, te realiseren.* Zo opgevat verwijst schoolleiderschap naar het geheel van invloedsrelaties die ten dienste staan van het primaire proces.

De geactualiseerde beroepsstandaard gaat uit van een integrale benadering op leiderschap waarin een set van generieke leiderschapspraktijken en persoonlijk leiderschap van leidinggevenden in scholen centraal staan. Leiderschapspraktijken verwijzen dan naar een samenhangend geheel van activiteiten die uitgevoerd worden door een persoon of groep leidinggevenden in een school gericht op de verbetering van de onderwijskwaliteit en schoolontwikkeling. Deze leiderschapspraktijken kunnen door verschillende formele leidinggevenden binnen de school worden uitgevoerd: van bovenschoolse schoolleiders, integraal verantwoordelijke schoolleiders, coördinatoren tot interim schoolleiders. Zo opgevat wordt leiding geven aan onderwijskwaliteit en schoolverbetering onder verantwoordelijkheid van de schoolleider uitgevoerd door meerdere leidinggevenden binnen de school. Daarmee sluit de nieuwe geactualiseerde beroepsstandaard aan bij recente inzichten en praktijken van gespreid leiderschap.

Persoonlijk leiderschap verwijst naar persoonlijkheidskenmerken, technische, sociale en conceptuele vaardigheden en naar de persoonlijke ethiek van de schoolleider. Persoonlijk leiderschap heeft te maken met de identiteit van de schoolleider: wie ben en wil ik zijn. Persoonlijk leiderschap wordt gezien als een belangrijke voorwaarde waarmee schoolleiders hun leiderschapspraktijken vormgeven.

[1] *Bij een Kindcentrum is uiteraard ook sprake van pedagogisch medewerkers*

2

De beroepsstandaard

Schoolleiders zijn van doorslaggevende invloed voor de onderwijskwaliteit en schoolontwikkeling[2]. Zij vervullen een verbindende en cruciale rol tussen leerlingen, leraren, (onderwijs-)ondersteunend personeel, schoolbestuurders en de omgeving van de school. Dit doen ze onder andere door te werken aan een gedeelde visie op onderwijs, deze te vertalen in concrete doelen en open te staan voor nieuwe ontwikkelingen en ideeën. Door leraren en (onderwijs-)ondersteunend personeel te stimuleren zich te ontwikkelen en hun kwaliteiten en talenten in te zetten. Door het creëren van een professionele cultuur waardoor leraren en (onderwijs-)ondersteunend personeel elkaar kunnen vertrouwen en elkaar aanspreken op hun gedrag. Door ervoor te zorgen dat leraren goed les kunnen geven. En door goede relaties te onderhouden met hun bestuurders, ouders, andere scholen, gemeenten en zorgverleners. Dit vraagt veel van schoolleiders. En daarbij nemen ze hun persoonlijkheid mee. Aandacht voor de persoon van schoolleiders en hun persoonlijkheidskenmerken, capaciteiten, vaardigheden en persoonlijke ethiek verdient dan ook aandacht. Dit heeft geleid tot de volgende leiderschapspraktijken en aspecten van persoonlijk leiderschap die centraal staan in de beroepsstandaard.

[2] *Voor kindcentra moet hier ook kwaliteit van de kinderopvang en ontwikkeling van het kindcentrum gelezen worden*

Leiderschapspraktijken

Visiegericht werken

Een heldere en waardengerichte visie op onderwijs en opvoeding maakt dat de schoolleider en het team komen tot concrete leer- en ontwikkelingsdoelen voor leerlingen, leraren en (onderwijs-) ondersteunend personeel. Een gedeelde visie werkt inspirerend en motiverend en helpt leraren betekenis te geven aan hun werk. En niet onbelangrijk: visiegericht werken helpt bij het vasthouden aan een koers en biedt tegelijkertijd kansen om te innoveren en vernieuwen, bijvoorbeeld in het kader van digitalisering.

De volgende samenhangende activiteiten zijn daarbij van belang:

- het ontwikkelen van een gedeelde visie op onderwijs en opvoeding;
- het duidelijk en overtuigend communiceren van deze gedeelde visie;
- het creëren van gedeelde doelen;
- het bevorderen van de acceptatie van groepsdoelen;
- het anticiperen op noodzakelijke veranderingen;
- het stimuleren van vernieuwing en innovatie, bijvoorbeeld op het gebied van digitalisering.

Ontwikkelen van mensen

Deze leiderschapspraktijk gaat over het beïnvloeden van de opvattingen, de houding en het handelen van leraren en (onderwijs-)ondersteunend personeel. Een schoolleider die leraren en (onderwijs-)ondersteunend personeel stimuleert te leren en zich te ontwikkelen, bevordert de kwaliteit van leraren[3] en onderwijsondersteunend personeel. Hierdoor kunnen leerlingen[4] het beste uit zichzelf halen en worden de onderwijsdoelen gehaald.

Om sturing te kunnen geven aan het ontwikkelen van mensen, is het volgende geheel van samenhangende activiteiten van belang:

- het hebben van hoge prestatieverwachtingen van leraren en (onderwijs-)ondersteunend personeel;
- het bevorderen dat leraren en (onderwijs-)ondersteunend personeel reflecteren op hun opvattingen, houding en handelen;
- het geven van individuele steun en aandacht;
- zorgzaam zijn, tijd nemen en er zijn voor leraren en (onderwijs-)ondersteunend personeel;
- het bieden van mogelijkheden en het geven van ondersteuning aan leraren en (onderwijs-)ondersteunend personeel om te blijven leren en zich te ontwikkelen;
- het optreden als een rolmodel voor leraren en (onderwijs-)ondersteunend personeel.

Ontwikkelen van de organisatie

Deze leiderschapspraktijk richt zich op de inrichting van de school als een professionele organisatie. Dit doet de schoolleider door het ontwikkelen en uitvoeren van integraal beleid gericht op het in samenhang afstemmen van doelen, middelen en tijdpad. De schoolleider dient daarbij ervoor zorg te dragen dat het schoolbeleid afgestemd is met het strategisch beleid van het bestuur. Dit vereist goede samenwerking en onderling vertrouwen tussen de schoolleider en het bestuur.
Daarnaast is het voor de ontwikkeling van de school als organisatie van belang dat de schoolleider samenwerking, kennisdeling en gedeelde besluitvorming stimuleert. Maar ook het versterken van de professionele cultuur en het onderling vertrouwen binnen het team. Op deze manier zorgt de schoolleider er voor dat de school een professionele gemeenschap is waar het goed werken en leren is voor leraren en onderwijsondersteunend personeel.

