

# Basiscompetenties schoolleider VO

Praktische handleiding voor het werken met basiscompetenties



# Inhoud

<b>Voorwoord</b>	<b>4</b>
<b>Inleiding</b>	<b>5</b>
<b>Leeswijzer</b>	<b>7</b>
<b>Hoofdstuk 1 De basiscompetenties van de schoolleider VO</b>	<b>8</b>
1.1 Schoolleiderseffectiviteit en bestaande competentieprofielen	8
1.2 Op weg naar basiscompetenties	9
1.3 Nadere beschrijving van de elementen in het model van effectief leiderschap	12
1.4 Basiscompetenties	14
1.5 Ontbrekende basiscompetenties?	15
<b>Hoofdstuk 2 Van basiscompetenties naar specifieke competenties</b>	<b>17</b>
2.1 Inleiding	17
2.2 Het stappenplan	18
2.2.1 Handleiding	18
2.2.2 Werkwijze	18
Basiscompetentie 1 Visiegerichtheid	18
Basiscompetentie 2 Omgevingsbewustzijn	20
Basiscompetentie 3 Strategieën bij nieuwe vormen van leiderschap	20
Basiscompetentie 4 Organisatiebewustzijn	21
Basiscompetentie 5 Hogere orde denken	21
2.3 Het denkraam	23
2.3.1 Handleiding	23
2.3.2 Werkwijze	25
Basiscompetentie 1 Visiegerichtheid	25
Basiscompetentie 2 Omgevingsbewustzijn	26
Basiscompetentie 3 Strategieën bij nieuwe vormen van leiderschap	27
Basiscompetentie 4 Organisatiebewustzijn	28
Basiscompetentie 5 Hogere orde denken	31
<b>Nawoord Aan de slag met basiscompetenties</b>	<b>31</b>
<b>Bijlage 1 Speelbord</b>	<b>33</b>
<b>Bijlage 2 Scoreformulier</b>	<b>34</b>

# Voorwoord

Zes jaar geleden, in 2000, publiceerde de voorganger van de VO-raad *'Het beroepsprofiel van een schoolleider in het voortgezet onderwijs'*. Drie jaar later werd een herziene versie uitgebracht. Het beroepsprofiel bleek in een behoefte te voorzien als hulpmiddel om het gesprek over leiderschap in de school te voeren. Uit enquêtes, diepte-interviews en verschillende pilots bleek wel dat het nog concreter mocht. Schoolleiders vonden de tekst nog te abstract, te breed en te weinig ontwikkelingsgericht.

In veel van de huidige leiderschapsbenaderingen wordt ervan uitgegaan dat de effectiviteit van een leider bepaald wordt door een combinatie van eigenschappen van de leider en het gedrag dat hij/zij laat zien in bepaalde situaties. Deze nieuwe leiderschapsbenaderingen sluiten goed aan bij de visie van de VO-raad en ISISQ5 op de invulling van bekwaamheidseisen voor schoolleiders in het voortgezet onderwijs.

Welke leiderschap op welk moment in welke organisatie nodig is, is afhankelijk van de situatie waarin de betreffende organisatie verkeert. Een school met een teruglopend aantal leerlingen in de Randstad vereist een andere manier van leidinggeven dan een school met een groeiend aantal leerlingen op het platteland.

Een schoolleider moet daarom de vrijheid hebben om zelf te bepalen hoe in zijn of haar specifieke situatie de functie inhoud krijgt. Dit betekent niet dat er geen competenties te formuleren zijn die voor alle schoolleiders, ongeacht hun functie, taken of context, van belang, zo niet noodzakelijk zijn om te hebben. Dergelijke competenties zijn immers nodig voor het formuleren van de essentie van het schoolleiderschap én dienen als basis voor het opstellen van bekwaamheidseisen.

Gezocht moet worden naar competenties die iedere schoolleider, ongeacht taken of context, moet hebben. Als je als schoolleider niet over deze competenties beschikt, kun je eigenlijk niet goed functioneren. Deze competenties vormen de basis van de bekwaamheidseisen en daarom noemen we ze de basiscompetenties.

In het kader van de Wet beroepen in het onderwijs (Wet BIO) kunnen schoolleiders in het voortgezet onderwijs zelf hun bekwaamheidseisen opstellen. VO-raad en ISISQ5 wilden dit niet aan derden overlaten. Daarom werd de Werkgroep Basiscompetenties gevormd met schoolleiders, opleiders, onderzoekers, onderwijsadviseurs en bestuurders. Deze werkgroep onder leiding van Meta Krüger ging in juni 2005 aan de slag. De opdracht was tweeledig: formuleer een heldere set van basiscompetenties en ontwikkel praktische handreikingen waarmee schoolleiders binnen hun school met deze basiscompetenties aan de slag kunnen gaan. Het resultaat van dat werk ligt voor u. We zijn er trots op en hopen dat deze handleiding voor u als schoolleider voldoende praktisch is om het gesprek in uw school of instelling te voeren. Utrecht, januari 2007

*Rinnie van der Horst (ISISQ5)*

*Wilma van Velden (VO-raad)*

# Inleiding

Scholen kunnen steeds meer hun eigen koers bepalen, eigen antwoorden bedenken op de vragen die zich vanuit de school en vanuit de samenleving aandienen. Daar staat tegenover dat de verwachtingen vanuit samenleving, ten aanzien van wat de school te bieden heeft, groeien. Welke elementaire competenties zijn noodzakelijk voor het goed functioneren van een schoolleider die leiding geeft aan dit proces? Deze fundamentele vraag staat centraal in deze brochure. U zult tevergeefs zoeken naar een lange lijst met competenties, waaraan u als schoolleider moet voldoen.

In deze brochure bieden we u een kleine set van basiscompetenties en een werkwijze waarmee u op systematische wijze zelf verder gestalte kunt geven aan uw eigen competentieontwikkeling in uw specifieke situatie. Het werken met competenties vatten we op als een manier van denken over de ontwikkeling van uw bekwaamheid en altijd in relatie tot de ontwikkeling van uw school.

Er waren verschillende redenen om het beroepsprofiel van schoolleiders VO uit 2003 verder te ontwikkelen:

- Er lagen verschillende uitwerkingen van het beroepsprofiel die gebundeld moesten worden.
- De opleidingen bleken niet goed uit de voeten te kunnen met het bestaande beroepsprofiel.
- Samenwerking met onder meer de HayGroup leverde een ander denkkader voor basiscompetenties op: meer gericht op visie en mentale modellen dan op vaardigheden.
- Inbedding in een theoretisch denkkader was gewenst.

## 1

Dit onderdeel is niet in deze brochure opgenomen maar u kunt het nalezen op de website van de VO-raad. Hier kunt u het volledige rapport 'Op weg naar basiscompetenties voor schoolleiders in het voortgezet onderwijs' van de werkgroep lezen en downloaden. In dit rapport wordt tevens een theoretische basis gegeven aan de keuze van de werkgroep voor de basiscompetenties die in deze brochure worden gepresenteerd.

De Werkgroep Basiscompetenties werd gevraagd toe te werken naar een omschrijving van de kern van het beroep van schoolleider in de vorm van basiscompetenties. De reeds beschikbare competentielijsten zijn bij elkaar gelegd waarna geprobeerd is daaraan een onderzoeksbasis te geven vanuit recente wetenschappelijke literatuur. Van daaruit is de kern van het beroep geformuleerd. De omschrijving van de basiscompetenties is aangevuld met:

- Handreikingen voor de scholen, om de basiscompetenties te vertalen naar de eigen schoolcontext en functie. Het werken met de handreikingen verbindt leiderschapsontwikkeling aan schoolontwikkeling. Er worden antwoorden gezocht op de vraag: Hoe kan een school de basiscompetenties benutten voor de gewenste schoolontwikkeling?
- Een voorstel voor vervolgacties om de basiscompetenties levend te houden. <sup>1</sup>

De werkgroep hield in eerste instantie drie bijeenkomsten, in de periode 2005–2006. De resultaten van deze bijeenkomsten werden met het veld besproken tijdens een landelijke bijeenkomst voor schoolleiders en een bijeenkomst voor opleiders in april 2006.

Daarna organiseerde de werkgroep een vierde bijeenkomst in september 2006 op de ISISQ5-conferentie 'Leiderschap en kwaliteitszorg in het voortgezet onderwijs'. Daar werd toegewerkt

naar het voorlopige eindproduct. In een vijfde, afsluitende bijeenkomst in oktober 2006 met de werkgroep werd de definitieve versie van deze brochure vastgesteld.

De werkgroep stond onder leiding van een onafhankelijke voorzitter en secretaris uit universitaire kring, te weten:

- Dr. Meta Krüger, voorzitter; SCO-Kohnstamm Instituut van de Universiteit van Amsterdam, Centrum voor Nascholing Amsterdam, KCLO.
- Dr. Marjan Glaudé, secretaris; SCO-Kohnstamm Instituut van de Universiteit van Amsterdam.
- Drs. Ben van der Hilst, adviseur; Centrum voor Nascholing Amsterdam, KCLO.

De leden van werkgroep waren:

- Leo van Beek, voorzitter college van bestuur AREVO.
- Barbara Dijkgraaf, adjunct-directeur Nederlandse School voor Onderwijsmanagement (NSO).
- Erik Korte, adviseur Bardo.
- Sjoerd Molenaar, adviseur Beteor.
- Wilma van Noort, directeur Oranje Nassau College.
- Elisabeth Pels Rijcken, directeur Meridiaan College/Het Nieuw Eemland.

De opdrachtgevers tevens lid van de werkgroep waren:

- Geert Steenbakkers, ISISQ5.
- Inge Schrijnemakers, VO-raad.
- Maartje Aarts, VO-raad.



# Leeswijzer

In deze brochure geven we in hoofdstuk 1 een procesbeschrijving en een overzicht van de basiscompetenties. In hoofdstuk 2 treft u twee verschillende handreikingen aan die gebruikt kunnen worden om de basiscompetenties te vertalen naar de specifieke situatie van de individuele schoolleider.

U vindt hier zowel een door de werkgroep ontwikkelde handreiking voor invulling van het beschrijvingsmodel van effectief leiderschap als een door Actor, ISISQ5 en VO-raad ontwikkeld instrument (het denkraam) waarmee schoolleiders de vijf basiscompetenties kunnen vertalen in functiespecifieke competenties.

In deze beide handreikingen ligt tevens een werkwijze besloten voor de manier waarop schoolleiders hun competentieontwikkeling kunnen koppelen aan de gewenste prestatie of resultaat van de school.

Via de website [www.vo-raad.nl](http://www.vo-raad.nl) kunt u het volledige document *“Op weg naar basiscompetenties voor schoolleiders in het voortgezet onderwijs”* van de eerder genoemde werkgroep downloaden. U vindt daarin achtergrondinformatie en een theoretisch antwoord op de vraag welke basiscompetenties noodzakelijk zijn voor het goed functioneren van een schoolleider. In dit document verantwoorden we onze keuzen in het zoekproces naar de basiscompetenties. Tevens vindt u hierin ook een aantal suggesties voor vervolgacties die als doel hebben:

- het onderzoeken van de werking van het beroepsprofiel in de praktijk van het schoolleiderschap;
- het levend houden van het beroepsprofiel; een bruikbaar profiel zal zich moeten blijven ontwikkelen.

