



Onderwijskundig leiderschap

Leiding geven aan leerkrachten zodat de leerlingen goede resultaten behalen

Brunhilde van der Sluijs en Wijbe Douma

zijn senior onderwijsadviseurs bij Eduniek. E-mail: b.vanderluijs@eduniek.nl en w.douma@eduniek.nl

Met dit artikel geven de auteurs een schets van wat onderwijskundig leiderschap is en wat je als schoolleider doet als je onderwijskundig leiding geeft.

Met de ontwikkelingen rond passend onderwijs en opbrengstgericht werken wordt op dit moment een prominent beroep gedaan op de schoolleider. Hiervoor is leiderschap nodig, onderwijskundig leiderschap. En dat is mooi, want dat is volgens veel schoolleiders de kern van het vak.

Nu er van alle kanten aandacht voor onderwijskundig leiderschap komt, blijkt het nog best lastig om hier praktisch vorm aan te geven. De vernieuwde aandacht voor onderwijskundig leiderschap gaat samen met een overvloed aan meer of minder nieuwe begrippen en plannen die allemaal hun plek vragen in de school. En wat zijn dan de goede dingen om te doen? En in welke volgorde?

Wat is onderwijskundig leiderschap?

Onderwijskundig leiderschap is leiderschap dat gericht is op het leren in de school en de opbrengsten van leren. Het gaat daarbij in de eerste plaats om het leren van de leerlingen. Maar ook gaat het om effectief leerkrachtgedrag. Dat is leerkrachtgedrag dat er aan bijdraagt de leerresultaten van de leerlingen op een zo goed mogelijk niveau te krijgen. Onderwijskundig leiderschap is dus het leidinggeven aan leerkrachten, zodat zij goed lesgeven aan hun leerlingen en de leerlingen goede resultaten behalen.

Omdat de laatste tijd veelal wordt gesproken van opbrengsten in plaats van leerresultaten, wordt dit leidinggeven ook wel opbrengstgericht leiderschap genoemd.

Achtergrond van onderwijskundig leiderschap

Tot de jaren 80 was de schoolleider 'primus inter pares'. Hij had dezelfde rechten als de leerkrachten, met wat extra taken. Veelal bestonden die uit het naar buiten toe representeren van de school.

In de jaren 80 kwam hierin verandering. In die tijd ontstond de gedachte dat meer autonomie een gunstige invloed heeft op de leeropbrengst van leerlingen en op de kwaliteit van het onderwijs. Er werd beleid ontwikkeld waarin ingezet werd op vergroting van autonomie in scholen en schoolbesturen.

Op een meer autonome school wordt de schoolleider belangrijker. Er wordt nadrukkelijker gevraagd dat hij leiding gaat geven aan vernieuwingsprocessen.

In dezelfde tijd ontstond er aandacht voor onderzoek naar wat scholen tot effectieve scholen maakt. Hoewel bleek dat de schoolleider een belangrijke factor is voor het bereiken van goede onderwijsresultaten, besteedde deze in de dagelijkse praktijk weinig tijd aan onderwijskundig leiderschap. Tijd werd veelal besteed aan algemene management taken.

Recente hernieuwde aandacht voor onderwijskundig leiderschap

Door de huidige ontwikkelingen rond opbrengsten krijgt onderwijskundig leiderschap een flinke impuls. In september 2009 is *de wetswijziging op het primair onderwijs, de Wet op de expertisecentra, de Wet op het voortgezet onder-*

wijs, de Wet medezeggenschap op scholen en de leerplichtwet 1969 aangenomen. Deze wetswijziging betreft de introductie van een bekostigingsvoorwaarde met betrekking tot de leerresultaten aan het einde van de schoolperiode in het basis- en voortgezet onderwijs: het voldoen aan minimumresultaten.

Bij het in werking treden van deze wet werd ook gekeken naar de verantwoordelijkheidsverdeling van de diverse mensen op de school. De verantwoordelijkheid van het bevoegd gezag voor de basiskwaliteit van het onderwijs binnen de school wordt uitdrukkelijk benoemd. Dit betekent dat de schoolleider meer dan voorheen door het bevoegd gezag wordt aangesproken op de leerresultaten. Nagegaan wordt of de leerprestaties van de leerlingen gedurende de schoolperiode ten minste op het niveau worden gebracht dat op grond van de leerlingpopulatie mag worden verwacht.

Voor de leerkracht betekent dit dat deze nadrukkelijker verantwoordelijk wordt gesteld voor de onderwijsopbrengsten in de eigen groep. De invoering van referentieniveaus, via de wet Referentieniveaus Nederlandse taal en Rekenen (augustus 2010), heeft invloed op de gebruikte onderwijsmethoden, de toetsen en leerlingvolgsystemen. Ook dient nu tussentijds het niveau van leerlingen vastgesteld te worden. Van leerkrachten wordt verwacht dat ze de informatie gebruiken om de voortgang van de leerlingen te analyseren en het onderwijs afstemmen op deze analyse. De intern begeleider is hierbij als specialist op het gebied van leervorderingen aanspreekpunt voor leerkrachten in situaties waar specifieke onderwijsarrangementen gewenst zijn.