De schoolleider kan sturing kan geven aan het ontwikkelen van de organisatie met behulp van de volgende samenhangende activiteiten:

- het voeren van integraal beleid en afstemmen van middelen (financiën, personeel, huisvesting) om de doelen van de organisatie binnen een gestelde tijd te realiseren;
- het zorgen voor een goede afstemming tussen het schoolbeleid en het strategisch beleid van het bestuur;
- het versterken van de samenwerking en de relatie met het bestuur als werkgever;
- het stimuleren van professionele samenwerking , kennisdeling en gedeelde besluitvorming;
- het versterken van de professionele cultuur en onderling vertrouwen in het team;
- het herontwerpen, veranderen en innoveren[5] van de organisatie;
- het adequaat en veerkrachtig omgaan met crisissituaties en ongeplande veranderingen (b.v. corona).

[3] *Ingeval van Kindcentra leze men hier ook: pedagogisch medewerkers en ondersteunend personeel.*
[4] *Waar 'leerlingen' staat kan ook 'kinderen' gelezen worden*
[5] *Hieronder kan digitalisering geschaard worden*

Leidinggeven aan de kwaliteit van het onderwijs

Bij deze leiderschapspraktijk gaat het erom dat schoolleiders ervoor zorgen dat er goed onderwijs aan leerlingen verzorgd kan worden. Dit houdt in dat de school voldoet aan de basiskwaliteit, eigen ambities formuleert en er sprake is van een goed functionerend stelsel van kwaliteitszorg. Daarnaast dient de schoolleider ervoor te zorgen dat er een veilig en ondersteunend pedagogisch klimaat is in de school. Maar ook dat er sprake is van een samenhangend curriculum met bijpassende leermiddelen heeft. En dat er beleid en duidelijke afspraken worden gemaakt over taken, verantwoordelijkheden en inzet van personeel. Op deze manier zorgt de schoolleider ervoor dat leraren en (onderwijs-) ondersteunend personeel hun werk goed kunnen doen.

Om goed leiding te geven aan de onderwijskwaliteit, zijn de volgende samenhangende activiteiten dan ook van belang:

- het systematisch en planmatig evalueren van de basiskwaliteit;
- het ontwikkelen van ambities en eigen kwaliteiten van onderwijs;
- het bevorderen van een veilig en ondersteunend pedagogisch klimaat;
- het organiseren van een samenhangend curriculum, aanbod en (digitale) leermiddelen
- het bemensen van het (onderwijs-)programma[6];
- het ondersteunen van leraren bij het lesgeven;
- het creëren van randvoorwaarden zodat leraren en (onderwijs-)ondersteunend personeel hun werk goed kunnen doen.

Investeren in goede relaties met de omgeving

Deze leiderschapspraktijk richt zich op het opbouwen, onderhouden en verder ontwikkelen van goede relaties met ouders, de wijk, gemeenten en zorginstellingen. Relaties die gebaseerd zijn op begrip, wederzijds vertrouwen en respect. Dit is belangrijk voor scholen om de optimale ontwikkeling van leerlingen optimaal te kunnen ondersteunen. Het investeren in goede relaties met de omgeving draagt bovendien positief bij aan het afleggen van meervoudige verantwoording door de schoolleider. Dit kan de steun voor en het vertrouwen in de school en onderwijs vergroten.

De volgende samenhangende activiteiten zijn daarvoor van belang:

- het investeren in goede, wederkerige relaties met ouders;
- het investeren in de versterking van de wijk als een goede en gezonde leefomgeving voor leerlingen;
- het investeren in duurzame relaties met samenwerkingsverbanden, zorginstellingen en jeugdhulpverlening in het kader van passend onderwijs;
- het onderhouden van professionele relaties met andere scholen voor primair en voortgezet onderwijs;
- het ontwikkelen en onderhouden van productieve relaties met de gemeente en het lokale bedrijfsleven.
- het afstemmen van het beleid van de school op lokaal en landelijk beleid;
- het aangaan van een dialoog met betrokkenen in de omgeving en het afleggen van verantwoording voor het gevoerde beleid van de school.

[6] *Bij een IKC is er voor de jongste kinderen nog geen sprake van onderwijs*

Persoonlijk leiderschap

Naast de vijf leiderschapspraktijken maken ook persoonlijkheidskenmerken, vaardigheden en capaciteiten en de persoonlijke ethiek van de schoolleider onderdeel uit van de nieuwe geactualiseerde beroepsstandaard. Persoonlijk leiderschap heeft te maken met de identiteit van de schoolleider: wie ben en wil ik zijn. Persoonlijk leiderschap helpt de schoolleider de leiderschapspraktijken vorm te geven.

Bij persoonlijk leiderschap gaat het om kenmerken of trekken van de persoon die relatief stabiel zijn en slechts met grote inspanning te veranderen zijn: de zogenaamde persoonlijkheidskenmerken, zoals onderscheiden in het “Big Five”- en het HEXACO-model. Daarnaast gaat het om technische, sociale en conceptuele vaardigheden en capaciteiten van de schoolleider die ontwikkeld kunnen worden en het gedrag van schoolleiders beïnvloeden. Bij technische vaardigheden gaat het om kennis en vaardigheden op het gebied van methoden, processen en technieken met betrekking tot het leiding geven aan een school als organisatie. Onder sociale vaardigheden vallen kennis en vaardigheden over menselijk gedrag en interpersoonlijke processen. Conceptuele vaardigheden hebben betrekking op het vermogen om te kunnen analyseren, logisch te redeneren en conceptueel te denken. Zo bezien, zijn technische vaardigheden vooral gericht op ‘dingen’, sociale vaardigheden op ‘mensen’ en conceptuele vaardigheden op ‘ideeën en concepten’. Tenslotte heeft persoonlijk leiderschap ook betrekking op de persoonlijke ethiek van schoolleiders: de ethische overwegingen en morele principes van de schoolleider.

Uitgaande van deze indeling heeft persoonlijk leiderschap onder andere betrekking op:

- extraversie, aangenaamheid, gewetensvolheid, vriendelijkheid, openheid, , ingetogenheid (persoonlijkheidskenmerken)
- kennis over onderwijs en opvoeding, leiderschap in onderwijsorganisaties, onderwijskwaliteit en onderwijsbeleid (technische vaardigheden)
- oplettendheid, empathie, tact en kunnen luisteren (sociale vaardigheden)
- flexibiliteit, aanpassingsvermogen en daadkracht (sociale vaardigheden)
- reflectie, zelfregulatie en systeemdenken (conceptuele vaardigheden),
- creativiteit en inventiviteit (conceptuele vaardigheden);
- integriteit en transparantie (ethiek)
- moed, wijsheid en relativeringsvermogen (ethiek)

3

Het verhaal achter de beroepsstandaard...

