



VO ACADEMIE

BEROEPSSTANDAARD SCHOOLLEIDERS VO

Vastgesteld op 27 november 2014
door de Algemene Leden Vergadering
van de VO-raad

INHOUDSOPGAVE

Introductie	3
Opbouw van de beroepsstandaard	6
1 De beroepsgroep	10
2 De competenties	12
3 De bekwaamheden	14
4 De professionele normen	20
Tot slot	22

INTRODUCTIE

Veel beroepsgroepen beschikken over professionele standaarden om de kwaliteit en de ontwikkeling van hun beroep te bewaken.

Denk aan toelatingsdrempels, opleiding, diploma-eisen en registers. Daarmee onderscheiden ze zich van elkaar en creëren ze hun eigen professionele autonomie.

Ook het vak van schoolleider heeft vanwege de complexiteit en veeleisendheid baat bij deze autonomie. Structurele aandacht voor professionele ontwikkeling is ook voor deze beroepsgroep van belang.

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

Proces

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

Een overgrote meerderheid van de schoolleiders onderschrijft het belang van het Schoolleidersregister VO en de beroepsstandaard. Uit een digitale veldraadpleging blijkt dat 94 procent van de schoolleiders de bevordering van professionalisering als de belangrijkste doelstelling van het register beschouwt.

Over de beroepsstandaard die er nu ligt, hebben meer dan 950 belanghebbenden meegedacht, onder wie schoolleiders, het Schoolleidersplatform, bestuurders, experts en opleiders.

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

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

De consultaties naar aanleiding van het eerste concept van de beroepsstandaard kenmerkten zich door grote betrokkenheid. De verkregen inbreng was soms tegenstrijdig, maar altijd waardevol. Een panel dat bestond uit schoolleiders en enkele experts en bestuurders heeft de reacties van de schoolleiders op 1 oktober 2014 besproken. Dit heeft geleid tot een voorstel die op 27 november 2014 op de Algemene Leden Vergadering van de VO-raad is vastgesteld.

Vaststelling

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

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

Opmerking: Omwille van de leesbaarheid wordt de schoolleider aangeduid met 'hij'. Dat is natuurlijk ook te lezen als 'zij'.

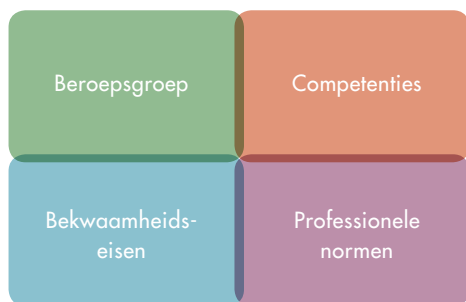
OPBOUW VAN DE BEROEPSSTANDAARD



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

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

Beroepsstandaard: de vier elementen





De **beroepsgroep** bevat de definitie van ‘de schoolleider’ en een eerste afbakening van de functies waarop de beroepsstandaard van toepassing is. De **competenties** beschrijven vermogens die schoolleiders kunnen ontwikkelen om adequaat, doelbewust en gemotiveerd te handelen in hun beroepssituatie. Schoolleiders kunnen hiermee in hun eigen context aan specifieke competentieontwikkeling werken. De **bekwaamheden** zijn een concretisering van de competenties. Ze geven schoolleiders richtlijnen voor de kennis en het zichtbare gedrag dat zij in hun eigen context kunnen invullen. De **professionele normen** bieden schoolleiders een handvat voor het professionele gedrag dat wenselijk is bij het uitoefenen van het beroep. Deze vier elementen vormen de basis voor het formuleren van kwalificaties waarmee startende schoolleiders een opleiding kunnen volgen en zittende schoolleiders zich verder kunnen bekwamen.



Richting en ruimte: toepassing in de lokale praktijk

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

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

1 DE BEROEPSGROEP

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

DEFINITIE SCHOOLLEIDER

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

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

Afbakening van de beroepsgroep

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

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

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

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

Toelichting

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

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

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

2 DE COMPETENTIES

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

DEFINITIE COMPETENTIE

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

Toelichting

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

Competenties

Omschrijving

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

3 DE BEKWAAMHEDEN

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

DEFINITIE VAN BEKWAAMHEDEN

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

Toelichting

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

Bekwaamheden per competentie

EEN GEZAMENLIJKE VISIE EN RICHTING CREËREN

In staat zijn om.....