# 1

# De basiscompetenties van de schoolleider VO

## 1.1

### Schoolleiderseffectiviteit en bestaande competentieprofielen

Tijdens onze zoektocht naar een omschrijving van de kern van het beroep van schoolleider in de vorm van basiscompetenties hebben we het begrip competentie gedefinieerd als:

*Het vermogen van een persoon om kennis, vaardigheden, attitudes en beroepsidentiteit 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.*

Als je vaak gebruikte competentieprofielen van schoolleiders in het VO analyseert dan blijkt dat visiegerichtheid en onderwijskundige gerichtheid relatief vaak genoemd worden. Dit zijn kenmerken die ook naar voren komen uit onderzoek naar de effectiviteit van leiderschap. We mogen ze tot de kern van het beroep rekenen.

Ook komen in veel profielen aspecten als ‘medewerkers inspireren, enthousiasmeren, het vergroten van leervermogen van medewerkers en leidinggeven aan veranderingsprocessen’ naar

voren, maar niet al te dominant. Wij leggen in verband hiermee een sterk accent op vergelijkbare aspecten die te maken hebben met het ‘in beweging krijgen van mensen’ maar ook aspecten zoals moed, integriteit en voorbeeldfunctie. Deze competenties worden regelmatig samengebracht in de termen transformationeel, inspirerend en moreel leiderschap.

Met de term transformationeel leiderschap – een leiderschapsstrategie die in recent onderzoek naar leiderschapseffectiviteit pregnant naar voren komt - worden de kenmerken van effectief leiderschap gekoppeld aan de rol van de schoolleider in de schoolontwikkeling. Bij transformationeel leiderschap gaat het allereerst om het creëren van een lerende organisatie door middel van de transformatie van docenten tot lerende docenten. Het formuleren en uitdragen van een visie op onderwijs is daarbij belangrijk. De visie is de basis van waaruit docenten samenwerken en zich identificeren met de doelstellingen van de school. De visie bevordert het empowerment van docenten zodat zij zelf meer verantwoordelijkheid kunnen en willen nemen.

Belangrijke kenmerken van de transformationele leider zijn visieontwikkeling, aandacht en respect voor individuen in de organisatie, stimuleren van het denken door het creëren van intellectuele uitdagingen en charisma.

Ook is in de praktijk zichtbaar dat inspirerend leiderschap en moreel leiderschap belangrijke nieuwe vormen van leiderschap zijn, als we spreken over schooleffectiviteit en schoolontwikkeling.

De schoolleider moet in deze tijd strategieën kunnen kiezen die passen bij bepaalde vormen van leiderschap, zoals het empoweren van docenten (transformationeel leiderschap), het inspireren van docenten en het goede voorbeeld geven (moreel leiderschap).<sup>2</sup>

Een andere competentie volgens veel onderzoek naar effectief leiderschap is wat we zouden kunnen noemen ‘hogere orde denken’. Onder hogere orde denken verstaan we het analyseren, tot syntheses komen en evalueren waarbij rekening wordt gehouden met alle verschillende factoren die een rol spelen in een bepaalde situatie of bij een bepaald probleem. Hogere orde denken wordt niet expliciet genoemd in andere competentieprofielen. Een schoolleider die in staat is tot hogere orde denken, is een schoolleider die bij alles wat hij of zij doet de leerlingresultaten in de gaten houdt. Een ander kenmerk is dat deze schoolleider samenhang en zelfs congruentie aanbrengt tussen de vier sturingsdomeinen in een organisatie, te weten:

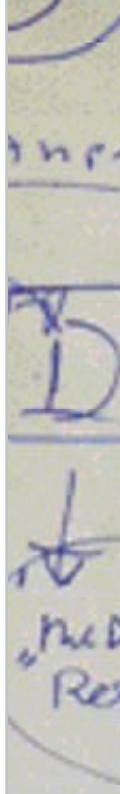
1. **Structuur/cultuur**
2. **Onderwijsorganisatie/pedagogisch klimaat**
3. **Personeel**
4. **Faciliteiten**

Tot slot van een eerste analyse blijkt dat de schoolleider een expliciete rol heeft gekregen in het op gang brengen en houden van de schoolontwikkeling, met de uiteindelijke bedoeling de kwaliteit van leren en onderwijzen te verhogen. Schoolleiders geven leiding aan het leren op alle niveaus in de school.

Het op gang houden van schoolontwikkeling door de uitoefening van nieuwe vormen van leiderschap vraagt om een onderzoekende houding van schoolleiders. Dat betekent dat schoolleiders de aanwezige data in hun school (leerlingprestaties, inspectierapporten, externe onder-

2

Meer hierover kunt u lezen in het eindverslag van de werkgroep basiscompetenties op [www.vo-raad.nl](http://www.vo-raad.nl).



zoeksresultaten, enz.) weten te benutten voor hun schoolontwikkeling, dat zij onderzoek in hun school stimuleren ten behoeve van de schoolontwikkeling en dat zij kennis uit onderzoek kunnen betrekken bij hun denken.

## 1.2

### Op weg naar basiscompetenties

De vraag is hoe we deze, blijkbaar effectieve, kenmerken van schoolleiderschap kunnen vertalen naar basiscompetenties?

Uitgaande van de definitie van het begrip competentie (zie par 1.1) moeten we dus zoeken naar een vertaling van effectieve leiderschapskenmerken, naar effectief handelen van schoolleiders; van het ‘wat’ naar het ‘hoe’. Daarbij moeten we er rekening mee houden dat dit ‘hoe’ (of de wijze waarop de schoolleider effectief leiderschap kan uitoefenen) afhankelijk is van het soort school waaraan leiding wordt gegeven en van de contextfactoren.

Al in de jaren tachtig van de vorige eeuw vroegen onderzoekers in San Francisco zich af wat schoolleiders nu precies doen om hun scholen effectief te maken dan wel effectief te houden. Op basis van hun literatuurstudie <sup>3</sup> en de resultaten van hun longitudinale veldstudie <sup>4</sup> ontwikkelden zij een beschrijvingsmodel voor onderwijskundig leiderschap (zie figuur 1). 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. <sup>5</sup> Wij gebruiken dit model om effectieve kenmerken van schoolleiderschap te vertalen in basiscompetenties.

3

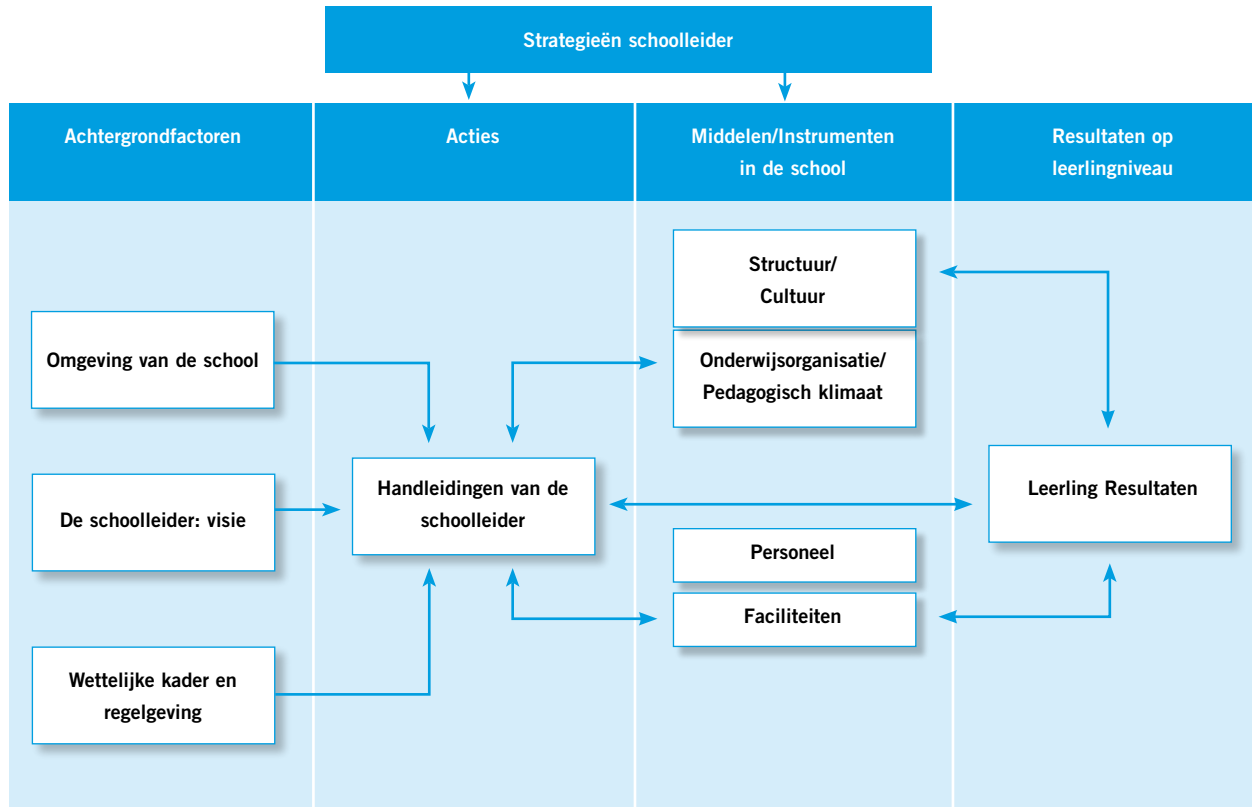
(Bossert et al, 1982)

4

(Dwyer e.a., 1985; Dwyer e.a. 1987)

5

(Hallinger, Bickman and Davis, 1990; Heck, Larsen and Marcoulides, 1990; Heck, Marcoulides and Lang, 1991; Hallinger et al, 1996; Hallinger et al, 1998; Witziers, Bosker en Krüger, 2003; Krüger, Witziers & Sleegers ( in druk).



**Figuur 1**

Beschrijvingsmodel van effectief leiderschap (Bossert et al, 1982; Dwyer et al, 1985; Dwyer et al, 1987)



## > Meta Krüger

Meta Krüger was voorzitter van de werkgroep Basiscompetenties. Ze is werkzaam aan de Universiteit van Amsterdam, waar ze naast onderzoeker aan het SCO Kohnstamm Instituut ook docent is aan het Instituut voor de Lerarenopleiding en het Centrum voor Nascholing Amsterdam. Ze is tevens oprichter van het Kenniscentrum voor Leiderschapsontwikkeling in het Onderwijs.

Met de beperkte set van basiscompetenties hoopt ze schoolleiders een plezier te doen. Met de werkgroep ging ze op zoek naar de competenties die er echt toe doen. “Hopelijk halen de schoolleiders opgelucht adem als ze zien dat wij uit de rijke voorraad aan verschillende en omvangrijke profielen een set van vijf overkoepelende competenties hebben gekozen.”