3.1 Aanleiding

Goede scholen worden geleid door sterke schoolleiders. Schoolleiders zijn van doorslaggevende invloed voor de onderwijskwaliteit en schoolontwikkeling[1]. Zij vervullen een verbindende en cruciale rol tussen leerlingen, leraren, andere medewerkers, schoolbestuurders en de omgeving van de school. Dit doen ze onder andere door te werken aan een gedeelde visie op onderwijs, deze te vertalen in concrete doelen en open te staan voor nieuwe ontwikkelingen en ideeën. Door leraren en andere medewerkers te stimuleren om zich te ontwikkelen en hun kwaliteiten en talenten in te zetten. Door het creëren van een professionele cultuur waardoor leraren en andere medewerkers elkaar kunnen vertrouwen en aanspreken op hun gedrag. Door ervoor te zorgen dat leraren goed les kunnen geven. En door goede relaties te onderhouden met ouders, gemeenten en zorgverleners.

Dit vraagt veel van schoolleiders! Om adequaat te regeren op de huidige en toekomstige uitdagingen moeten schoolleiders werk maken van professionalisering. Daarnaast moeten ze als beroepsgroep de handschoen oppakken om de kwaliteit van de professionalisering te versterken en zichtbaar te maken. De ontwikkeling van een beroepsstandaard en een register draagt daaraan bij.

In het primair onderwijs kent de ontwikkeling van een beroepsstandaard en register voor schoolleiders een geschiedenis van bijna 20 jaar. Schoolleiders in het PO beschikken sinds 2002 over een beroepsstandaard. De huidige beroepsstandaard dateert van 2012. Het register is er vanaf 2013. Daarna zijn schoolleiders voortvarend aan de slag gegaan met de doorontwikkeling van het beroepsregister. Tevens hebben de PO-raad, de AVS, CNV Schoolleiders en de AOb afspraken gemaakt in de cao. Dit alles heeft ertoe geleid dat 85% van de 8500 schoolleiders inmiddels heeft aangetoond te voldoen aan de beroepsstandaard. De meeste schoolleiders werken aan de

[1] *Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. School Leadership and Management, 28(1), 27-42; Robinson, V. M., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. Educational administration quarterly, 44(5), 635-674; Liebowitz, D. D., & Porter, L. (2019). The effect of principal behaviors on student, teacher, and school outcomes: A systematic review and meta-analysis of the empirical literature. Review of Educational Research, 89(5), 785-827.*

eerste professionaliseringscyclus na registratie. Een snel groeiende groep werkt aan de tweede cyclus en een enkele schoolleiders is al bezig met de derde cyclus.

Het Schoolleidersregister PO vond dat het tijd was de huidige beroepsstandaard weer eens onder de loep te nemen. Dit heeft geleid tot een geactualiseerde beroepsstandaard. In deze rapportage beschrijven we het verhaal achter de ontwikkeling van deze nieuwe, geactualiseerde beroepsstandaard. Dit verhaal bevat vier hoofdstukken: het speelveld, de kennisbasis, de route en de beroepsstandaard. Met het vertellen van het verhaal achter de actuele beroepsstandaard, willen we laten zien hoe schoolleiders in het PO als beroepsgroep hun verantwoordelijkheid voor de versterking van hun beroep hebben opgepakt en vormgegeven.

3.2 Het speelveld

Het werken met standaarden en registers is een welbekende geïnstitutionaliseerde praktijk bij 'klasssieke' beroepen (artsen, advocaten, notarissen etc). Deze beroepsgroepen werken al lang met standaarden en registers. Door het hanteren van professionele standaarden hebben ze controle over hun identiteit en waarden, de toegang en de kwaliteit van de beroepsuitoefening.

Met de ontwikkeling van het Schoolleidersregister en de beroepsstandaard is het onderhouden, monitoren en verantwoorden van de vakbekwaamheid van schoolleiders PO de afgelopen jaren ondersteund en gewaarborgd. Omdat schoolleiders werken in een publieke sector, krijgen ze te maken met allerlei visies en opvattingen van diverse actoren (bestuurders, beleidsmakers, politici etc) over hun beroep[2]. Deze visies en opvattingen zijn bovendien onderhevig aan verandering en soms zelfs tegenstrijdig. Dit heeft gevolgen voor de ontwikkeling van de beroepsstandaard en het register van schoolleiders PO. Schoolleiders hebben als beroepsgroep te maken met andere actoren in het politieke speelveld waarop ze opereren. Als vertegenwoordiger van bestuurders is bijvoorbeeld de PO-raad een van deze actoren, evenals de bonden waar schoolleiders bij aangesloten zijn en het Ministerie van OCW. Zo gezien krijgt de beroepsstandaard en het register van schoolleiders vorm in een voortdurend proces van interactie tussen diverse actoren binnen de sector. De uitdaging voor schoolleiders als beroepsgroep is dan ook om de ontwikkeling van de professionele standaard te verbinden met onderwijsbeleid aan de ene kant en de eigen professionele ontwikkeling aan de andere kant.

Bij de actualisering van de huidige beroepsstandaard, speelde deze uitdaging ook. Zo heeft de Onderwijsraad in haar advies 'Een krachtige rol voor schoolleiders' in 2018 de noodzaak voor een verdere professionalisering en een betere positie van schoolleiders onderstreept[3]. In dit verband heeft de raad geadviseerd om te werken aan een gemeenschappelijk sectoronafhankelijk beroepsstandaard met een register. Een gemeenschappelijke beroepsstandaard en register voor schoolleiders in het PO, VO en MBO.

Het Schoolleidersregister PO heeft in eerste instantie positief gereageerd op dit advies. Het ministerie van OCW en de VO-raad, twee andere spelers op het speelveld, bleken echter geen voorstander te zijn van de ontwikkeling van een sectoronafhankelijke beroepsstandaard.

Vanwege het gebrek aan draagvlak voor het voorstel van de Onderwijsraad, heeft het Schoolleidersregister PO dan ook voor een sectorspecifieke aanpak gekozen: een nieuwe geactualiseerde beroepsstandaard voor schoolleiders PO. Deze sectorspecifieke aanpak heeft bovendien het voordeel dat het eigenaarschap van schoolleiders PO voor de beroepsstandaard - de beroepsstandaard is er voor en door schoolleiders - beter kan worden geborgd. Hoe hierbij vorm is gegeven aan een voortdurend proces van interactie tussen de verschillende spelers binnen het speelveld van het primair onderwijs, beschrijven we in het hoofdstuk dat gaat over de route.

