

Welkom!

2.5 Rollen van schoolleiders bij Samen Opleiden (po en vo)
Wat kunnen beroepsstandaarden betekenen?



Samen
Opleiden &
Professionaliseren
in transitie

De week van Samen Opleiden

Platform Samen Opleiden
& Professionaliseren



Platform
Samen Opleiden &
Professionaliseren

Voorstellen

Anke van Riel,
Marnix Onderwijscentrum en Penta Nova
schoolleidersopleiding

Anne de Ruitter, projectleider Schoolleiders VO



**Samen
Opleiden &
Professionaliseren
in transitie**

De week van Samen Opleiden

Platform Samen Opleiden
& Professionaliseren



Platform
Samen Opleiden &
Professionaliseren

Versterking

- Dialoogkaart
- Beroepsstandaard en kaartenset

Wat doet een schoolleider die het Samen Opleiden Versterkt?

En wat doet een schoolleider die het Samen Opleiden NIET versterkt

Wat zie je gebeuren? Wat zijn redenen, voorwaarden, condities die hiervoor zorgen?



**Samen
Opleiden &
Professionaliseren
in transitie**

De week van Samen Opleiden

Platform Samen Opleiden
& Professionaliseren



Platform
Samen Opleiden &
Professionaliseren

Thema's – die het samen opleiden versterken vanuit de rol van de schoolleider dit n.a.v de werkvorm tijdens de sessie.

- De schoolleider moet het belangrijk vinden vanuit zijn hart (en anders iemand zoeken die dit kan)
- Waardering en welkom
- Facilitering (bv schoolopleider, tijd om gesprek te voeren)
- Rolmodel
- Systeendenken
- Integrale aanpak (het werkt overal in door bv schoolplan, communicatie, verhaal voor nieuwe medewerkers etc). Op papier en in het handelen (bv onderwerp in de gesprekscyclus)
- Relatie
- Lerende organisatie bevorderen en gedeeld leiderschap
- Visie en kwaliteit
- Strategie en beleid

Thema's – die het samen opleiden niet versterken vanuit de rol van de schoolleider (n.a.v de werkvorm tijdens de sessie.

- Je hoort er niet bij als student (sintcadeau of welkom)
- Houding schoolleider – als hij niet positief staat t.o.v. samen opleiden

Wat kun je doen om de rol te versterken...

- Zorgen voor bewustwording schoolleider
- Ondersteunend bestuur
- Het gesprek aangaan (als schoolopleider)

Dialogkaart leidinggevenden in partnerschappen Samen Opleiden

Deze dialogkaart helpt bij het bewustmaken van de rol die je als schoolleider hebt bij Samen Opleiden. Welke kansen zijn er vanuit Samen Opleiden voor de school?



Startvragen (zowel individueel als in de groep)

Wat zijn jouw beelden en overtuigingen (denk aan mentale model) van Samen Opleiden?

Specifieke groepsvraag

Verken overeenkomsten en verschillen van elkaars beelden en overtuigingen?

Uitkomst van het gesprek: Droomvraag

Wissel uit:

Stel je voor, Samen Opleiden in je partnerschap is drie jaar verder. Wat heeft jouw team/afdeling/school daarin betekend? En wat gebeurt er dan in jouw team/afdeling/school?

1. Rol als visionair en verbinder

1. Wat is voor jou kenmerkend in de gezamenlijke visie en het bereikbeeld van opleiden en leren m.b.t. Samen Opleiden van het team op jouw school?
2. Hoe draag je de visie uit en hoe inspireer je de collega's in de eigen organisatie? Denk aan gedrag, communicatie, etc.
3. Hoe zorg je ervoor dat teamleden inhoudelijk bijdragen aan het bijstellen, vertalen of updaten van de visie van Samen Opleiden?
4. Hoe zorg je voor een wederkerige wisselwerking van kennis over Samen Opleiden tussen de lerarenopleiders en de managementlagen?
5. Hoe zorg je voor verbinding met de andere leidinggevenden binnen het partnerschap?
6. Aan welke aspecten van Samen Opleiden geef je als leidinggevende prioriteit op studiedagen (op school- of bestuursniveau)? En welke rol vervul je daarin?