De werkgroep heeft kritisch gekeken naar het bestaande materiaal over schoolleiderscompetenties. Daarin was vooral veel aandacht voor vaardigheden, maar die werken niet resultaatverhogend, zegt ze. “Goed met mensen kunnen omgaan is geen onderscheidende competentie voor een effectieve schoolleider. De echt resultaatverhogende competenties zitten op een abstracter niveau. Omdat we abstracte overkoepelende competenties hebben geformuleerd, geven we ook praktische handreikingen waarmee scholen deze basiscompetenties naar hun eigen schoolsituatie en functieniveau kunnen vertalen.”

## Handelingen en strategieën van de schoolleider

De schoolleider wordt in het model in beeld gebracht als intentioneel handelend vanuit een omvattend perspectief, rekening houdend met achtergrondkenmerken en gericht op de leerresultaten. De handelingen en de strategieën van de schoolleider hebben een centrale positie in het model.

## Achtergrondfactoren

De schoolleider wordt geleid door een aantal achtergrondfactoren die per school en per schoolleider verschillen. De visie van de schoolleider heeft in het model een belangrijke invloed op het handelen.

## Middelen en instrumenten

In de derde kolom worden de kenmerken van de schoolorganisatie geplaatst die voor de handelende schoolleider dienen als instrumenten om de leerresultaten te beïnvloeden. De wijze waarop de schoolleider zijn of haar handelen afstemt op instrumenten die in de school voorhanden zijn, bepaalt de strategieën van de schoolleider.

De twee blokken die door de onderzoekers van het oorspronkelijke model in de derde kolom waren geplaatst, namelijk onderwijsorganisatie en pedagogisch klimaat, hebben wij uitgebreid tot vier sturingsdomeinen, namelijk: structuur/cultuur; onderwijs/pedagogisch klimaat; personeel; faciliteiten. De middelen of instrumenten die de schoolleider kan gebruiken ter optimaliseren van de leerlingresultaten zijn ingebed in deze 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 managen van het onderwijs en het pedagogisch klimaat.
- Een beheersmatig manager: door de gerichtheid op personeel en faciliteiten.

## Leerlingresultaten

In de vierde kolom staan de leerlingresultaten, die overigens door de onderzoekers ruim worden gedefinieerd: zowel op het niveau van cognitie, als attitude en gedrag.

## Relatie tussen verschillende domeinen

De pijlen in het model geven de invloed aan op en vanuit het handelen van de schoolleider. Zo wordt een aantal terugkoppelingsmechanismen zichtbaar. Dit legt parallellen bloot met het 'double loop'-leren van de lerende school. Hoe meer van de pijlen uit het model worden geïmplementeerd in de realiteit van de school, hoe meer de schoolleider en via hem of haar de organisatie tot leren in staat is

Als we alle vier de kolommen van het model bezien, komt de schoolleider naar voren als

onderzoeksmatig leider en hogere orde denker. Dit is dus de schoolleider die bij alles wat hij of zij doet in welk van de vier sturingsdomeinen dan ook de leerlingresultaten in de gaten houdt. Een ander kenmerk van deze schoolleider is dat hij of zij samenhang en zelfs congruentie aanbrengt tussen de vier sturingsdomeinen.

Het primaire proces en het leren van leerlingen vormen de basis van beleidsontwikkeling op school. De sturingsdomeinen moeten daarmee en met elkaar congruent worden ontwikkeld. De onderwijsorganisatie moet bijvoorbeeld zeer goed passen op de doelstellingen in het primair proces. Binnen de vier sturingsdomeinen kunnen ‘oneindige’ oplossingsruimtes worden verkend.

Stam en Van der Hilst (2003) definiëren ‘oplossingsruimte’ als de totale range aan waarden die alle variabelen binnen een sturingsdomein kunnen aannemen. De begrenzing van de oplossingsruimte wordt bepaald door fysieke, financiële en wettelijke grenzen. De oplossingsruimte is dus meestal begrensd, maar het aantal oplossingsmogelijkheden binnen die ruimte oneindig. Een aantal van de variabelen is onderling afhankelijk. Bijvoorbeeld: als de lestijd van de leerling wordt verlengd, neemt bij een gegeven budget de docent-leerlingratio af of moet de gemiddelde personeelslast afnemen, of neemt de lessentaak van de docent toe, etc. De docent-leerlingratio wordt o.a. begrensd door de gebouwelijke voorzieningen.

Het kiezen van optimale oplossingen binnen de oplossingsruimte (die het leren van leerlingen het best ondersteunen) wordt voor een belangrijk deel bepaald door de competenties van de schoolleider. Sturingsacties voor de kwaliteitszorg houden dan in: het handhaven, verbeteren of innoveren binnen de sturingsdomeinen. Het verschil tussen verbeteren en innoveren zit hem vooral in het gebruik van oude of nieuwe kennis, het gebruik van begaande wegen of het vinden van een geheel nieuwe weg.

Voor het optimaal kunnen bepalen van de oplossingsruimte in ieder sturingsdomein is het noodzakelijk dat de schoolleider weet hoe de variabelen in de domeinen moeten worden ingevuld voor de eigen specifieke school, en weet wat hun mogelijke onderlinge samenhang is. Dit geldt ook voor de omgevingsfactoren en de wet- en regelgeving: wat zijn kenmerkende omgevingsfactoren voor de specifieke school en welke wettelijke kaders en regels zijn belangrijk voor de situatie waarin de school op dit moment zit? Gebrek aan kennis over de invulling van de variabelen en hun samenhang voor de eigen school verkleint de oplossingsruimte en daarmee de kans op optimalisatie van het leerproces.

Een effectieve leider kan vanuit ons 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. (Zie het document Achtergrondinformatie voor een uitgebreidere toelichting op het beschrijvingsmodel).

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. Dat kan breder zijn dan alleen de leerlingresultaten.

Essentieel 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?

## 1.3

# Nadere beschrijving van de elementen in het model van effectief leiderschap

### Omgeving van de school

De situatiekenmerken, de infrastructuur, belangen, standpunten en politieke druk op lokaal en regionaal niveau. Sociale klasse van de leerlingen, de etnische samenstelling van de leerlingpopulatie zijn voorbeelden van kenmerken van de schoolomgeving. Voor een locatieleider kan de missie van de grotere scholengemeenschap behoren tot de omgeving van de school.

### Kenmerken van de schoolleider: visie, ervaring en persoonlijkheid

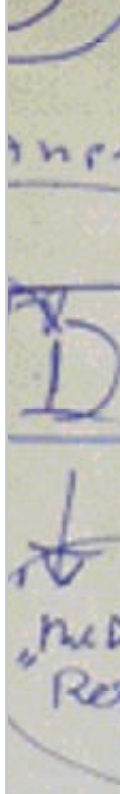
Met betrekking tot de visie van de schoolleider gaat het om de onderwijsvisie van de schoolleider, inclusief de ideeën van de schoolleider over het soort leerlingen dat de school moet afleveren. Ook achtergronden zoals opleiding en relevante beroepservaringen van de schoolleider doen ertoe. Gevolgde opleidingen en andere relevante ervaringen spelen immers een rol bij de competenties die de schoolleider in huis heeft. Visie en ervaring zijn in verbinding met de persoonlijkheid van de schoolleider belangrijke bepalers van de handelingen die worden verricht.

### Wettelijke kaders en regelgeving

Hieronder vallen zaken zoals bekostiging, arbeidsvoorwaarden, achterstandenbeleid, leerplichtwet, keuzeprofielen en lessentabellen, examenprogramma's en bevoegdheidsregelingen. Met de toegenomen schoolautonomie en de daardoor vergrote beleidsruimte voor scholen zijn de kaders en regelingen weliswaar getalsmatig afgenomen, maar ze zullen nooit geheel kunnen verdwijnen en zullen in die zin altijd een achtergrondfactor vormen voor het handelen van de schoolleider.

### Handelingen van de schoolleider

De dagelijkse activiteiten van de schoolleider, samen te vatten in clusters zoals doelen stellen en plannen maken, werken aan de missie, evalueren, communiceren, werken aan de ontwikkeling van het curriculum, coaching van docenten, schoolontwikkeling, organisatie van activiteiten en middelen, enzovoort.





## > Elisabeth Pels Rijcken

“Ik vind het belangrijk als schoolleider te groeien en op mijn ontwikkeling te reflecteren. Alles wat mij beter en sterker maakt, is daarbij welkom”, zegt Elisabeth Pels Rijcken, vestigingsdirecteur van Het Nieuwe Eemland, onderdeel van het Meridiaan College in Amersfoort.

Ze vindt het ook belangrijk om het goede voorbeeld te geven. “Als ik het van mijn medewerkers verwacht, wil ik het zelf ook doen! We moeten in de school en naar buiten duidelijk maken wat er van ons als schoolleiders verwacht kan worden. Daarbij kun je het beste zelf het initiatief nemen.”

Op haar school wordt het beroepsprofiel gebruikt als instrument bij ontwikkelingsgerichte gesprekken, persoonlijke ontwikkelingsplannen en 360 gradenfeedback. “Dat oude profiel was wel heel breed en algemeen. Het is nuttig dat er nu iets nieuws ligt. We zijn toe aan een set basiscompetenties, waarbij je meer kunt inspelen op de situatiespecifieke eisen die een functie aan schoolleiders stelt.”

## Strategieën van de schoolleider

Wanneer de handelingen van de schoolleider intentioneel gericht zijn op de middelen en instrumenten in de schoolorganisatie (derde kolom) teneinde de leerlingresultaten te beïnvloeden, spreken we van strategieën. Op basis van de visie, de competenties en de persoonlijkheid ontwikkelt de schoolleider bepaalde stijlen van leiderschap en zet deze in als strategieën. Dat kunnen bijvoorbeeld strategieën zijn die horen bij transformatieel leiderschap (toewerken naar een lerende organisatie, empowerment van docenten, enz.), inspirerend leiderschap (inspireren van docenten, vertrouwen scheppen en schenken, moed tonen, enz.) of moreel leiderschap (doen wat goed is, het goede voorbeeld geven, burgerschapsvorming stimuleren in het curriculum).

## Structuur en cultuur

Er bestaat een oneindige variatie aan mogelijke organisatievormen waarin de mensen in de school samenwerken en samenleven. De schoolleider is verantwoordelijk voor het organogram, de teamvorming, de verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden, de koppeling van docentengroepen aan leerlinggroepen, de positie van ouders en leerlingen, de overleg- en besluitvormingsstructuur, de wijze van verantwoording, de vergadercultuur, de positie van vakgroepen, werkgroepen, projectgroepen en talloze andere variabelen.