3.3 De kennisbasis

De beroepsstandaard maakt deel uit van de kennisbasis van schoolleiders. Met een kennisbasis definieert de beroepsgroep van schoolleiders het beroep. Deze kennis-

[2] *Noordegraaf, M. (2007). From "pure" to "hybrid" professionalism: Present-day professionalism in ambiguous public domains. Administration & Society, 39(6), 761–785.*

[3] *Onderwijsraad (2018). Een krachtige rol voor schoolleiders. Den Haag: Onderwijsraad.*

basis vormt het fundament voor het professioneel handelen en de ontwikkeling van de professionele identiteit van individuele schoolleiders en de beroepsgroep. De beroepsstandaard vormt samen met de professionaliseringsthema's en de beschrijving van maatschappelijke en technologische veranderingen, die invloed hebben op het beroep van schoolleider, de kennisbasis. Ten behoeve van de actualisering van de huidige beroepsstandaard, heeft het Schoolleidersregister PO de volgende activiteiten geïnitieerd:

- Een vergelijking van de huidige Nederlandse beroepsstandaard met geactualiseerde beroepsstandaarden van andere landen.
- Een literatuurstudie gericht op internationaal onderzoek naar gespreid ('distributed') leiderschap.
- Een verkennende literatuurstudie naar ethisch leiderschap.

Hieronder beschrijven we de belangrijkste bevindingen van deze studies. De afzonderlijke rapportages van de bevindingen uit deze studies, zijn terug te vinden op de website van het Schoolleidersregister PO.

Ad 1: Vergelijking met geactualiseerde beroepsstandaarden van andere landen

Doel van de vergelijking was om meer inzicht te krijgen in de belangrijkste verschillen en overeenkomsten tussen de Nederlandse beroepsstandaard enerzijds en relevante andere actuele beroepsstandaarden anderzijds. Daartoe zijn de beschikbare actuele beroepsstandaarden uit de volgende landen bestudeerd: Canada, de Verenigde Staten van Amerika (VS), Australië, het Verenigd Koninkrijk en Zuid-Afrika. Deze standaarden zijn geselecteerd om drie redenen:

- Voor deze landen was een meer actuele beroepsstandaard beschikbaar dan de huidige Nederlandse beroepsstandaard die voor het laatste is herzien in 2012.
- Canada, de Verenigde Staten van Amerika, Australië en het Verenigd Koninkrijk vervullen van oudsher een leidende rol in de internationale discussie en ontwikkeling van beroepsstandaarden voor schoolleiders PO.
- De beroepsstandaard uit Zuid-Afrika is in een niet-westerse cultuur ontwikkeld, in tegenstelling tot de andere beroepsstandaarden. Dit maakt het mogelijk om na te gaan of er sprake is van een culturele vooringenomenheid of vertekening.

Belangrijkste bevindingen

Op grond van de analyse van de verschillen en overeenkomsten, zijn de belangrijkste bevindingen:

- In de verschillende landen, met uitzondering van Zuid-Afrika, zijn diverse actoren (bijvoorbeeld. schoolleiders, bestuurders, opleiders, beleidsmedewerkers) geconsulteerd bij de ontwikkeling van de beroepsstandaard. In Nederland is deze consultatie breder van opzet: de beroepsstandaard is voorgelegd aan een groter aantal verschillende actoren dan in andere landen. Daarmee is in Nederland meer tijd en energie gestoken in het creëren van draagvlak voor de beroepsstandaard binnen het 'systeem' (speelveld).
- Alleen in de Canadese beroepsstandaard is het centrale begrip leiderschap expliciet gedefinieerd. In de Nederlandse beroepsstandaard, evenals in die van de VS, Australië, het Verenigd Koninkrijk en Zuid-Afrika, wordt weliswaar op verschillende manieren beschreven wat de schoolleider zou moeten doen of waar die zich op zou moeten richten, maar een heldere omschrijving van wat leiderschap nu is, ontbreekt. In een beroepsstandaard die gaat over leiding geven aan onderwijsinstellingen, kan zo'n definitie niet ontbreken.
- In de Nederlandse beroepsstandaard uit 2012 staat onderwijskundig leiderschap in brede zin centraal. De beroepsstandaarden van Canada, het Verenigd Koninkrijk en Australië, gaan meer uit van een bredere set van generieke leiderschapspraktijken (waarvan onderwijskundig en transformationele leiderschapspraktijken onderdeel uitmaken) die invloed hebben op onderwijzen en leren. Een dergelijke integrale benadering van leiderschap is gebaseerd op inzichten uit internationaal onderzoek naar effectief schoolleiderschap. Daarmee wijkt de Nederlandse beroepsstandaard uit 2012 op dit punt duidelijk af van de andere beroepsstandaarden.
- Terwijl de andere beroepsstandaarden uitgaan van een set van generieke leiderschapspraktijken, staan in de Nederlandse beroepsstandaard uit 2012 leiderschapscompetenties centraal. Bovendien worden in de Nederlandse beroepsstandaard drie belangrijke aspecten van goed schoolleiderschap niet expliciet genoemd, die wel duidelijk te herkennen zijn in de andere beroepsstandaarden. Het gaat dan om waardengericht leiderschap, het aangaan van

verbindingen en betekenisvolle relaties met ouders en de lokale gemeenschap en de gerichtheid op leren, instructie en de coördinatie van het curriculum.
- Tot slot worden in beroepsstandaarden uit andere landen verschillende persoonlijke kwaliteiten onderscheiden die gezien worden als randvoorwaarden of bronnen voor het gedrag van schoolleiders. In de huidige Nederlandse beroepsstandaard wordt geen expliciete aandacht besteed aan persoonlijke kwaliteiten.

Betekenis voor beroepsstandaard

Deze bevindingen zijn meegenomen bij de ontwikkeling van de nieuwe, geactualiseerde beroepsstandaard (zie hieronder bij beroepsstandaard). Het gaat dan het expliciteren van wat onder leiderschap wordt verstaan, het uitgaan van generieke leiderschapspraktijken (integrale benadering) en het onderscheiden van persoonlijke kwaliteiten van schoolleiders (persoonlijk leiderschap).

Ad 2: Gespreid leiderschap

Een relatief recente benadering van leiderschap die zowel in de praktijk als in wetenschappelijk onderzoek steeds meer aandacht heeft gekregen is gespreid ('distributed') leiderschap. Deze benadering neemt afstand van een 'heroïsche' kijk op leiderschap, waarbij één leider verantwoordelijk is voor het teweegbrengen van verandering. Leiderschap is geen eigenschap van een individuele leider, maar is gespreid over meerdere personen in de school.