4. Rol ontwikkeling en uitvoering

1. Waar raken Samen Opleiden en schoolontwikkeling elkaar? Wat is aanvullend nodig?
2. Wat kan jij of jouw team/afdeling/school bijdragen aan de activiteiten van het partnerschap Samen Opleiden in co-creatie van het curriculum?
3. Hoe breng je leerlingen (po, vo) of studenten (mbo), aanstaande leraren, leraren, het team en leidinggevenden met elkaar in verbinding op het vlak van leren?
4. Hoe draag jij bij aan de kwaliteit van Samen Opleiden als het gaat om de randvoorwaarden (o.a. ruimte, tijd, geld en rooster)?
5. Hoe reflecteer je als team/afdeling/school op de kwaliteit van Samen Opleiden en welke rol spelen aanstaande leraren hierbij?
6. Hoe monitor je de uitvoering van Samen Opleiden, waaronder het werkplekleren binnen jouw team/afdeling/school? Wanneer zoek je ondersteuning of geef je een signaal af aan jouw eigen leidinggevende?

2. Rol richting aanstaande leraren¹

1. Waarom en vanuit welke overtuigingen wil je aanstaande leraren opleiden binnen jouw team/afdeling/school?
2. Welke rol heb je bij het opleiden van aanstaande leraren?
3. Wat verwacht je van aanstaande leraren binnen jouw team/afdeling/school?
4. Hoe geef je als leidinggevende binnen jouw team/afdeling/school vorm aan het opleiden van aanstaande leraren van de verschillende opleidingsvarianten van lerarenopleidingen?
5. Wat kun jij (of collega's/andere onderwijsprofessionals) leren van (de groep) aanstaande leraren?
6. Wat kunnen aanstaande leraren leren in de specifieke context die jouw team/afdeling/school biedt?
7. Hoe verwelkom je aanstaande leraren binnen jouw team/afdeling/school/bestuur?
8. Welk gedrag laat je zien om het opleiden van aanstaande leraren te bevorderen? Wat verwacht je van collega's in jouw team/afdeling/school?
9. Hoe zorg je ervoor dat alle collega's een rol hebben in het opleiden en begeleiden van aanstaande leraren?

3. Faciliterende rol

1. Hoe zorg je binnen de eigen organisatie voor een (overleg)structuur die helpt om de visie op Samen Opleiden in de praktijk te brengen?
2. Hoe faciliteer jij lerarenopleiders (werkplekbegeleiders, schoolopleiders, coaches, coördinatoren) binnen jouw team/afdeling/school? Is dit voldoende en optimaal?
3. Hoe ondersteun en stimuleer jij lerarenopleiders om hun taken binnen jouw team/afdeling/school goed uit te voeren? Wat is volgens jou de optimale ondersteuning die je vanuit jouw rol kunt realiseren?
4. Hoe faciliteer jij de doorgaande lijn in de professionalisering van de lerarenopleiders in jouw team/afdeling/school zodat ze hun rol in Samen Opleiden goed te kunnen vervullen?
5. Hoe werk je samen met HRM wat betreft de rollen die professionals in jouw team/afdeling/school vervullen in het begeleiden en opleiden van aanstaande leraren? Op welke wijze is Samen Opleiden ingebed in het HRM-beleid?

Evaluatievragen

Wat levert dit gesprek jou op? Welke inzichten, ideeën en vraagstukken heb je eruit gehaald?

Waar ga je actie op ondernemen? Wie (in het partnerschap) ga je daarbij betrekken? En wat wil je dat dat oplevert?

¹ Onder aanstaande leraren verstaan we alle studenten die een leeropdracht krijgen, zoals scholijf studenten, doeltijl studenten, zij-instroomers, POC studenten, etc.