## Onderwijsorganisatie en pedagogisch klimaat

In dit domein gaat het om de organisatorische voorwaarden die nodig zijn voor het uitvoeren en ondersteunen van het onderwijsprogramma. Ook de psychologische factoren die de sfeer op school en in de leergroepen bepalen, vallen binnen dit domein. Binnen dit domein worden keuzes gemaakt voor groepering van leerlingen, interactiepatronen tussen leerlingen en docenten, het rooster, de dag-, week- en jaarindeling, de methodes, inzet van ICT, de lessentabel, binnen- en buitenschoolsleren, de begeleidingsstructuur, etc.

## Personeelsdomein

Het omgaan met de normjaartaak, het scholingsbeleid, het functiebouwwerk, aan- en afwezigheidsbeleid, minimum aanstellingsomvang, bevoegdheidsregeling vormen in dit domein enkele van de vele variabelen. Hier spelen transformatieve, inspirerende en morele strategieën uiteraard een belangrijke rol.

## Facilitair domein

Ook de financiën, gebouwen, inrichting, materiële ondersteuning en ondersteunende diensten bepalen de randvoorwaarden voor het leren van leerlingen.

## Leerlingresultaten

De leerlingresultaten omvatten zowel de expliciete, de impliciete, de cognitieve als de sociale leerresultaten voor leerlingen. Gedacht kan worden aan zowel cognitieve prestaties als aan attitudes en vaardigheden: bijvoorbeeld gevoel van eigenwaarde, burgerschapsvorming, studievaardigheden. Competentie is hier een belangrijk begrip: de integratie tussen kennis, vaardigheden, attitudes en persoonlijkheid

# 1.4

## Basiscompetenties

Indien we competenties uit paragraaf 1.1 koppelen aan het model van effectief leiderschap dan kunnen de volgende basiscompetenties voor schoolleiders worden afgeleid:

### 1. Visiegerichtheid

De schoolleider kan een visie op onderwijs formuleren en deze visie communiceren en uitdragen in de school teneinde het gewenste resultaat (optimale leerlingresultaten) te realiseren.

### 2. Omgevingsbewustzijn

De schoolleider kan factoren uit de omgeving van de school (inclusief de wettelijk kaders en de regelgeving) wegen, op consequenties bezien en vertalen naar de eigen situatie teneinde de leerlingresultaten te optimaliseren.

### 3. Strategieën bij nieuwe vormen van leiderschap

De schoolleider kan strategieën inzetten die passen bij nieuwe vormen van leiderschap (transformationeel, inspirerend, moreel en onderzoekend leiderschap) teneinde de schoolontwikkeling te bevorderen.

### 4. Organisatiebewustzijn

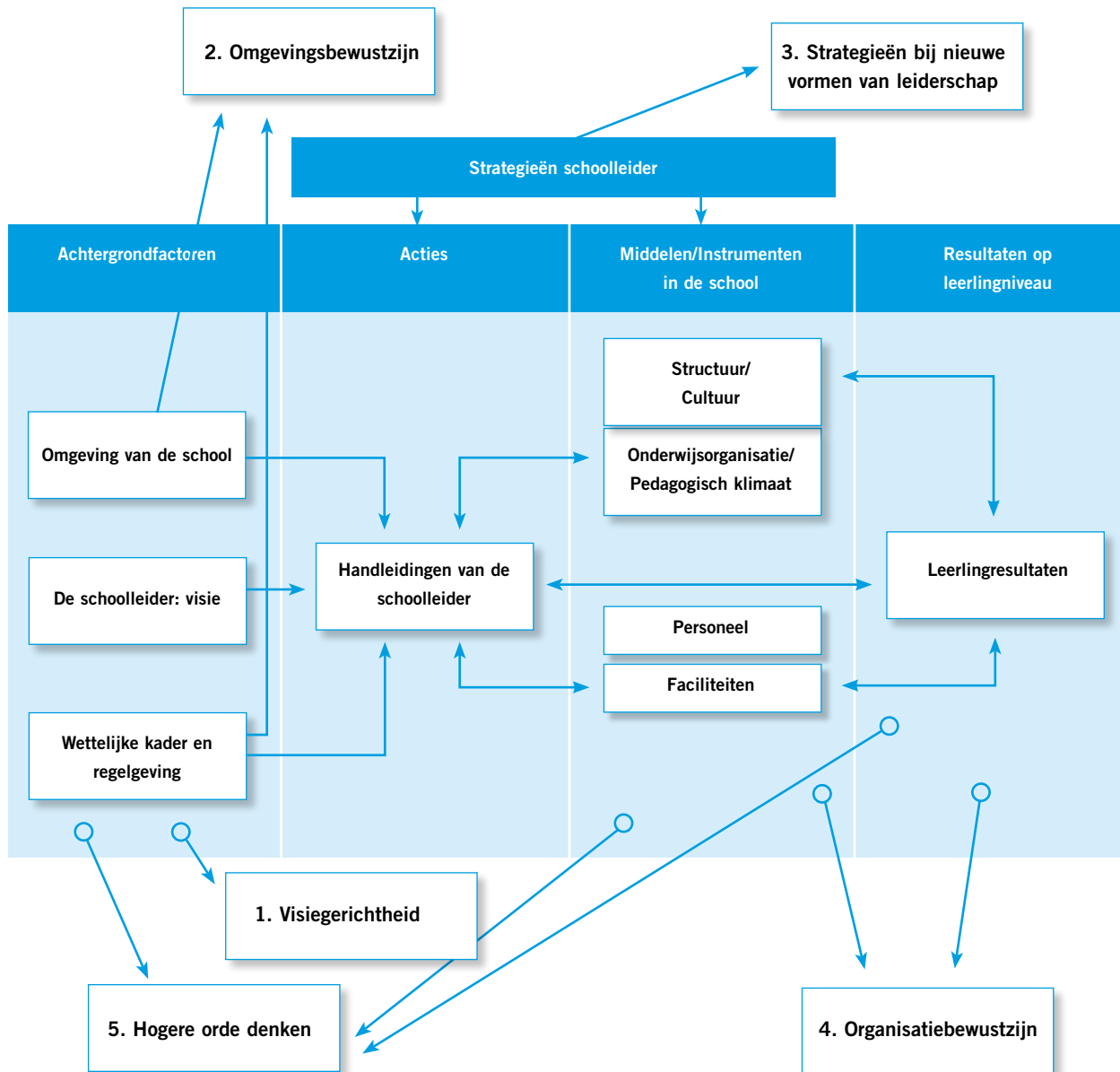
De schoolleider kan vormgeven aan de kenmerken van de schoolorganisatie. Meer specifiek: de schoolleider kan - met het oog op optimaliseren van de leerlingresultaten - vormgeven aan de vier domeinen: structuur/cultuur; onderwijsorganisatie/pedagogische klimaat; personeel; faciliteiten.

### 5. Hogere orde denken

De schoolleider kan handelen vanuit inzicht in de samenhang tussen alle factoren (visie, inclusief gewenste leerresultaten; omgeving van de school; wettelijke kaders en regelgeving en kenmerken van de schoolorganisatie,) die een rol spelen bij het leren van de leerlingen .

Deze 5 basiscompetenties vormen een met elkaar samenhangende set van bekwaamheden die nodig zijn voor effectief leiderschap.

In figuur 2 geven we de basiscompetenties in het beschrijvingsmodel weer.



**Figuur 2:**  
Koppeling van de basiscompetenties aan het beschrijvingsmodel



## > Marjan Glaudé

Marjan Glaudé was secretaris van de werkgroep Basiscompetenties. Ze is als senior onderzoeker verbonden aan de Universiteit van Amsterdam, het SCO Kohnstamm Instituut. Ze doet onderzoek naar de ontwikkeling van personeel in arbeidsorganisaties. Het werken met competenties is een van de onderzoeksthema's.

Glaudé: "Om als schoolleider een klus in een bepaalde situatie te klaren, heb je een integratie van kennis, vaardigheden, attituden nodig; Simpel gezegd: je hebt een competentie nodig, een bekwaamheid om de klus te klaren. Maar vervolgens gaat het ook nog eens om de logische samenhang tussen afzonderlijke 'klusen' en dus om een logische samenhang tussen competenties. Een mentaal model maakt die samenhang expliciet."

Het belangrijkste bezwaar tegen de bestaande beroepsprofielen en sets van competenties was volgens haar dat veel van de competenties uit die lijsten geen competenties zijn, maar vaardigheden. Bovendien waren die competenties in grote lijnen óf zo algemeen dat schoolleiders zich afvroegen wat ze ermee moesten óf zo gedetailleerd dat ze onwerkbaar waren. Met deze set van vijf basiscompetenties wille we afrekenen met het langewaslijstsyndroom. De schoolleider kan de vijf algemene basiscompetenties kneden naar de specifieke context waarin hij of zij werkt.

## 1.5

### Ontbrekende basiscompetenties?

Waarom komen bepaalde competenties als ondernemerschap, persoonlijke reflectie, professionele ontwikkeling niet als basiscompetentie in aanmerking?

Er is een cluster van competenties, namelijk 'persoonlijke effectiviteit' die vooral persoonlijke kenmerken omvatten ('de schoolleider als mens'). Het zijn kenmerken die een aanwijzing vormen voor hoe een werknemer de werksituatie in het algemeen benadert. Vos & Ten Horn (2006) noemen in dit verband kenmerken als: integriteit, accuratesse, zelfreflectie, luisteren, stressbestendigheid en aanpassingsvermogen.

Tot dit cluster kunnen we ook aspecten rekenen die te maken hebben met het geloof in eigen kunnen, ook wel aangeduid met het begrip self-efficacy. Gedacht kan worden aan persoonlijke aspecten als 'goed in je vel zitten als schoolleider', communicatie, contact kunnen maken, anderen doen groeien en persoonlijke ontwikkeling.

Tegenwoordig hoor je vaak dat competenties zoals ondernemerschap, persoonlijk leiderschap en professionele ontwikkeling ook belangrijke competenties van een schoolleider moeten zijn. Wat precies onder ondernemerschap wordt verstaan varieert nogal. Soms gaat het om het op je nemen van een moeilijke, zware taak, soms juist om een gevaarlijke of belangrijke taak en word je geacht risico's te nemen, winst te maken. In weer andere gevallen is het de bedoeling mogelijkheden te signaleren voor de ontwikkeling van nieuwe kennis, producten, diensten of toepassinggebieden.

De genoemde persoonlijke kenmerken en de competentie ondernemerschap zijn interessant, maar we rekenen ze niet tot de basiscompetenties. De reden is dat ze niet behoren tot een set van schoolleiderskenmerken die effectief zijn gebleken. We nemen alleen competenties op waarvan op grond van wetenschappelijk onderzoek is vastgesteld dat het een effectief schoolleiderskenmerk is.