In de beroepsstandaard uit 2012 wordt nog niet expliciet naar deze benadering verwezen. Dat is wel het geval in beroepsstandaarden van andere landen In het kader van de actualisering van de beroepsstandaard, is het goed om gebruik te maken van inzichten uit onderzoek naar gespreid leiderschap. Om die reden is er een literatuurstudie uitgevoerd naar de rol van gespreid bij schoolontwikkeling.

Belangrijkste bevindingen

De belangrijkste bevindingen van de analyse van 18 geselecteerde studies zijn de volgende:

- Er is geen eenduidigheid over wat er onder gespreid leiderschap verstaan wordt. Twee benaderingen lijken de overhand te hebben. De eerste benadering is een beschrijvende benadering waarin het uitgangspunt is dat leiderschap altijd gedistribueerd is over leiders, volgers en de situatie. De tweede benadering is een meer voorschrijvende of normatieve benadering. In deze benadering gaat het veel meer om de vraag hoe en onder welke condities de verdeling van leiderschapspraktijken bijdraagt aan schoolverbetering. Daarbij wordt met name de invloed van collectieve leiderschapspraktijken, opgevat als de gezamenlijke uitgevoerde leiderschapspraktijken door personen die een leiderschapsrol vervullen, op schoolverbetering onderzocht.
- Uit onderzoek met een meer voorschrijvende of normatieve benadering blijkt dat collectieve leiderschapspraktijken, zoals richting geven, coördineren van het curriculum en het stimuleren van de capaciteiten van leerkrachten, positief samen hangen met schoolverbetering.
- Verder blijkt dat de het spreiden van leiderschapspraktijken vooral van belang is in latere fases van schoolontwikkeling. Verbreding van leiderschapspraktijken, het delegeren van taken en het ruimte geven aan andere leiders is nodig om bereikte verbetering vast te houden en breed in school te verankeren. Schoolleiders doen een stapje terug, maar blijven belangrijk.
- Tot slot blijkt dat er nog weinig systematisch longitudinaal onderzoek is verricht naar de rol van gespreid leiderschap op schoolverbetering. Als gevolg daarvan is de kennisbasis hierover nog relatief dun.

De resultaten van deze literatuurstudie hebben ertoe geleid dat in de nieuwe, geactualiseerde beroepsstandaard aangesloten wordt bij de recente benadering van gespreid leiderschap. Daarbij wordt de beschrijvende benadering van gespreid leiderschap als uitgangspunt genomen. Dit betekent dat in de nieuwe, geactualiseerde beroepsstandaard uitgegaan wordt van de gedachte dat leiderschap in scholen

per definitie gespreid is en plaats vindt in de interactie tussen leidinggevenden met een formele rol, leerkrachten en de context waarin ze werken. Over hoe het leiderschap nu gespreid zou moeten zijn en welke leiderschapspraktijken door verschillende leidinggevenden dienen te worden uitgevoerd geeft de beroepsstandaard geen handreikingen. Daarmee gaat de beroepsstandaard niet uit van een voorschrijvende of normatieve benadering van gespreid leiderschap.

Betekenis voor beroepsstandaard

Deze keuze houdt in dat er bij de nieuwe, geactualiseerde beroepsstandaard geen onderscheid wordt gemaakt naar verschillende functies of rollen van leidinggevenden, zoals bovenschoolse schoolleiders, schoolleiders, integraal verantwoordelijke schoolleiders, coördinatoren, tot interim schoolleiders. Dit betekent dat het goed uitvoeren van de onderscheiden generieke leiderschapspraktijken van de beroepsstandaard op elk niveau van de schoolorganisatie van belang is voor het effectief aansturen van de school. De positie die een formeel leidinggevende heeft, speelt daarbij geen rol. Weliswaar zijn er in de praktijk verschillen in de invulling van deze leiderschapspraktijken, maar deze verschillen hangen samen met verschillen in expertise, kwaliteit en ervaring. De beroepsstandaard kan een belangrijke bijdrage leveren aan de ontwikkeling van deze expertise, kwaliteit en ervaring van leidinggevenden.

Ad 3: Ethisch leiderschap

Zoals hiervoor al is aangegeven, heeft de Nederlandse beroepsstandaard uit 2012 geen aandacht voor ethische aspecten van schoolleiderschap. Omdat goed leiderschap betrekking heeft op zowel de effectiviteit als de ethiek van het leiderschap, is dat opvallend. Een goede schoolleider is iemand die het goede doet, op de goede manier en met de goede redenen. Aandacht voor de rol van ethiek is bovendien van belang tegen de achtergrond van allerlei (financiële) schandalen die zich de afgelopen jaren hebben voorgedaan.
Om meer inzicht te krijgen in de rol van ethisch leiderschap en ethiek voor het functioneren van schoolleiders is relevante internationale literatuur op dit gebied verkend.

Belangrijkste bevindingen

Uit deze verkenning kwamen de volgende bevindingen:

- In organisatiepsychologisch onderzoek wordt ethisch leiderschap opgevat als een afzonderlijke leiderschapsstijl die zich onderscheidt van andere verwante leiderschapsstijlen, zoals charismatisch, transformationeel en authentiek leiderschap. Er zijn ook onderzoekers die zich afvragen of ethisch leiderschap wel een afzonderlijke leiderschapsstijl is, juist vanwege de overlap met andere leiderschapsstijlen.
- Ethisch leiderschap wordt omschreven als het vertonen van normatief juist gedrag door persoonlijke acties en interpersoonlijke relaties én het bevorderen van zulk gedrag van volgers door middel van tweerichtingscommunicatie, bekrachtiging en besluitvorming. Ethische leiders zijn o.a. eerlijk, transparant, betrouwbaar en zorgzaam, maken eerlijke en principiële keuzes, hebben een open manier van communiceren en bevorderen en belonen ethisch gedrag van medewerkers.
- Het beschikbare organisatiepsychologisch onderzoek heeft laten zien dat ethisch leiderschap van invloed is op houdingen en gedrag van medewerkers en de ervaren effectiviteit van de organisatie.
- Onderwijskundig onderzoek naar ethisch leiderschap als leiderschapsstijl van schoolleiders ontbreekt. Recent is er wel meer aandacht voor zorgzaam (‘caring’) leiderschap in scholen, maar onderzoek daarnaar staat nog in de kinderschoenen.
- Wel is er onderzoek verricht naar de rol van waarden en ethiek bij het oplossen van problemen door schoolleiders en besluitvorming rondom ethische kwesties. Daaruit blijkt dat waarden een grotere rol spelen bij de analyse van complexe problemen.
- Tot slot is er een bruikbaar kader beschikbaar waarin vier benaderingen van ethiek worden onderscheiden: de ethiek van gerechtigheid, de ethiek van kritiek, de ethiek van zorg en de ethiek van het beroep). Dit kader kan schoolleiders helpen bij het omgaan met complexe ethische dilemma’s en het bewust worden van professionele codes die behoren tot het beroep van schoolleider.