Schoolleiders VO

Aan de slag met de beroepstandaard



Anne de Ruiter, Projectleider Schoolleiders VO

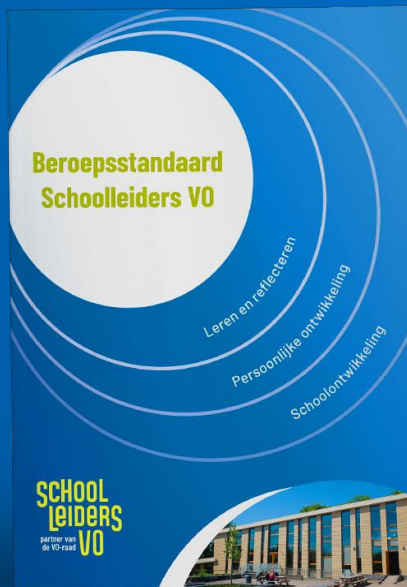
annederuiterschoolleidersvo.nl

Schoolleiders VO

- 1. Belangenbehartiging en sectorontwikkeling**
 - A. Versterking van de regiostructuur
 - B. Adviesraad van schoolleiders
 - C. School- en sectorontwikkeling
- 2. Professionele ontwikkeling en borging**
 - A. Beroepskwaliteit
 - B. Versterking professionele ontwikkeling
 - C. Borging van professionele ontwikkeling
- 3. Positie en arbeidsvoorwaarden**
 - A. Erkenning voor en positieversterking van schoolleiders
 - B. Versterken van de Commissie Arbeidsvoorwaarde Schoolleiders
 - C. Verbeteren van het samenspel tussen schoolleiders en bestuurder(s)

Beroepsstandaard Schoolleiders VO

**SCHOOL
LEIDERS**
partner van
de VO-raad **VO**



Definitie schoolleider: 'Een schoolleider in het voortgezet onderwijs geeft onderwijskundig en/of organisatorisch leiding en draagt tevens personele verantwoordelijkheid in school. Deze valt onder de Fuwasys salarisschalen 11 t/m 16.'

 Samen
voor sterk
schoolleiderschap

Leiderschapspraktijken

-  Leidinggeven aan visiegestuurd werken
-  Leidinggeven aan de ontwikkeling van medewerkers
-  Leidinggeven aan de schoolontwikkeling
-  Leidinggeven aan de onderwijskwaliteit
-  Leidinggeven aan verbinding met de (bredere) omgeving

Bij de 5 leiderschapspraktijken gaat het erom **wat je als schoolleider doet: je handelingen en je gedrag dat door anderen wordt gezien en ervaren.**

- ✓ Nodigen uit tot het **ontwikkelen van jezelf als schoolleider**
- ✓ Op basis van **je dagelijkse werk en jouw schoolpraktijk**





Leidinggeven aan de ontwikkeling van medewerkers

Als schoolleider stel je het leren centraal in de hele school en creëer je een rijke leeromgeving voor professionals. Je stimuleert een reflectieve, onderzoekende houding op alle niveaus binnen de organisatie en je vervult daarbij zelf een voorbeeldrol. Om de betrokkenheid en leerbereidheid van medewerkers te bevorderen ga je het gesprek aan over opvattingen en drijfveren. Hiermee wordt samen betekenis gegeven aan het werk en gestelde (leer)doelen.

Bij deze leiderschapspraktijk horen de volgende aspecten:

- Bevorderen van een gevoelde gezamenlijke verantwoordelijkheid voor leerlingen en gedeelde opvattingen over goed onderwijs.
- Bevorderen dat leraren kritisch reflecteren op het eigen handelen en doelen formuleren voor hun professionele ontwikkeling (in relatie tot schooldoelen).
- Bevorderen van het stellen van vragen en de bereidheid om feedback te geven en ontvangen.
- Stimuleren en ondersteunen van medewerkers om zich te ontwikkelen in hun dagelijks functioneren, hun professionele ontwikkeling en loopbaanontwikkeling.
- Zicht hebben op, versterken en benutten van kwaliteiten van medewerkers (erkende ongelijkheid).
- Vormgeven en uitvoeren van strategisch personeelsbeleid (SHRM) op alle organisatieniveaus.
- Coachen op leiderschapsontwikkeling.