Alle competenties kunnen worden geplaatst onder één van de vijf basiscompetenties. Ze kunnen dus worden beschouwd als voorwaardelijk voor de vijf basiscompetenties en in die zin als subcompetentie van een basiscompetentie. Zo kan ondernemerschap een subcompetentie zijn van basiscompetentie 3 (strategieën inzetten op nieuwe leiderschapsvormen). Een andere competentie die dikwijls naar voren wordt gebracht als relevant is communicatieve vaardigheid. Deze competentie kan worden beschouwd als een subcompetentie van de basiscompetenties 1 (visiegerichtheid) en 3. (strategieën inzetten). Ook persoonlijk leiderschap kan worden beschouwd als een subcompetentie van visiegerichtheid (omdat de visie onder andere wordt geformuleerd op basis van de persoonlijkheid van de schoolleider) en van strategieën inzetten (omdat de persoonlijkheid van de schoolleider altijd een rol zal spelen in de keuze en inzet van strategieën). Allerlei competenties die belangrijk worden geacht, zoals self-efficacy (geloof in eigen kunnen), persoonlijke aspecten als 'goed in je vel zitten als schoolleider', communicatie, contact kunnen maken, anderen doen groeien, kunnen dus worden gevangen onder de basiscompetenties.

Wat je als schoolleider precies nodig hebt aan subcompetenties, die zijn afgeleid van de basiscompetenties is onder meer afhankelijk van:

- Specifieke functie en taken en het niveau waarop je leiding geeft. Ben je teamleider of eindverantwoordelijk schoolleider?
- Werkomgeving. Staat je school in hartje Amsterdam, in een achterstandswijk in een grote stad of in een plattelandsomgeving?
- Collega's. Welke competenties zijn nodig in het voltallige MT?

Je moet als schoolleider dus de dialoog aangaan en de basiscompetenties kneden naar de specifieke context. Hierover gaat het tweede hoofdstuk van deze brochure.

# 2

## Van basiscompetenties naar specifieke competenties

### 2.1

#### Inleiding

Noodzakelijke leiderschapscompetenties verschillen per school, per ontwikkelingsfase waarin de school zit en per managementniveau. Immers: er zullen op iedere school specifieke omstandigheden zijn die een rol spelen. Denk bijvoorbeeld aan:

- De context waarbinnen de school opereert.
- De belangrijke uitdagingen waar de school de komende periode voor staat.
- De strategie waarmee de school zich wil onderscheiden van andere scholen.
- De bijzondere opdracht die de schoolleider heeft gekregen.

Schoolleiders zullen de basiscompetenties dus moeten vertalen naar de eigen situatie. Voor deze exercitie kan de schoolleider gebruik maken van het model zoals hiervóór weergegeven in figuur 1. Interessant aan dit beschrijvingsmodel is namelijk dat het niet voorschrijft wat u als schoolleider moet doen om een effectieve school te krijgen. Het model biedt handvatten om uw eigen situatie te beschrijven en van daaruit beslissingen te nemen over strategieën die uiteindelijk gericht zijn op verbetering van het primaire proces, de leerlingresultaten.

Invulling geven aan dit model betekent dat u automatisch werkt aan uw eigen competentieontwikkeling. Steeds is de vraag hoe het model voor uw situatie ingevuld moet worden, welke specifieke competenties nodig zijn om als schoolleider goed te kunnen handelen en in hoeverre



## > Barbara Dijkgraaf

Barbara Dijkgraaf, adjunct-directeur van de Nederlandse School voor Onderwijsmanagement, is geen voorstander van standaardisering van competentieprofielen. “Alsof je, als je langs een meetlat van vijf punten bent gelegd en daarop telkens een plusje scoort, je per definitie een goede schoolleider bent.”

Toch werkte ze van harte mee aan de totstandkoming aan de basiscompetenties waar deze brochure over gaat. “Met deze basiscompetenties ligt er een startpunt voor het gesprek binnen de school over de benodigde bekwaamheden in relatie tot de ontwikkeling van de school en de aanwezige en nog te ontwikkelen competenties binnen het onderwijsmanagement.”

De waarde is volgens haar ook dat bij de basiscompetenties goed is gekeken naar effectief schoolleiderschap. Dat leverde binnen de werkgroep nog wel de nodige discussie op. Een voorbeeld is het persoonlijk leiderschap.

“Uit onderzoek is niet gebleken dat persoonlijk leiderschap op zich een factor is die bijdraagt aan effectief schoolleiderschap. Omdat dit voor eigenlijk alle werkgroepleden een onbevredigende vaststelling was, zijn we na gesprekken hierover tot de conclusie gekomen dat persoonlijk leiderschap een subcompetentie of onderliggende competentie is onder meerdere basiscompetentie zoals visiegerichtheid en hogere orde denken”, zegt Dijkgraaf, die hoopt dat schoolleiders in hun school aan de gang gaan met de praktische handreikingen.

u over de gewenste competenties beschikt en of ontwikkelingsacties nodig zijn. Ons advies daarbij is om lange waslijsten te vermijden, een focus aan te brengen. Wees niet uitputtend, maar werk vanuit de vraag: wat is de kern van mijn functie?

De elementen of variabelen in het model zijn als het ware nog leeg. Elke schoolleider kan de variabelen invullen voor de specifieke situatie van de eigen school. Daarmee wordt ook duidelijk dat de positie die de schoolleider inneemt in de organisatie (het managementniveau) sterk bepalend is voor de invulling van het model. Wanneer bijvoorbeeld een locatieleider het model invult, zullen bepaalde elementen uit de derde kolom, bijvoorbeeld missie van de school, terechtkomen in de kolom van de achtergrondfactoren. Voor de locatieleider is de bovenschoolse missie namelijk eerder een achtergrondfactor voor het eigen handelen dan een te beïnvloeden factor of middel om de leerlingresultaten te beïnvloeden.

Wij bieden u twee manieren aan om de basiscompetenties te vertalen naar functie- en context-specifieke competenties. In paragraaf 2.2 wordt aan de hand van een *stappenplan* een handreiking gegeven om samen stapsgewijs de basiscompetenties te vertalen naar de competenties voor uw schoolcontext en team.

Ook in paragraaf 2.3 werkt u met behulp van een *denkraam* aan het vertalen van generieke naar functiespecifieke competenties.

## 2.2

### Het stappenplan

#### Handleiding

- **Individueel**

U legt het beschrijvingsmodel van effectief leiderschap voor u neer, samen met de beschrijving van de domeinen in het model. Per basiscompetentie is een aantal richtinggevende vragen geformuleerd. Aan de hand daarvan kunt u uw situatie beschrijven.

- **Met een collega**

U kunt ook samen met een collega-schoolleider werken. Dat kunt u dan weer op twee manieren doen:

- U kunt elkaar interviewen op basis van de richtinggevende vragen.
- U kunt eerst de vragen voor uzelf schriftelijk beantwoorden om vervolgens elkaar op basis van de beschrijvingen te interviewen.

De ervaring leert dat de laatste manier het gemakkelijkst werkt.

Als u interviewt, doet u dat om uw collega-schoolleider te helpen nadenken. Niet om hem of haar iets te leren. De interviewer houdt elke mening of oordeel achter en stelt slechts verhelderende vragen uit nieuwsgierigheid, vanuit een onderzoekende houding.

Na de beschrijving van uw specifieke situatie formuleert u een of enkele (sub)competenties

die specifiek voor u en/of uw situatie van toepassing zijn. Dat gebeurt via een stappenplan, dat hierna aan de orde komt. U kiest zelf de volgorde waarin u aan de slag gaat met de ene of andere basiscompetentie.

## Werkwijze

### Basiscompetentie 1 Visiegerichtheid

De schoolleider kan een visie op onderwijs formuleren en deze visie communiceren en uitdragen in de school teneinde het gewenste resultaat (optimale leerlingresultaten) te realiseren.

#### Stap 1: Beschrijving van mijn eigen situatie

Richtinggevende vragen:

- Wat is mijn/onzere visie op onderwijs? Hoe formuleer ik deze visie?
- Welke leerlingresultaten wil ik dat we bij ons op school bereiken?
- Hoe betrek ik anderen bij de ontwikkeling en formulering van onze visie, en welke anderen zijn dat?
- Hoe communiceer ik een visie op onderwijs? Hoe draag ik deze visie uit?
- Hoe en waar wordt de visie in onze dagelijkse onderwijspraktijk zichtbaar?
- Welke leerlingresultaten in brede zin worden daadwerkelijk bij ons behaald?
- Komen de door mij/ons gewenste en de daadwerkelijk behaalde leerlingresultaten met elkaar overeen? Zo nee, wat betekent dat voor de visie op onderwijs op onze school?

#### Stap 2: Contextspecifieke competentie vaststellen

Maak de basiscompetentie specifiek door te vragen: Waartoe moet ik in staat zijn, om in de context van mijn werk de visie te formuleren, te communiceren en uit te dragen en te relateren aan gewenste leerlingresultaten? (Zie ook het ei-model in het document Achtergrondinformatie)

- Gebruik het beschrijvingsmodel daarbij als denkkader.
- Gebruik eventueel voorbeelden van afgeleide competenties uit bestaand materiaal.
- Formuleer uw contextspecifieke competentie(s) als volgt: Ik kan\_\_\_\_\_ (plus werkwoord).  
Voorbeeld: ik kan iemand overtuigen dat competentiegericht leren echt 'iets anders' is. <sup>6</sup>

#### Stap 3: Context vaststellen

- Bepaal de context(en) waarin deze competentie getoond zou moeten worden.  
Voorbeelden: kunnen overtuigen van niet onderwijskundigen, sceptische docenten, collega leidinggevend, over visie kunnen spreken met locatieleiders of in een mentorvergadering.

#### Stap 4: Ontwikkeldoel vaststellen

Maak uw ontwikkeldoel(en) expliciet door te vragen:

- Ben ik in staat om visie te formuleren, te communiceren, uit te dragen en te relateren aan

- gewenste leerlingresultaten?
- Zo ja, waar blijkt dat uit?  
Ik kan \_\_\_\_\_ (plus werkwoord), en dat blijkt uit \_\_\_\_\_
  - Zo nee. Ik kan NIET \_\_\_\_\_ (plus werkwoord).  
Suggestie: u kunt desgewenst een sterkte/zwakte analyse maken voor elke contextspecifieke competentie, die u in stap 2 heeft geformuleerd.
  - Wat is nodig om deze contextspecifieke competentie te verwerven?  
Denk aan: afzonderlijke kennis, vaardigheden, attituden, etc. (zie ei-model in het document Achtergrondinformatie).
  - En in welke context zou u deze willen verbeteren
  - Mijn ontwikkeldoel is dan \_\_\_\_\_
  - NB: \_\_\_\_\_

Een effectieve schoolleider is voortdurend gericht is op de performance (de prestatie of het resultaat) van de school. Een effectieve schoolleider moet zich steeds afvragen: wat draag ik als schoolleider bij aan het leerlingresultaat of wat heb ik nodig om bij te kunnen dragen aan de leerlingresultaten

De performance hoeft niet exclusief gericht te zijn op de leerlingresultaten, maar kan ook betrekking hebben op de prestatie van de organisatie, onderdelen daarbinnen of op medewerkers (teams, het eigen functioneren als schoolleider). Competenties worden benut om prestaties te verrichten of beoogde resultaten van werkzaamheden te bereiken. Dat kan breder zijn dan alleen de leerlingresultaten.