Deze bevindingen hebben ertoe bijgedragen dat het belang om aandacht voor ethische aspecten van leiderschap in de nieuwe, geactualiseerde beroepsstandaard gewenst is. Daarbij zullen geen specifieke ethisch leiderschapsgedragingen opgenomen worden als onderdeel van de nieuwe geactualiseerde beroepsstandaard. Dit vanwege het feit dat er nog weinig empirisch onderzoek is verricht naar ethisch leiderschapsgedrag en de grote overlap met de generieke leiderschapspraktijken. Wel zal in de nieuwe, geactualiseerde beroepsstandaard het belang van de persoonlijke ethiek van schoolleiders worden erkend. Ethiek verwijst dan naar persoonlijke leiderschap als kenmerk van goed schoolleiderschap. Dit sluit ook aan bij de aandacht die ethiek krijgt in andere beroepsstandaarden: als een persoonlijke kwaliteit of 'bron' voor gedrag van de schoolleider.

Tot slot zal het kader met de vier benaderingen van ethiek opgenomen worden als onderdeel van de beroepsstandaard. Dit kader kan schoolleiders ondersteunen bij het internaliseren van de professionele codes van hun beroep. Op deze manier kunnen professionele codes gaan functioneren als ethische richtlijnen voor de handelingspraktijk van schoolleiders en de beroepsgroep.

3.4 De route

De beroepsstandaard is er voor en door schoolleiders. De afgelopen jaren zijn schoolleiders voortvarend aan de slag gegaan met de doorontwikkeling van het Schoolleidersregister. Zoals eerder aangegeven heeft 85% van de 8500 schoolleiders aangetoond te voldoen aan de beroepsstandaard. De actualisering van de huidige beroepsstandaard heeft dan ook in nauw overleg en dialoog met schoolleiders die werken in verschillende contexten plaatsgevonden. De beroepsstandaard moet immers herkenbaar zijn voor alle schoolleiders. Daarnaast zijn allerlei andere spelers actief op het speelveld, zoals besturen, opleiders, PO-raad en werknemersorganisaties. Deze spelers zijn actief betrokken geweest bij de ontwikkeling van de geactualiseerde beroepsstandaard met het oog op legitimering van de beroepsstandaard binnen de sector.

Bijeenkomsten

Om een beeld te geven over deze interactie en de gevoerde dialoog met diverse betrokkenen, geven we hieronder een overzicht van de bijeenkomsten (routekaart) die we sinds 2019 hebben georganiseerd en nog gaan organiseren.

Januari - juni 2018	Juli 2018 - maart 2019	April 2019 - maart 2020	Maart - juni 2020	Juni - november 2020	November/december 2020
Verkenning noodzaak actualisering jan-juni 2018	*Literatuurstudie*	*Dialoog met schoolleiders en belanghebbenden*	*Ontwikkeling concept beroepsstandaard*	*Dialoog met schoolleiders en belanghebbenden*	*Besluit en Presentatie*
Bespreking met gremia Schoolleidersregister		Congres Inspectie 10 april 2019		Opleiders 26 juni 2020	Besluit Bestuur 25 november 2020
Inventarisatie onder schoolleiders		Schoolleiders open inschrijving 17 april 2019		Klankbordgroepen schoolleiders	Presentatie beroepsstandaard 10 december 2020
Plan en besluit		AOb 3 juni 2019		Inventarisatieronde schriftelijk en online	
		Bestuurders en schoolleiders bij POraad 20 juni 2019		Wetenschappelijke Raad 7 oktober 2020	
		AVS 20 juni 2019		Adviesraad 28 oktober 2020	
		Klankbordgroep schoolleiders 2 juli 2019		Consultatie AOb, AVS, CNV, FvOV, POraad 27 oktober 2020	
		Schoolleiders Bijzonderwijs 3 juli 2019		Online consultatie schoolleiders 2 november 2020	
		FvOV 5 juli 2019		Online consultatie bestuurders 2 november 2020	
		Schoolleiders open inschrijving 2 oktober 2019			
		Schoolleiders Tabijn 4 november 2019			
		Platform kleine besturen Zuid-West Nederland 8 november 2019			
		Schoolleiders PCPOW 21 november 2019			
		Schoolleiders Accent 21 november 2019			
		Schoolleiders open inschrijving 22 november 2019			
		Schoolleiders open inschrijving 15 januari 2020			
		Schoolleiders Proquin 22 januari 2020			
		Commissie Onderwijs AVS 7 februari 2020			
		Opleiders 3 maart 2020			
		Schoolleiders Essentius 4 maart 2019			

Tijdens de bijeenkomsten genoemd bij '3. Dialoog met schoolleiders en belanghebbenden' hebben we de opbrengsten van de verschillende studies gedeeld en besproken hoe de beroepsstandaard verbeterd kan worden. Daarbij stonden vijf gespreksonderwerpen centraal:

- Leiderschapspraktijken van de schoolleider;
- Persoonskenmerken;
- Gespreid leiderschap;
- Ethisch leiderschap;
- Identiteit: symbolen die kenmerkend zijn voor het beroep.

De projectgroep

De opmerkingen en ideeën uit deze bijeenkomsten hebben we verzameld. Daarnaast hebben zij zich verdiept in de eerder verrichte studies (zie hierboven bij kennisbasis) en relevante rapporten (o.a. Onderwijsraad en Onderwijsinspectie). Vervolgens heeft een projectgroep van schoolleiders uit verschillende contexten deze informatie gebruikt als input voor het opstellen van de nieuwe geactualiseerde beroepsstandaard. De leden van deze projectgroep hebben hun ervaring als schoolleider ingebracht en zijn in dialoog gegaan met schoolleiders, bestuurders en opleiders over de conceptversie van de nieuwe geactualiseerde beroepsstandaard. Tevens hebben ze de leiderschapspraktijken van de beroepsstandaard geconcretiseerd met behulp van vlogs waarin ze duidelijk maken hoe zij deze praktijken in hun dagelijkse werk vormgeven. Bovendien hebben ze andere collega-schoolleiders gestimuleerd om te reageren. Het proces wordt afgerond met een bijeenkomst waar de geactualiseerde beroepsstandaard wordt vastgesteld door schoolleiders, waarna deze officieel overhandigd zal worden aan de minister.

Door deze route hopen we dat de nieuwe geactualiseerde beroepsstandaard een 'levend' handvest gaat worden voor en door schoolleiders.