Persoonlijke kwaliteiten



Cognitieve kwaliteiten



Sociale kwaliteiten



Psychologische kwaliteiten



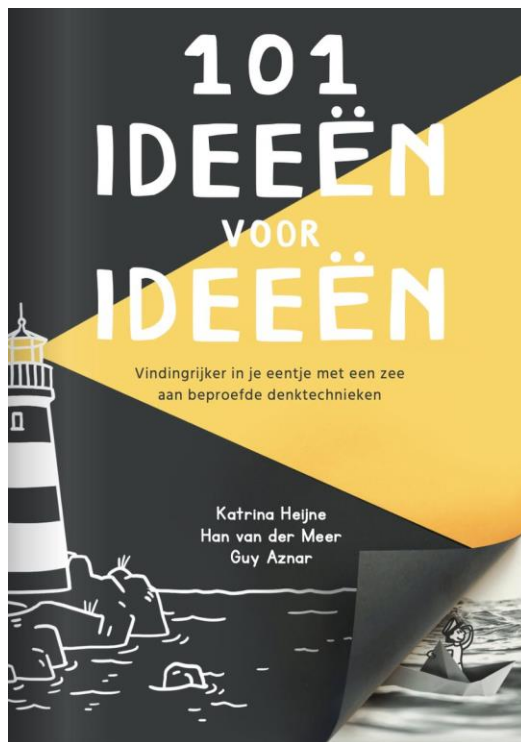
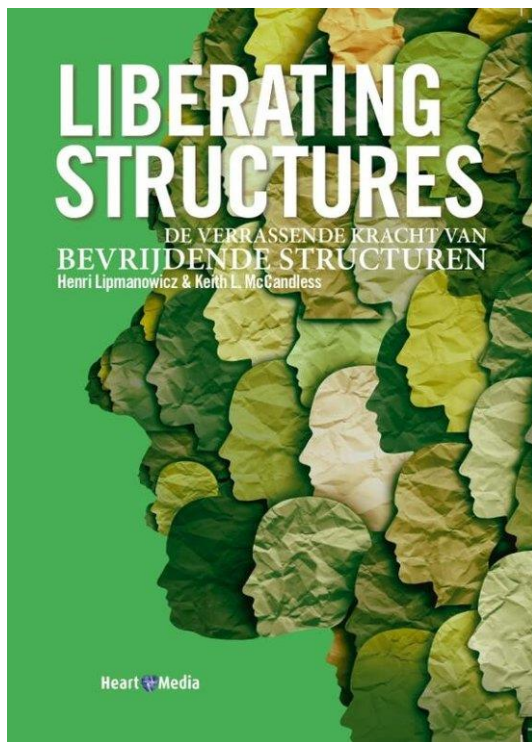
Zingevende kwaliteiten

De 4 persoonlijke kwaliteiten helpen je om de leiderschapspraktijken vorm te geven. Het belangrijkste instrument dat je als schoolleider kunt inzetten, ben je immers zelf!

- ✓ Nodigen uit tot het **ontwikkelen van jezelf als schoolleider**
- ✓ Op basis van **je dagelijkse werk en jouw schoolpraktijk**



Werkvorm;



Contact

www.schoolleidersvo.nl
info@schoolleidersvo.nl

Postbus 8282
3503 RG Utrecht

Aidadreef 4,
3561 GE Utrecht

SCHOOL LEIDERS

partner van
de VO-raad

VO

 Samen
voor sterk
schoolleiderschap

Slides na deze zijn extra
informatie en niet
behandeld tijdens de
presentatie



Leidinggeven aan visiegestuurd werken

Als schoolleider geef je leiding aan het ontwikkelen, concretiseren en communiceren van een gezamenlijke inspirerende visie op leren, onderwijzen en pedagogisch handelen. Hierbij gebruik je gezamenlijke waarden als basis. De visie is voldoende concreet, zodat deze sturing geeft aan het primaire proces. Je geeft daarmee richting aan de toekomst van de school.