### Basiscompetentie 2 Omgevingsbewustzijn

De schoolleider kan factoren uit de omgeving van de school (inclusief de wettelijk kaders en de regelgeving) wegen, op consequenties bezien en vertalen naar de eigen situatie om de leerlingresultaten te optimaliseren.

#### Stap 1: Beschrijving van mijn eigen situatie

Richtinggevende vragen:

- Wat zijn voor mij belangrijke factoren in de omgeving van onze school? Waar heb ik rekening mee te houden?
- Welke wettelijke kaders en regelgeving spelen een rol in mijn leidinggeven? Met welke van de wettelijke kaders en regelgeving heb ik rekening te houden?
- Welke ontwikkelingen zullen de komende jaren op ons afkomen? (Denk aan politieke, sociale en technologische ontwikkelingen.)

Gebruik stap 2 t/m 4 hiervoor, maar nu gericht op competentie 2.



## > Sjoerd Molenaar

Voor Sjoerd Molenaar van Beteor is het belang van deze set basiscompetenties meer dan een 'beroepsprofiel'. "Deze set van basiscompetenties biedt tevens de mogelijkheid om competentieprofielen voor schoolleiders 'op maat' te maken, afgestemd op hun eigen specifieke situatie. In die zin is het niet zozeer voorschrijvend als meer richtinggevend."

"Met behulp van deze basiscompetenties kunnen wij als adviseurs de leidinggevenden helpen hun ontwikkelbehoefte goed in kaart te brengen en hen ondersteunen met gerichte ontwikkel- en opleidingstrajecten. Tevens kunnen wij zorgen voor een, op de basiscompetenties gerichte competentieanalyse: een meetinstrument om te achterhalen waar de ontwikkelbehoefte precies ligt.

"Ik verwacht dat veel schoolleiders zich zullen herkennen in de set. Daarnaast verwacht ik dat zij zullen ervaren, mede door het stappenplan en de handreiking die de werkgroep heeft ontwikkeld, gemakkelijker diepgang in hun reflecteren over hun eigen functioneren te kunnen bereiken."

### Basiscompetentie 3 Strategieën bij nieuwe vormen van leiderschap

De schoolleider kan strategieën inzetten op nieuwe leiderschapsvormen (transformationeel, inspirerend, moreel en onderzoekend leiderschap) om de schoolontwikkeling te bevorderen.

#### Stap 1: Beschrijving van mijn eigen situatie

Richtinggevende vragen:

- Welke kenmerken in mijn persoonlijkheid zijn belangrijk voor mijn leidinggeven?
- Welke portefeuilles heb ik zelf in handen? Welke handelingen en strategieën horen daarbij?
- Welke portefeuilles deel ik met anderen of waaraan werk ik samen? Welke handelingen en strategieën horen daarbij?
- Kan ik een verbinding leggen tussen kenmerken in uw persoonlijkheid en de handelingen en strategieën die ik hanteer als leidinggevende?
- Kan ik een verband leggen tussen mijn handelingen en strategieën en de kenmerken van nieuwe vormen van leiderschap?

Gebruik stap 2 t/m 4 hiervoor, maar nu gericht op competentie 3.

### Basiscompetentie 4 Organiseerbewustzijn

De schoolleider kan vormgeven aan de kenmerken van de schoolorganisatie. Meer specifiek: de schoolleider kan - met het oog op optimaliseren van de leerlingresultaten - vormgeven aan de vier domeinen: structuur/cultuur, onderwijsorganisatie/pedagogische klimaat, personeel, faciliteiten.

#### Stap 1: Beschrijving van mijn eigen situatie

Richtinggevende vragen:

- Hoe omschrijf ik de structuur van de eenheid, waaraan ik leiding geef (taakverdeling en coördinatie van die taken)?
- Hoe omschrijf ik de cultuur van de eenheid, waaraan ik leiding geef?
- Welke kenmerken typeren onze onderwijsorganisatie en ons pedagogisch klimaat?
- Wat zijn belangrijke factoren in het personeelsdomein? Hoe zijn de personeelszaken georganiseerd bij ons?
- Welke faciliteiten biedt onze school? Hoe zijn die te typeren?

Gebruik stap 2 t/m 4 hiervoor, maar nu gericht op competentie 4.

### Basiscompetentie 5 Hogere orde denken

De schoolleider kan handelen vanuit inzicht in de samenhang tussen alle factoren (visie, inclusief gewenste leerresultaten), omgeving van de school, wettelijke kaders en regelgeving, kenmerken van de schoolorganisatie,) die een rol spelen bij het leren van de leerlingen (hogere orde denken).

*Toelichting: De pijlen in het beschrijvingsmodel verwijzen naar het hogere orde denken. In het beschrijvingsmodel worden alle mogelijke pijlen aangegeven. Alles hangt met alles samen. Het model is in die zin één groot feedbacksysteem. Zo ideaal is natuurlijk geen één praktijks-*

*ituatie. Probeer nu aan te geven tussen welke factoren in het model u wel en geen pijlen kunt trekken. U kunt daarbij onderstaande richtinggevende vragen gebruiken.*

### Stap 1: Beschrijving van mijn eigen situatie

Achtergrondfactoren:

Vanuit welke achtergrondfactor is een pijl te trekken naar welke handeling?

- Zijn er achtergrondfactoren van waaruit ik geen pijlen kan trekken? Wat betekent dat?
- Zijn er handelingen waar ik geen pijlen naartoe trek? Wat betekent dat?
- Kan ik ook pijlen trekken van de handelingen naar de achtergrondfactoren? Wat betekent dat?
- Welke strategieën kom ik op deze wijze op het spoor?

Middelen/ instrumenten in de schoolorganisatie. Vanuit welke handeling kunt u een pijl trekken naar welke factor of kenmerk in de derde kolom?

- Zijn er handelingen waaruit ik geen pijlen kan trekken? Wat betekent dat?
- Zijn er factoren in de derde kolom waar naartoe ik geen pijlen trek? Wat betekent dat?
- Kan ik ook pijlen trekken van de derde kolom naar de handelingen? Wat betekent dat?
- Welke strategieën kom ik op deze wijze op het spoor?

Resultaten op leerlingniveau. Vanuit welke factor of kenmerk van de schoolorganisatie kunt u een pijl trekken naar de leerlingresultaten?

- Zijn er factoren of kenmerken van de schoolorganisatie van waaruit ik geen pijlen kan trekken? Wat betekent dat?
- Zijn er leerlingresultaten waarheen ik geen pijlen trek? Wat betekent dat?
- Kan ik ook pijlen trekken van de leerlingresultaten naar de derde kolom? Wat betekent dat?

Gebruik stap 2 t/m 4 hiervoor, maar nu gericht op competentie 5.

Een effectieve schoolleider is voortdurend gericht op de performance (de prestatie of het resultaat) van de school. De performance zal altijd uiteindelijk gericht zijn op de leerling-resultaten, maar kan ook betrekking hebben op tussendoelen: 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 te bereiken. Als van een school in de toekomst een nieuwe of andere performance wordt gevraagd, dan kan dat consequenties hebben voor de competenties die de schoolleider in zijn of haar specifieke situatie nodig heeft. Performanceontwikkeling en competentieontwikkeling gaan dus hand in hand.

## 2.3

### Het denkraam

#### Handleiding

Het Denkraam is een instrument waarmee u als schoolleider, vanuit de vijf basiscompetenties, uw leiderschap kunt versterken. Het instrument is door ACTOR adviseurs ontwikkeld in opdracht van en in samenwerking met ISISQ5 en Schoolmanagers\_VO. Met behulp van het instrument krijgt u inzicht in de specifieke leiderschapscompetenties die u nodig heeft in uw situatie en brengt u in kaart op welke subcompetenties, die zijn afgeleid van de basiscompetenties, u zich verder wilt ontwikkelen.

#### Werkwijze

Het Denkraam kent vijf onderdelen die corresponderen met de vijf basiscompetenties:

1. Visiegerichtheid
2. Omgevingsbewustzijn
3. Strategieën bij nieuwe vormen van leiderschap
4. Organisatiebewustzijn
5. Hogere orde denken

Iedere basiscompetentie heeft een aparte onderlegger op het bord en kent vier rondes:

- Ronde 1: De Analyse
- Ronde 2: De Competenties
- Ronde 3: De Beweging
- Ronde 4: De Reflectie

Bij elke ronde worden de stappen die u doorloopt toegelicht. Op het eind noteert u de resultaten op de opbrengstenkaart.

#### Doel

Het Denkraam heeft als doel u een praktische ondersteuning te bieden bij het reflecteren op u uw leiderschap in samenhang met de ontwikkeling van uw organisatie. Concrete opbrengsten zijn:

- Overzicht van de belangrijkste interne en externe ontwikkelingen.
- Explicitering van uw visie op de school in de context van deze ontwikkelingen.
- Verduidelijking van de leiderschapsrollen en de competenties die daarbij voor u van belang zijn.
- Kennis over welke competenties u verder wilt ontwikkelen.
- Samenhangend beeld van de belangrijkste elementen in de schoolontwikkeling en de wijze waarop die door u kunnen worden beïnvloed.



## > Leo van Beek

“Er zijn diverse competentiebouwwerken voor leidinggevend in het VO in omloop. Dat wat nu ontwikkeld is wil daar de samenballing of de bovenligger van zijn”, zegt Leo van Beek, voorzitter van het college van bestuur van AREVO. Dat is een stichting voor voortgezet onderwijs in Arnhem en omgeving. Van Beek pleit voor zelfsturing door een zelfbewuste en trotse beroepsgroep van leidinggevend: “Ik hoop dat de beroepsgroep het ontwikkelde model van basiscompetenties oppakt en omarmt.”

“Binnen AREVO hebben we in aansluiting op de strategische visie AREVO VOORUIT competenties vastgesteld voor alle medewerkers waaronder de leidinggevend. De gewenste competentieontwikkeling van de eindverantwoordelijke directeuren wordt in samenspraak vastgesteld en vervolgens gevolgd, beoordeeld en beloond”, aldus Van Beek, die inschat dat deze set van basiscompetenties richting geeft voor de beroepsgroep en ruimte voor een grotere diversiteit in het VO.

## Varianten

Het Denkraam kunt u op verschillende manieren uitvoeren als:

- Bestuurder en eindverantwoordelijk schoolleider.
- Managementteam.
- Managementteam met een managementteam van een andere school;
- Locatieleider of afdelingsleider samen met teamleiders.

Bereid het proces wel goed voor. Voorkom een dubbelrol als procesbegeleider en deelnemer.

Dus zorg voor extra ondersteuning. Dit kunnen mensen binnen uw organisatie zijn of deskundigen van buiten uw organisatie (bijv. een collega schoolleider of stafmedewerker personeel van een andere school).

Professionele ondersteuning van een adviseur biedt u extra mogelijkheden. Het volgende schema geeft u een beeld van de belangrijkste toepassingsvormen en opbrengsten.