3.5 Beroepsstandaard

Het belangrijkste doel van een beroepsstandaard is het bevorderen van de professionele ontwikkeling van schoolleiders en de erkenning van de beroepsgroep. Dit doel is herkenbaar in alle standaarden waaronder de Nederlandse. Er bestaat dus een brede internationale consensus over het doel van een beroepsstandaard.
Het begrip standaard verwijst naar de specifieke kwaliteiten van een goede schoolleider. Een standaard beschrijft dus wat de beroepsgroep in Nederland ziet als goed schoolleiderschap. Om deze functie van de beroepsstandaard te karakteriseren, worden in andere beroepsstandaarden termen gebruikt als 'gids', 'wegwijzer', 'richtlijn' of 'leerweg'. Aansluitend bij deze karakteriseringen, spreken we liever van een 'handvest'. De nieuwe, geactualiseerde beroepsstandaard heeft dus de functie van een handvest dat richting geeft aan de uitgangspunten en opvattingen van schoolleiders PO over wat goed schoolleiderschap is.

In navolging van de Canadese beroepsstandaard, wordt leiderschap in de nieuwe, geactualiseerde beroepsstandaard opgevat als het vermogen om invloed uit te oefenen op medewerkers van de organisatie en andere belanghebbenden om zo de visie en doelen van de organisatie te realiseren[4]. Zo opgevat verwijst leiderschap het geheel van invloed relaties die ten dienste staan van het primaire proces van de organisatie[5].
Goed leiderschap is zowel effectief als ethisch: de goede dingen doen op een goede manier en met de goede redenen[6].
Daarnaast gaat de geactualiseerde beroepsstandaard uit van een integrale benadering op leiderschap waarin een set van generieke leiderschapspraktijken[7] en de persoonlijke kwaliteiten van leidinggevenden centraal staan (zie ook hierboven bij kennisbasis). Leiderschapspraktijken verwijzen dan naar een samenhangend geheel van activiteiten die uitgevoerd worden door een persoon of groep leidinggevenden.

[4] *The Ontario Leadership Framework (2013); Ontario: The Institute for Educational Leadership*
[5] *Spillane, J.P. (2006). Distributed Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.*
[6] *Ciulla, Joanne B. and Donelson R. Forsyth. "Leadership Ethics." InThe SAGE Handbook of Leadership, edited by Alan Bryman, DavidCollinson, Keith Grint, Brad Jackson, and Mary Uhl-Bien. London: SAGE Publications, Ltd,., 2011.*
[7] *Leithwood, K. A., & Riehl, C. (2003). What we know about successful school leadership. Nottingham: National College for School Leadership; Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. School Leadership and Management, 28(1), 27-42.; Geijsel, F. (2015). Praktijken en praktijkwijsheden van onderwijsleiders. Inaugurele rede als bijzonder hoogleraar, Amsterdam: UvA. 4 september 2015.*

Persoonlijke kwaliteiten verwijzen dan naar persoonlijkheidskenmerken, cognitieve, sociale en relationele vaardigheden, persoonlijke waarden en normen (ethiek)[8]. Dit persoonlijk leiderschap heeft te maken met de identiteit van de schoolleider: wie ben en wil ik zijn en hoe kan ik mezelf ontwikkelen[9]. Het gaat dan om het vermogen van de schoolleider om te leren, het eigen gedrag te reguleren en te kunnen reflecteren op de eigen waarden en normen en ethiek. Deze persoonlijke kwaliteiten worden gezien als belangrijke bronnen (voorwaarden) waarmee schoolleiders hun leiderschapspraktijken vormgeven.

Door uit te gaan van generieke leiderschapspraktijken en de persoonlijke kwaliteiten, verschilt de nieuwe, geactualiseerde beroepsstandaard van de beroepsstandaard uit 2012. In de huidige beroepsstandaard wordt immers expliciet uitgegaan van de opvatting van onderwijskundig leiderschap (zie ook hierboven bij kennisbasis). Tevens staan in de huidige beroepsstandaard competenties of bekwaamheden centraal en geen generieke leiderschapspraktijken of gedrag. Tot slot maakt de huidige beroepsstandaard geen expliciet onderscheid naar persoonlijke kwaliteiten (persoonlijk leiderschap), waaronder ethiek. Wel wordt hogere orde denken als een afzonderlijke competentie onderscheiden, maar de betekenis van deze competentie is voor veel schoolleiders onduidelijk. Dat is niet het geval met persoonlijke leiderschap.

Uitgaande van deze definitie en benadering heeft de nieuwe geactualiseerde beroepsstandaard betrekking op alle personen in de school die een leidinggevende rol vervullen[10]. Deze beroepsstandaard maakt dus geen onderscheid in verschillende functies of rollen van schoolleiders. Leidinggeven aan onderwijskwaliteit en schoolontwikkeling wordt opgevat als een verantwoordelijkheid van meerdere leidinggevenden binnen de school: van bovenschoolse schoolleiders, integraal verantwoordelijke schoolleiders, coördinatoren, tot interim schoolleiders. Daarmee sluit de nieuwe geactualiseerde beroepsstandaard aan bij recente inzichten en praktijken van gespreid leiderschap[11] (zie ook hierboven bij kennisbasis).

Relatie beroepsstandaard en functiebeschrijvingen

Recent zijn er nieuwe voorbeeldbeschrijvingen van directiefuncties in het PO ontwikkeld na gesprekken met schoolleiders en bestuurders. Deze zijn het resultaat van de cao-onderhandelingen over de taak en functie van de schoolleider in het PO. Deze voorbeeldbeschrijvingen zijn bedoeld om bestuurders te helpen bij de invulling en waardering van de functie van schooldirecteur voor hun organisatie. Met behulp van deze voorbeelden kunnen bestuurders de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van hun schoolleiders op maat beschrijven. Daarnaast kan op grond van deze taakinhoud de inschaling bepaald worden. Daarbij is niet zozeer meer schoolgrootte of schoolsoort doorslaggevend, maar de complexiteit van de functie. Deze ontwikkeling roept de vraag op wat nu het verschil is tussen deze voorbeeldbeschrijvingen en de beroepsstandaard. Ze gaan immers allebei over de inhoud van de functie van de schoolleider.