Bij deze leiderschapspraktijk horen de volgende aspecten:

- Focus houden op het leerproces van leerlingen, gericht op het 'waartoe'.
- Gezamenlijk formuleren van een gedeelde visie en daaraan gekoppelde ambities en doelen, die bijdragen aan het 'waartoe'.
- Doorwerking naar het primaire proces: verbinden van waarden en visie aan vraagstukken en afwegingen in de praktijk.
- Hoge verwachtingen hebben van de prestaties en mogelijkheden van leerlingen en leraren.
- Bevorderen van commitment van alle betrokkenen door het helder communiceren van de visie.

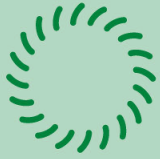


Leidinggeven aan de schoolontwikkeling

Als schoolleider geef je samen met medewerkers vorm aan de ontwikkeling van de school als professionele organisatie. Je bevordert een professionele cultuur en leidt of ondersteunt verbeterings- en innovatieprocessen. Je bevordert gespreid leiderschap waar mogelijk en kiest een bij de ontwikkeling van de school passende veranderstrategie.

Bij deze leiderschapspraktijk horen de volgende aspecten:

- Opstellen van beleid, uitzetten van strategie en regie voeren op het gebied van de bedrijfsvoering, waaronder personeel, financiën en huisvesting.
- Inzicht hebben in alle processen die in een school spelen en deze ook met elkaar in verband kunnen brengen.
- Bouwen aan een cultuur van respect, vertrouwen en openheid, gericht op kennisdeling en verbetering.
- Stimuleren van samenwerkingsprocessen en gedeelde besluitvorming.
- Sturing geven aan veranderingsprocessen en het herontwerpen van belemmerende structuren en routines.
- Zorg dragen voor een passend functiehuis en passende management-structuur en voor de werving en positionering van de juiste medewerkers, voor nu en in de toekomst.
- Bouwen aan relaties met collega-leidinggevend en bestuur om leiderschapspraktijken op elkaar af te stemmen.
- Ontwikkelen en vormgeven van integraal beleid om collectieve ambities en doelen te bereiken (beleidsrijk begroten en strategisch personeels- en professionaliseringsbeleid uitvoeren met het oog op onderwijskundige en pedagogische doelen).



Leidinggeven aan de onderwijskwaliteit

Als schoolleider houd je zicht op de onderwijskundige en pedagogische processen in de school. Je draagt zorg voor een samenhangend curriculum, voor de personele en organisatorische inrichting en voor ondersteuning van het primaire proces. Op basis van systematische en cyclische informatieverzameling organiseer je ondersteuning en feedback aan leraren.

Bij deze leiderschapspraktijk horen de volgende aspecten:

- Ontwikkelen en vormgeven van een samenhangend en up-to-date curriculum.
- Ondersteunen van leraren bij het onderwijs en organiseren van feedback.
- Monitoren en cyclisch evalueren van het onderwijs, gericht op de verwezenlijking van visie en kwaliteitsstandaarden.
- Bevorderen van praktijkonderzoek ten behoeve van het versterken van de kwaliteit van het primaire proces.
- Zorg dragen voor passende formatie en duidelijke afspraken over taken en verantwoordelijkheden.
- Afschermen (bufferen) van leraren tegen verstoringen van hun werk.



Leidinggeven aan verbinding met de (breder) omgeving

Als schoolleider anticipeer je op ontwikkelingen en zet je dit om in strategisch en maatschappelijk ondernemend handelen. Je geeft doelbewust vorm aan verbinding en samenwerking met de omgeving, om onderlinge relaties, onderwijsprocessen en leerresultaten te optimaliseren en om vanuit maatschappelijke verantwoordelijkheid ook bij te dragen aan de omgeving. Je creëert en benut netwerken, met het oog op kennisdeling en versterking van het onderwijs en de school als organisatie.