Toepassingsmogelijkheden		
Wie	Materiaal	Opbrengst
<b>Zelf doen</b>		
a. individueel	brochure Denkraam	- situatiespecifieke ontwikkelcompetenties - plus ontwikkelpad
b. in tweetallen: - bestuurder-schoolleider - twee schoolleiders - schoolleider + teamleider	of  standaardpakket Denkraam *	- feedback van collega's
c. in groepen van drie of meer: - MT van een school - MT's van verschillende scholen		- teamontwikkeling - leren van andere scholen
<b>Met professionele ondersteuning</b>		
a. individueel + coach	brochure Denkraam	- situatiespecifieke ontwikkelcompetenties - plus ontwikkelpad
b. in tweetallen + trainer/adviseur - bestuurder-schoolleider - twee schoolleiders - schoolleider + teamleiders	of	- professionele feedback  - begeleide feedback van collega's - teamontwikkeling onder begeleiding van een deskundige
c. in groepen van drie of meer + trainer/adviseur  - MT van een school  - MT's verschillende scholen	standaardpakket Denkraam *	- gerichte interventies - aanvullende analyses op persoonlijk niveau, teamniveau en organisatieniveau - uitwerking in individueel en teamontwikkelingsplan - coaching bij ontwikkeling leiderschap en team

Het standaardpakket van het denkraam kunt u bestellen bij Actor Adviseurs te Waalre.

### Tijdsduur

De tijd die u besteedt aan de vertaling van de basiscompetenties naar schoolspecifieke competenties is variabel en afhankelijk van de gekozen variant, de specifieke doelen en de ervaring van deelnemers. U moet rekening houden met minimaal 1 dagdeel.

### Aantal deelnemers

1 set materialen is geschikt voor maximaal vijf deelnemers. Uiteraard kunnen met meerdere sets parallelle processen plaatsvinden.

## Werkwijze

### Basiscompetentie 1 Visiegerichtheid

#### Ronde 1 De Analyse

Visiegerichtheid beoogt te verhelderen in hoeverre u in staat bent een gewenst beeld te schetsen over de toekomst op een aantal belangrijke gebieden. Visiegerichtheid wordt daarbij steeds gerelateerd aan de optimalisering van leerresultaten. De volgende vragen zijn daarbij behulpzaam:

- a) Wat is uw visie op de strategische positionering van uw organisatie? (denk aan: buurt, gemeente, ouders, andere scholen, politiek)
- b) Wat is uw visie op de interne processen in uw organisatie? (denk aan: personeel, gebouwen, cultuur, werksfeer)
- c) Wat is uw visie op het pedagogische/onderwijskundig klimaat in uw organisatie? (denk aan: onderwijsvernieuwingen, veranderde leerlingen, veiligheid)

#### Procedure

1. Schrijf voor uzelf (dus zonder overleg) zo veel mogelijk kenmerken op van uw visie ten aanzien van deze drie aspecten. Eén kenmerk per paars briefje. U mag natuurlijk ook kenmerken uit uw bestaande visie neerleggen als die nog steeds voldoet.
2. Iedereen vertelt wat er op de briefjes staat. Geen kritiek, wel vragen om toelichting. Nieuwe ideeën op briefjes mag. Denk aan scherpe formulering. Geen algemeenheden.
3. Zet per persoon drie fiches in op die briefjes (=kenmerken) die u het belangrijkste vindt.
4. Noteer de aantallen fiches met een dikke stift op de briefjes.
5. Laat alles overzichtelijk op het bord liggen in één van de drie vakken van de buitenring.
6. Selecteer de zes kenmerken die het belangrijkste zijn.

#### Ronde 2 De Competenties

Welke competenties heeft u nodig om uw visie (ten aanzien van de drie aspecten) te formuleren, draagvlak te creëren en te realiseren?

#### Procedure

1. Schrijf voor uzelf (dus zonder overleg) een aantal competenties op die nodig zijn om sturing te geven aan de visievorming en het uitdragen van deze visie t.a.v. de zes geselecteer-

de kenmerken. Eén competentie per briefje. Gebruik desgewenst competenties uit bestaand materiaal.

2. Leg deze briefjes in de middenring van het oog.
3. Iedereen vertelt wat er op de briefjes staat. Geen kritiek, wel vragen om toelichting. Nieuwe competenties op briefjes mag. Denk aan scherpe formulering. Geen algemeenheden.
4. Zet per persoon drie fiches in op die briefjes (=competenties) die voor uw functie het belangrijkst zijn. U kiest dus minimaal één en maximaal drie competenties.

### Ronde 3 De Beweging

Op welke van deze competenties wilt u zichzelf ontwikkelen?

Procedure

1. Kies minimaal één competentie (uit de drie reeds gekozen competenties), waarvan u vindt dat u zich daar verder in wilt, kunt of moet gaan ontwikkelen.
2. Vertaal uw ontwikkeling van deze competenties in SMART doelen.
3. Schrijf dit op een briefje en leg dit in het centrum van het oog.

### Slot. De Reflectie

Procedure

1. Kijk even terug op deze ronde. Noteer waardevolle opmerkingen.
2. Sla alle informatie op. Laat wel alles op het bord liggen.
3. Noteer uw opbrengst voor de basiscompetentie 'Visiegerichtheid' in het werkblad.

## Basiscompetentie 2 Omgevingsbewustzijn

### Ronde 1 De Analyse

Wat ziet u als de belangrijke externe factoren van uw school?

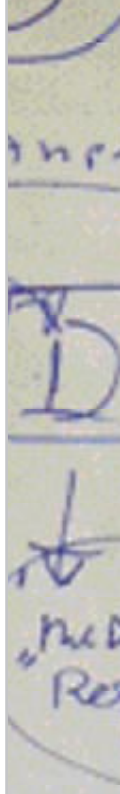
Welke (externe) ontwikkelingen komen op u af? (politiek, wet- en regelgeving, sociaal, technologisch)

Procedure

1. Leg het bord nog niet op tafel. Gebruik groene briefjes (wit kan natuurlijk ook)
2. Breng zoveel mogelijk externe ontwikkelingen in kaart. Schrijf die op voor uzelf (dus zonder overleg).
3. Gebruik de vragen hierboven als kapstok. Elk item op een apart briefje.
4. Bespreek alle briefjes. Geen discussie. Alleen elkaar informeren en vragen om toelichting.
5. Geef iedereen drie fiches om de belangrijkste punten te selecteren. Er mogen dus ook drie fiches op hetzelfde briefje worden gezet.
6. Leg nu het bord op tafel en vraag om als groep de briefjes met fiches in de juiste vakken te plaatsen. De categorieën zijn: klaar voor - niet klaar voor en belangrijk – onbelangrijk.

### Ronde 2 De Competenties

Welke competenties zijn voor u als schoolleider belangrijk in het licht van deze externe ontwikkelingen?





## > Erik Korte

Erik Korte van Bardo ziet de basiscompetenties als een houvast voor leidinggevenden om fundamenteel na te denken over hun rol. “Niet oppervlakkig maar diepgaand en uitnodigend. Binnen onze opleidingen gebruiken wij het model als instrument om de leerthema’s van cursisten inzichtelijk te maken. Voor de cursisten biedt het model houvast om verbanden te leggen naar discussies binnen de eigen school over de gewenste professionalisering”, zegt Bardo die tijdens teamdagen voor leidinggevenden dieper ingaat op de competentie transformationeel leiderschap. Thema’s als lerende organisatie, schoolontwikkeling, competentieontwikkeling en de bindende rol van de leidinggevenden staan hierbij centraal.

“Voor schoolleider die gewend zijn wat zware kost te lezen is deze brochure prima leesbaar. Ben je als schoolleider meer praktisch en ervaringsgericht ingesteld dan zal het niet meevalen. Ik raad die schoolleiders aan om dit onderwerp te bespreken binnen de schoolleiding. Dit stimuleert tot nadenken en zelfreflectie.”

Procedure

1. Schrijf eerst voor uzelf competenties op die passen bij de belangrijkste ontwikkelingen. Gebruik desgewenst competenties uit bestaand materiaal.
2. Bespreek alle briefjes. Geen discussie. Alleen elkaar informeren en vragen om toelichting.
3. Zet per persoon drie fiches in op de volgens u belangrijkste competenties. U selecteert dus minimaal een en maximaal drie competenties. Deze kunnen per persoon verschillen.
4. Plaats nu alle briefjes met fiches op het kleinere groene bord. Er zijn nu slechts twee categorieën: 'goed in' en 'niet goed in'.

### Ronde 3 De Beweging

Op welke competenties wilt u zichzelf ontwikkelen?

Procedure

1. Kies minimaal één competentie (uit de drie reeds gekozen competenties) waarvan u vindt dat u zich daar verder in wilt, kunt of moet gaan ontwikkelen.
2. Vertaal uw ontwikkeling van deze competenties in SMART<sup>7</sup>doelen.
3. Schrijf dit op een briefje en leg dit in het centrum van het vierkant.

### Slot. De Reflectie

Procedure

1. Kijk even terug op deze ronde. Noteer waardevolle opmerkingen.
2. Sla alle informatie op. Laat wel alles op het bord liggen.
3. Noteer uw opbrengst voor de basiscompetentie 'Omgevingsbewustzijn' in het werkblad.

## Basiscompetentie 3 Strategieën bij nieuwe vormen van leiderschap

### Ronde 1a De Analyse

Wat zijn uw belangrijkste taken?

Procedure

1. Schrijf individueel alle taken op rode briefjes.
2. Selecteer met drie fiches de belangrijkste taken (gebruik indien nodig meer fiches)

### Ronde 1b Leiderschapsrollen

Welke leiderschapsrollen zijn voor u van belang?

Procedure

1. Schrijf die leiderschapsrollen op waarvan u vindt dat ze belangrijk zijn. Kijk desgewenst naar de voorbeeldrollen in bestaande documenten.
2. Kies per persoon met drie fiches de voor u belangrijkste leiderschapsrollen.

### Ronde 2 De Competenties

Welke competenties zijn volgens u nodig om deze rollen te vervullen?

Procedure

1. Schrijf (bij de door u geselecteerde leiderschapsrollen) per rol competenties op die voor u

7

SMART staat voor  
Specifiek, Meetbaar,  
Acceptabel, Realistisch,  
Tijdgebonden.

- van belang zijn. Gebruik desgewenst competenties uit bestaand materiaal.
2. Selecteer met drie fiches minimaal één en maximaal drie voor u belangrijke competenties.

### Ronde 3 De Beweging

Op welke rollen en competenties wilt u zichzelf ontwikkelen?

Procedure

1. Kies minimaal één competentie waarvan u vindt dat u zich daar verder in wilt, kunt of moet gaan ontwikkelen.
2. Vertaal uw ontwikkeling van deze competenties in SMART doelen.
3. Schrijf deze doelen op een briefje en leg deze in het centrum van de envelop op het bord.