Zowel de beroepsstandaard als de functiebeschrijving van de taak van de schoolleider, zijn bruikbare instrumenten voor personeelsbeleid. Ze kunnen ingezet worden als integraal onderdeel van de gesprekscyclus, maar hebben afhankelijk van de inrichting van de gesprekscyclus een verschillende rol. Het doel van een gesprekscyclus is om medewerkers te ondersteunen in het leren en presteren, zodat zij maximaal bijdragen aan het succes van de organisatie. Van oudsher zijn veel onderwijsorganisaties bekend met de klassieke gesprekscyclus van beoordelings- en functioneringsgesprekken. Binnen deze werkwijze kunnen functiebeschrijvingen als instrument ingezet worden om het functioneren van schoolleiders te evalueren en te beoordelen. Daarnaast is er binnen de gesprekscyclus ruimte om aandacht te besteden aan de persoonlijke en professionele ontwikkeling van de schoolleider. Daarbij kan de beroepsstandaard een belangrijke functie vervullen. Zo bezien, kunnen functiebeschrijvingen en de beroepsstandaard als instrumenten binnen een klassieke gesprekscyclus elkaar aanvullen.

[8] *Yukl, G. (2013). Leadership in Organizations (Eight Edition). Edinburgh; Pearson Education Limited.*

[9] *Geijsel, F. (2015). Praktijken en praktijkwijsheden van onderwijsleiders. Inaugurele rede als bijzonder hoogleraar, Amsterdam: UvA. 4 september 2015*

[10] *DiPadova, L. N., & Faerman, S. R. (1993). Using the competing values framework to facilitate managerial understanding across levels of organizational hierarchy. Human Resource Management, 32(1), 143-174.; Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. School Leadership and Management, 28(1), 27-42.*

[11] *Spillane, J. P., & Diamond, J. B. (Eds.). (2007). Distributed leadership in practice. New York, NY: Teachers College, Columbia University; Hulsbos, F. & van Langevelde, S. (red) (2017) Gespreid leiderschap in het onderwijs. Utrecht: Kessels & Smit Publishers.*

Omdat de klassieke gesprekscyclus niet altijd het beste uit medewerkers haalt, staat deze werkwijze meer en meer onder druk. Steeds meer organisaties vernieuwen hun gesprekscyclus dan ook in de richting van een 'waarderende' gesprekscyclus. Een dergelijke gesprekscyclus is veel meer gebaseerd op het waarderend onderzoeken van de sterke kanten van medewerkers en hun verbinding met de organisatie. Het eigenaarschap wordt dan bij de medewerkers gelegd om zelf in gesprek te zijn over hun doelen en ontwikkeling. Daarmee is er veel meer ruimte voor een effectieve, continue feedbackcyclus gericht op de persoonlijke ontwikkeling. In een dergelijk 'waarderende' gesprekscyclus kan de beroepsstandaard als handvest voor goed leiderschap een cruciale rol vervullen bij het onderzoeken van de sterke kanten van de schoolleiders. De functiebeschrijvingen hebben dan vooral een rol bij de selectie, inschaling en beoordeling van schoolleiders.

De betekenis en rol van functiebeschrijvingen en de beroepsstandaard hangt dus sterk af van de inrichting en vormgeving van de gesprekscyclus als onderdeel van personeelsbeleid. In het kader van de ontwikkeling van strategisch personeelsbeleid, staan onderwijsinstellingen voor de uitdaging om de rol van functiebeschrijvingen en de beroepsstandaard samenhangend te doordenken. Om het beste uit haar schoolleiders te halen, kunnen scholen de klassieke werk maken van de ontwikkeling naar een meer 'waarderende' gesprekscyclus. Daarbij kan de beroepsstandaard een belangrijke rol vervullen om met schoolleiders continue in gesprek te zijn over hun professionele ontwikkeling. Wij hopen dat de actuele beroepsstandaard als instrument voor strategisch personeelsbeleid deze belangrijke rol ook gaat krijgen.

Relatie beroepsstandaard en opleidingsaanbod

Zoals eerder aangegeven, vormt de beroepsstandaard samen met de professionaliseringsthema's en de beschrijvingen van de maatschappelijke en technologische veranderingen de kennisbasis. De professionaliseringsthema's zijn een concrete invulling en uitwerking van de generieke leiderschapspraktijken en de persoonlijke kwaliteiten van goed schoolleiderschap, zoals beschreven in de beroepsstandaard. Bij de beschrijving van deze professionaliseringsthema wordt dan ook nadrukkelijk verwezen naar de beroepsstandaard. Op deze manier vormen de beroepsstandaard en de professionaliseringsthema's een samenhangend inhoudelijke kader voor de professionalisering van schoolleiders.

De professionalisering van schoolleiders PO krijgt concreet gestalte doordat schoolleiders deelnemen aan allerlei professionaliseringsactiviteiten. Het Schoolleidersregister biedt schoolleiders inzicht in een gecertificeerd opleidings- en scholingsaanbod aan waaruit ze een keuze kunnen maken. Daarnaast faciliteert het Schoolleidersregister ook informele leertrajecten en zogenaamde kenniskringen. Bovendien organiseert het register conferenties over actuele maatschappelijke ontwikkelingen die van belang zijn voor de beroepsgroep. Voor deze professionaliseringsactiviteiten is de beroepsstandaard leidend.

Door deel te nemen aan professionaliseringsactiviteiten, maken schoolleiders werk van hun professionalisering. Op deze manier voldoen ze ook aan de beroepsstandaard en nemen ze hun verantwoordelijkheid als beroepsgroep voor de kwaliteit van de professionalisering serieus. Met de nieuwe, geactualiseerd beroepsstandaard willen we schoolleiders stimuleren om ook de komende jaren voortvarend aan de slag te gaan met het vertellen van hun 'verhaal' over goed schoolleiderschap. Dit draagt niet alleen bij aan de professionalisering van schoolleiders maar ook aan de ontwikkeling van een collectieve identiteit als beroepsgroep. En uiteindelijk aan de verbetering van het onderwijs in Nederland.

Colofon

De beroepsstandaard schoolleiders PO is geactualiseerd onder verantwoordelijkheid van het Schoolleidersregister PO. Meer weten? Kijk op www.schoolleidersregisterpo.nl

Ontwikkeld door
Douwe Bilder (bovenschools directeur Stichting Delta De Bilt)
Han Boone (directeur CBS Stroomdal in Kampen)
Marjo Dethmers (interim schoolleider)
Wouter Groot (directeur-bestuurder Casimirschool in Gouda)
Chris van der Velden (bestuurder CNS in Putten)
Marja Creemers (directeur Schoolleidersregister PO)
Peter Sleegers (onderzoeker en adviseur BMC)

Sterk Staaltje Schoolleiderschap
Schoolleiders werken individueel én als beroepsgroep voortdurend aan hun ontwikkeling. Niet alleen voor zichzelf maar juist ook voor anderen. Het Schoolleidersregister PO stimuleert de ontwikkeling van individuele schoolleiders en van de beroepsgroep. De ontwikkeling van schoolleiders mag gezien worden.

© 25 november 2020
Alle rechten voorbehouden