Bij deze leiderschapspraktijk horen de volgende aspecten:

- Anticiperen op en positioneren ten opzichte van lokale, landelijke en bredere maatschappelijke ontwikkelingen vanuit een helicopterview.
- Zorgen voor doelgerichte verbindingen en effectieve samenwerking met diverse stakeholders en aanpalende organisaties (bestuur, aanleverende en afnemende scholen, stagebedrijven, jeugdzorg et cetera) ter versterking van het onderwijs en de school als organisatie.
- Samenwerken met ouders, vanuit een gezinsperspectief op leren.
- Vorm geven aan verticale en horizontale verantwoording.
- Netwerken benutten op alle niveaus, gericht op kennisdeling en het verkrijgen van feedback.
- Ruimte bieden voor ondernemerschap.



Cognitieve kwaliteiten

- **Probleem-oplossende expertise:**

Je kunt omgaan met ongestructureerde problemen die niet op een routinematige manier kunnen worden opgelost. Je neemt de tijd om eerst het probleem (bij voorkeur samen met anderen) goed in kaart te brengen voordat je tot actie overgaat.

- **Domein-specifieke kennis:**

Je hebt kennis over condities (op klas- en schoolniveau) die het leren beïnvloeden. Je kunt de leercondities diagnosticeren, bepalen welke het meest belangrijk zijn en deze versterken.

- **Systeemdenken:**

Je kunt vanuit het systeem denken. Je ziet verbanden tussen de verschillende beleidsdomeinen, praktijken en structuren binnen de organisatie en je houdt rekening met het langetermijneffect en de bijeffecten van de genomen beslissingen.



Sociale kwaliteiten

- **Emotionele sensitiviteit:**

Je kunt emoties (h)erkennen, zowel die van jezelf als die van anderen.

Je kunt omgaan met je eigen emotionele reacties, je weet ze te verklaren en realiseert je wat het mogelijke effect op anderen kan zijn. Ook reageer je functioneel op de emoties van anderen. Je ondersteunt anderen om te reflecteren op hun emoties en hier functioneel mee om te gaan.

- **Communicatieve vaardigheden:**

Je bent zowel mondeling als schriftelijk communicatief sterk. Je kunt een boodschap goed overbrengen en bent je bewust van non-verbale aspecten van communicatie.



Psychologische kwaliteiten

- **Optimisme:**
Je verwacht goed met uitdagingen en veranderingen om te kunnen gaan en je verwacht dat er goede dingen zullen voortvloeien uit je handelen.
- **Professioneel zelfvertrouwen:**
Je gelooft dat je je doelen zal bereiken of je taak kunt uitvoeren. Het is een *verwachting* over capaciteit, niet de capaciteit zelf. Hoe groter je professionele zelfvertrouwen, hoe groter je doorzettingsvermogen.
- **Veerkracht:**
Je hebt het vermogen om constructief om te gaan met tegenvallers of veranderingen en je kunt jezelf herstellen. Je kunt dus omgaan met veranderingen en ontwikkelingen, zonder jezelf kwijt te raken.
- **Pro-activiteit:**
Je wacht niet af, maar anticipeert en onderneemt actie.



Zingevende kwaliteiten

- **Moreel kompas:**

Je voelt een morele verantwoordelijkheid voor het leren en welbevinden van leerlingen, medewerkers en jezelf. Vanuit de verbinding met je morele kompas kun je verbindingen leggen met anderen en omgaan met ethische dilemma's.

- **Waardengerichtheid:**

Je bent je bewust van waarden en ethische perspectieven in relatie tot je eigen handelen, werkwijzen in de school en kenmerken van de organisatie. Je kunt hierop reflecteren en bent je bewust van de eigen waarden en overtuigingen en betekenis daarvan voor je werk. Op basis hiervan ben je in staat om in een specifieke situatie tot een afgewogen oordeel (eigen opvatting) te komen en deze te verantwoorden.