### Slot. De Reflectie

Procedure

1. Kijk even terug op deze ronde. Noteer waardevolle opmerkingen.
2. Sla alle informatie op. Laat wel alles op het bord liggen.
3. Noteer uw opbrengst voor de basiscompetentie 'Leiderschapsstrategieën' in het werkblad.

## Basiscompetentie 4 Organiseerbewustzijn

### Ronde 1 De analyse

Wat ziet u als de belangrijke interne factoren in uw school?

Welke (interne) ontwikkelingen, op het gebied van onderwijsorganisatie, personeel, cultuur en faciliteiten, komen op u af?

Procedure

1. Gebruik het bord om blauwe briefjes te verdelen over de volgende vier kolommen: faciliteiten, personeel, onderwijsorganisatie/pedagogisch klimaat, structuur en cultuur.
2. Breng zoveel mogelijk ontwikkelingen in kaart.
3. Bespreek alle briefjes.
4. Geef iedereen drie fiches.
5. Leg de briefjes met de prioriteiten (maximaal 3) in het vak 'prioriteiten'. Hier wilt u op sturen.

### Ronde 2 De Competenties

Welke competenties zijn voor u als schoolleider belangrijk in het licht van deze interne ontwikkelingen?

Procedure

1. Schrijf eerst voor uzelf competenties op die nodig zijn om te sturen op de geselecteerde prioriteiten. Gebruik desgewenst competenties uit bestaand materiaal.
2. Bespreek alle competenties en leg ze in het vak 'competenties'.
3. Kies maximaal drie competenties die voor uw functie het belangrijkste zijn en bespreek deze samen.

### Ronde 3 De Beweging

Op welke competenties wilt u zichzelf ontwikkelen?

Procedure

1. Kies minimaal één competentie (uit de drie reeds gekozen competenties) waarvan u vindt dat u zich daar verder in wilt, kunt of moet gaan ontwikkelen.
2. Vertaal uw ontwikkeling van deze competenties in SMART doelen.
3. Schrijf dit op een briefje en leg dit in het vak 'ontwikkelen'.

### Slot. De Reflectie

Procedure

1. Kijk even terug op deze ronde. Noteer waardevolle opmerkingen.
2. Sla alle informatie op. Laat wel alles op het bord liggen.
3. Noteer uw opbrengst voor de basiscompetentie 'Organisatiesensitiviteit' in het werkblad.

### Basiscompetentie 5 Hogere orde denken

#### Stap 1 De Analyse

Selecteer uit de vier voorgaande onderdelen de vijf (of zeven) elementen die de ontwikkeling van uw school het meest beïnvloeden.

Procedure

1. Schrijf deze begrippen op grijze briefjes en leg ze op een white-board. U kunt ook memo's gebruiken op een schoolbord.
2. Zorg er voor dat alle begrippen hetzelfde abstractieniveau hebben (dit is erg belangrijk)
3. Probeer nu d.m.v. pijlen de samenhang aan te geven tussen de begrippen. De werkwijze is als volgt:
  - . teken alleen een lijn als twee begrippen met elkaar samenhangen;
  - . geef door middel van een pijl aan wat de richting is van de invloed;
  - . probeer zoveel als mogelijk kruisende lijnen te voorkomen;
  - . maak belangrijke lijnen dikker.
4. Als u de juiste begrippen heeft gekozen en de samenhang heeft aangegeven heeft u nu een afbeelding van 'hogere orde' getekend. Soms kunnen onderliggende patronen (lussen en loops) in kaart gebracht worden.
5. Door als leider sturing te geven op deze begrippen kunt u het 'systeem' beïnvloeden.
6. Als u dit goed doet betekent dit dat als u één van de elementen verandert het hele systeem in beweging komt.
7. Bepaal samen welke elementen door u het gemakkelijkst te beïnvloeden zijn, zodat het door u gewenste effect wordt bereikt.



## > Wilma van Noort

Voor Wilma van Noort, locatiedirecteur van het Oranje Nassau College in Zoetermeer, is het belangrijk dat je als schoolleider weet welke basiscompetenties je nodig hebt. Zeker als je nog aan het begin staat en je nog in het vak moet bekwamen. “Geschiktheid zit maar zeer ten dele in kennis en vaardigheden. Dat betekent ook dat niet alles te leren is. Als je dat weet, kun je al in een veel eerder stadium zien of iemand geschikt is voor een functie.”

Haar school werkt nu nog met zelf vastgestelde competentieprofielen. Voor enkele functies zijn kernwaarden onderscheiden die ook terugkomen in bijvoorbeeld functioneringsgesprekken, beoordelingsgesprekken en 360 gradenfeedback. “Dat werkt toch beter. Je concentreert je op de dingen die je samen het belangrijkste vindt.” Zo is voor teamleiders onderwijskundig leiderschap belangrijk. “Dat is makkelijk gezegd, maar we moesten constateren dat het voor de teamleiders niet altijd makkelijk was daarvoor tijd vrij te maken. Nu weten we dat we ze die tijd dus ook moeten gunnen.”

### Stap 2 De competenties

Welke competenties heeft u nodig om dit systeem het makkelijkst te kunnen besturen?

Procedure

1. Noteer op grijze briefjes maximaal drie competenties (die u wellicht al eerder heeft geselecteerd) die nodig zijn om het systeem te beïnvloeden. Leg ze in het midden van het bord.
2. Raadpleeg indien gewenst competenties uit bestaand materiaal. (Denk aan competenties als: patronen kunnen herkennen of analytisch kunnen denken)
3. Geeft met fiches aan welke competenties voor u het meest van belang zijn.

### Stap 3 De beweging

Op welke 'hogere orde denken'- competenties gaat u zichzelf ontwikkelen?

Procedure

1. Kies minimaal één competentie waarvan u vindt dat u zich daar verder in wilt, kunt of moet gaan ontwikkelen. (Indien dit een competentie is die u al eerder heeft gekozen controleer dan of de SMART-uitwerking nog klopt.)
2. Vertaal uw ontwikkeling van deze competenties in SMART doelen.
3. Schrijf deze doelen op een briefje en leg deze in het centrum van het bord.

### Slot. De Reflectie

Procedure

1. Kijk even terug op deze ronde. Noteer waardevolle opmerkingen.
2. Sla alle informatie op. Laat wel alles op het bord liggen.
3. Noteer uw opbrengst voor de basiscompetentie 'Hogere orde denken' in het werkblad.

# Nawoord

## Aan de slag met basiscompetenties

Leidinggeven in het onderwijs is een complex en dynamisch vak, waaraan steeds hogere eisen worden gesteld. De maatschappij om ons heen verandert en dat heeft gevolgen voor de positie van het onderwijs en daarbinnen de verschillende functionarissen. Dat heeft weer gevolgen voor bekwaamheidseisen die je kunt stellen aan deze functionarissen. De bekwaamheidseisen die vandaag worden vastgesteld gelden, bij wijze van spreken, morgen niet meer, omdat de context waarbinnen de schoolleider werkt steeds verandert. Het is dan ook van groot belang dat periodiek door de beroepsgroep onderzocht wordt in hoeverre de basiscompetenties, die ten grondslag liggen aan bekwaamheidseisen, voor leidinggevendend nog actueel zijn; of ze nog voldoen aan de eisen die de beroepspraktijk op dat moment stelt. Hier ligt een duidelijk rol voor de sectororganisatie als ondersteuner of aanjager van dit proces.

Nog belangrijker is natuurlijk dat iedere leidinggevende en ieder bestuur periodiek de 'omgevingsspecifieke' competenties van iedere leidinggevende in de op dat moment aanwezige schoolcontext bespreekt en actualiseert. Alleen op deze wijze blijft de essentie van het schoolleiderschap actueel, de positie en kwaliteit van de beroepsgroep helder en aantoonbaar én worden schoolleiders gestimuleerd zich te blijven professionaliseren.

## Suggesties voor vervolgacties

De werkgroep basiscompetenties heeft in haar eindrapport een groot aantal suggesties gedaan voor vervolgacties. <sup>8</sup>

De VO raad onderschrijft de door de werkgroep geformuleerde doelen daarvan namelijk:

- a) Het onderzoeken van de werking van het beroepsprofiel in de praktijk van het schoolleiderschap.
- b) Het levend houden van het beroepsprofiel; een bruikbaar profiel zal zich moeten blijven ontwikkelen. Op het moment dat deze brochure is geschreven was de beleidsagenda van de VO-raad nog niet vastgesteld. Dat maakt het moeilijk om hier al een opsomming te geven van concrete vervolgacties.

De VO-raad wil in ieder geval de professionalisering van schoolleiders ondersteunen in de vorm van:

- > organiseren van ontmoetings- en reflectiemogelijkheden
- > informeren over actuele thema's
- > bieden van handreikingen en faciliteren van (de start van) netwerken

De VO-raad blijft kiezen voor de lijn dat het wettelijk vastleggen van bekwaamheidseisen voor schoolleiders in het VO niet noodzakelijk en wenselijk is. We bieden met deze brochure twee handreikingen als hulpmiddel voor leidinggevend en bestuurders om periodiek de omgevingspecifieke competenties van alle leidinggevend in de schoolcontext van dat moment te bespreken en vooral ook te actualiseren.

Daarnaast is er door ISISQ5 een aantal jaren een brochure uitgebracht in samenwerking met de aanbieders van initiële opleidingen voor schoolleiders. Deze brochure, die het opleidingsaanbod inzichtelijk maakt, wordt door veel schoolleiders en bestuurders op prijs gesteld. Het is een middel om beschikbaar aanbod te ontsluiten. In deze brochure geven de opleiders aan op welke wijze de basiscompetenties in hun opleiding aan de orde komen.

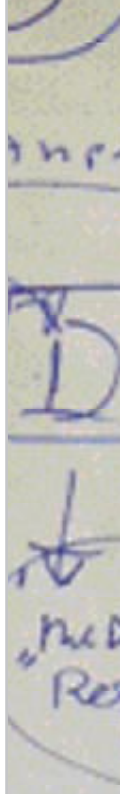
# Bijlage

Scoreformulier

## Opbrengst 'denkraam basiscompetenties schoolleider'

	Omgevings- beswustzijn	Organisatie- bewustzijn	Visie- gerichtheid	Leiderschaps- strategieën	Hogere orde denken
1e competentie					
2e competentie					
3e competentie					
te ontwikkelen competentie(s)					
SMART doelen					

Dit formulier kunt u ook downloaden van [www.vo-raad.nl](http://www.vo-raad.nl)



## **Colofon**

Januari 2007

Deze brochure is een uitgave van ISISQ5 en VO-raad.

Meer informatie op [www.vo-raad.nl](http://www.vo-raad.nl)

Coördinatie en redactie: Geert Steenbakkers (ISISQ5)

Productie en eindredactie: Cornelissen Communicatie, Utrecht

Grafisch ontwerp: Peter van Dorst, Utrecht

Druk: Giethoorn ten Brink BV, Meppel

ISBN 90-77543-14-7

NUR 801