- drijfveren en bedoelingen van waaruit mensen het onderwijs vormgeven te verwoorden en dit in verbinding te brengen met de missie en visie van de school;
- samen met andere leidinggevenden een proces van visieontwikkeling in gang te zetten en te volbrengen met inbreng van kennis en ervaring van interne en externe belanghebbenden en wetenschap;
- samen met andere leidinggevenden een visie zo te communiceren dat dit mensen inspireert en motiveert; dat dit betekenis geeft aan professionele ontwikkeling en bijdraagt aan onderlinge afstemming van professioneel handelen;
- ruimte te creëren voor onderwijsprofessionals om de visie te concretiseren tot haalbare doelen voor leren en onderwijzen.

EEN COHERENTE ORGANISATIE VOOR HET PRIMAIRE PROCES REALISEREN

In staat zijn om.....

- het gesprek over onderwijsdoelen en -vormgeving met leraren zo te voeren dat zij zowel richting als ruimte ervaren voor het dragen van individuele en gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van leren en onderwijzen en het curriculum dat daarbij hoort;

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

SAMENWERKING, LEREN EN ONDERZOEK BEVORDEREN

In staat zijn om.....

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

-
- oog te hebben voor zowel inhoudelijk als organisatorisch leiderschap bij leraren, zorg te dragen voor ontwikkelkansen, adequate begeleiding en feedback, om hiermee bij te dragen aan het onderwijsleiderschap van de toekomst.

STRATEGISCH OMGAAN MET DE OMGEVING

In staat zijn om.....

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



ANALYSEREN EN PROBLEEM OPLOSSEN

In staat zijn om.....

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



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

4 DE PROFESSIONELE NORMEN

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

Definitie van professionele normen

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

Toelichting

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

PROFESSIONELE NORMEN

Aspect	Norm
Beroepsethiek en moraliteit	De schoolleider... → is bereid is om zijn eigen professionele waarden en normen te formuleren; → hanteert succes en welzijn van de leerlingen als fundamentele waarde in alle beslissingen en acties; → geeft aan hoe hij invulling geeft aan zijn moreel kompas.
Transparantie en verantwoordelijkheid	De schoolleider... → maakt aan belanghebbenden kenbaar door welke waarden en normen hij zich laat leiden; → is zichtbaar en aanspreekbaar; is bereid uit te leggen welke beweegredenen tot zijn keuzes hebben geleid en is bereid zich hierover te verantwoorden.
Reflectie als onderdeel van professionaliteit	De schoolleider... → kent zijn sterktes en zwaktes, zoekt actief feedback, reflecteert op zijn functioneren en stelt zich daarbij kwetsbaar en leerbaar op; → toetst geregeld zijn 'innerlijk kompas' door zijn keuzes en overwegingen voor te leggen aan anderen. Neemt geregeld afstand van de dagelijkse praktijk om te reflecteren op zijn eigen handelen.
Voorbeeldfunctie	De schoolleider... → is zich bewust van zijn voorbeeldfunctie en laat dit zien in zijn werk; → is zich ervan bewust dat plezier in zijn werk bijdraagt aan succes, straalt dit uit, en geeft hierin het goede voorbeeld.

TOT SLOT

Een meerderheid van de schoolleiders en bestuurders onderschrijft het belang van de beroepsstandaard en het register voor schoolleiders in het voortgezet onderwijs.

De Beroepsstandaard Schoolleiders VO is in samenspraak met de beroepsgroep tot stand gekomen en is gericht op ontwikkeling. De beroepsstandaard biedt schoolleiders de mogelijkheid betekenisvol invulling te geven aan hun professionele ontwikkeling. Met de vaststelling van de standaard wordt recht gedaan aan het besluit van de ALV van de VO-raad (28 november 2013) tot een gefaseerde ontwikkeling van een Schoolleidersregister VO. De beroepsstandaard maakt deel uit van een gemeenschappelijke visie op professionalisering van schoolleiders en dient als randvoorwaarde voor het te ontwikkelen schoolleidersregister.

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

De beroepsstandaard wordt in 2017 geëvalueerd en waar nodig geactualiseerd.

Actuele informatie over de beroepsstandaard vindt u op **www.vo-academie.nl**

Alle informatie over het Schoolleidersregister VO vindt u op **www.schoolleidersregistervo.nl**

VO-RAAD

Postbus 8282 / 3503 RG Utrecht

T 030 232 48 00

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