- **Multiperspectiviteit:**

Je kunt verschillende zienswijzen en achtergronden van betrokkenen herkennen en opsporen. Je bent in staat om gebeurtenissen en vraagstukken vanuit verschillende perspectieven te bekijken en verbindingen te leggen over de verschillen heen.

Aan de slag met je professionele ontwikkeling als schoolleider in het vo!

Leiderschapspraktijken

-  Leidinggeven aan visiegestuurd werken
-  Leidinggeven aan de ontwikkeling van medewerkers
-  Leidinggeven aan de schoolontwikkeling
-  Leidinggeven aan de onderwijskwaliteit
-  Leidinggeven aan verbinding met de (breder) omgeving

Welke **leiderschapspraktijken** zijn actueel bij jezelf en/of in jouw school? Welke zou je graag verder willen verbeteren en wie heb je daarbij nodig?

Persoonlijke kwaliteiten

-  Cognitieve kwaliteiten
-  Sociale kwaliteiten
-  Psychologische kwaliteiten
-  Zingevende kwaliteiten

Welke **persoonlijke kwaliteiten** zou je zelf het liefst nog meer willen inzetten en verder ontwikkelen? Welke persoonlijke kwaliteiten herken je bij je collega's?



Welke **persoonlijke kwaliteiten** zou je zelf het liefst nog meer willen inzetten en verder ontwikkelen? Welke herken je bij jezelf en bij je collega's?

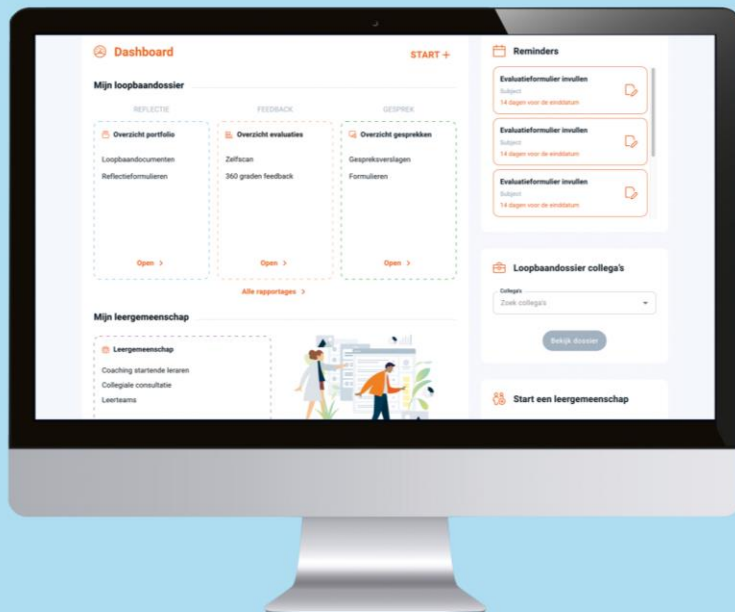


Welke **leiderschapspraktijken** zijn actueel bij jezelf en/of in jouw school? Welke zou je graag verder willen verbeteren en wie heb je daarbij nodig?

Online reflectietool bij de beroepsstandaard

**SCHOOL
LEIDERS**
partner van
de VO-raad **VO**

Reflectietool voor alle schoolleiders in het vo



Wat biedt de reflectietool?



Bardo

SCHOOL
LEIDERS
VO

- ✓ **Reflectievragen:** leg focus op één of meer leiderschapspraktijken en persoonlijke kwaliteiten in een open ontwikkeldocument.
- ✓ **Zelfscan:** beoordeel jezelf en ontvang een uitslag.
 - ✓ **Leiderschapspraktijken:** 31 stellingen met een 5-puntsschaal
 - ✓ **Persoonlijke kwaliteiten:** 24 stellingen met een 5-puntsschaal
- ✓ **360° feedback:** laat collega's dezelfde stellingen over jou beantwoorden en reflecteer op de resultaten, zodat duidelijk is waar je je in kunt ontwikkelen.