KENMERKEN VAN EFFECTIEF OPBRENGSTGERICHT LEERKRACHTGEDRAG

Doelgericht werken: Doelen bepalen, vanuit doelen relevante activiteiten doen in de lessen

Planmatig werken: Werken volgens de cyclus 'PDCA'. Op basis van doelen en toetsgegevens groepsplannen maken, uitvoeren en evalueren.

Instructie: Werken vanuit het instructiemodel dat past bij het doel en de inhoud van de les

Effectieve leertijd: Maximaal benutten van de tijd die beschikbaar is voor leren.

Professionaliseren: Vakkennis hebben vaardigheden ontwikkelen die de leerlingen helpen om te leren en een basishouding van vertrouwen in wat kinderen kunnen

De schoolleider doet ertoe

De leerkracht kan de leerresultaten van de leerlingen het meest direct beïnvloeden.

De schoolleider heeft indirect ook invloed op de leerresultaten van de leerlingen.

Omdat de schoolleider niet rechtstreeks met leerlingen werkt, gebeurt dit via het leidinggeven aan het team.


De bijdrage aan de leerresultaten zou volgens onderzoek ongeveer 5 tot 7% zijn. Kijkend naar het totaal aan aspecten dat op schoolorganisatieniveau door de schoolleider wordt aangestuurd, is de bijdrage aan goed onderwijs veel

hoger.

Vijf pijlers voor onderwijskundig leiderschap

Uit onderzoeken naar effectieve schoolleiders komt, in het verlengde van wat de leerkracht doet, een aantal aspecten van leidinggeven naar voren dat sterk bijdraagt aan het realiseren van kwalitatief goed onderwijs.

1. Ontwikkelen van een heldere missie en visie met bijbehorende ambitieuze doelen.
2. Planmatig en systematisch organiseren en managen
3. Leiding geven aan teamprocessen.
4. Effectief sturen op kwaliteitsgegevens (monitoring)
5. Leiding geven aan professionalisering.



Rol van de onderwijskundig leider Zo leiding geven dat in alle groepen en door alle leerkrachten via een goed leerproces gewerkt wordt richting de gewenste resultaten.

Kort gezegd betekent dit het zorgen voor een omgeving waarin leerkrachten voortdurend leren en hun onderwijsprocessen verbeteren, gericht op optimale opbrengsten door de leerlingen.

Schoolleider	Leerkracht
Visie, missie en doelen	Doelgericht werken
Planmatig werken	Planmatig werken
Leiding geven aan team	Leiden van en organiseren in de groep
Effectieve sturing op kwaliteit	Kwalitatief goede lessen en optimaal benutten van de leertijd
Leiden van professionalisering	Professionalisering

Effectief schoolleidergedrag en effectief leerkrachtgedrag naast elkaar:

Zie bijlage 1 voor een uitgewerkt model.

Op elk van de punten van effectief schoolleidergedrag gaan wij hieronder uitgebreider in.

Pijler 1

Ontwikkelen van een heldere missie en visie met bijbehorende ambitieuze doelen

Hierbij gaat het om het ontwikkelen van een visie waarin tot uitdrukking komt op welke manier op de school gekeken wordt naar: leerprestaties van leerlingen, aandacht voor goed onderwijs in de basisvakken, wat leerlingen kunnen bereiken (hoge verwachtingen van leerlingen).

Tot een aantal jaren geleden werd bij het ontwikkelen van visie vooral gekeken naar wat de mensen binnen de schoolmuren belangrijk vonden. Met de visie werd antwoord gegeven op de vraag: waarom bestaan wij?, het zogenaamde 'hogere doel'. Dit werd vervolgens naar buiten uitgedragen ('zo doen wij het'). Nu kijken directeuren met hun team steeds meer naar de omgeving en maken zij de verbinding tussen wat zij zelf belangrijk vinden en wat voor de doelgroep waardevol is ('wij doen het samen, gericht op wat leerlingen nodig hebben voor een goede plek in de samenleving van nu en later').

Anno 2011 leren we leerlingen kennis en vaardigheden die hopelijk nog steeds van pas komen als ze volwassen zijn en als ze de arbeidsmarkt betreden. Dat weten we niet zeker, want veel beroepen die onze leerlingen later zullen hebben, bestaan nu nog niet. Wat we wel weten is dat langdurige zekerheden zoals die er 20 of 30 jaar geleden waren, niet meer bestaan en dat van mensen steeds complexer vaardigheid en meer flexibiliteit gevraagd wordt. Een uitdaging voor u als schoolleider in een onzekere wereld: durf eens buiten kaders te denken en stel een werkelijk gewaagd en ambitieus doel. Daarbij mag nog steeds interne expertise worden meegenomen, dus uitgaan van de kernkwaliteiten van uw school en werken vanuit uw kernwaarden.

Pijler 2

Planmatig en systematisch organiseren en managen

Systematisch werken op schoolniveau is van belang om resultaten te bereiken. Op veel scholen is dit bekend als de PDCA-cyclus.

Veel veranderingsprocessen blijken op de lange termijn niet succesvol. Dit kan komen door het ontbreken van visie, of doordat er geen sprake is van het kiezen van de goede dingen, het niet goed organiseren van de activiteiten die uitgevoerd moeten worden of – en dit is een veel voorkomende – niet borgen. Vaak is het ene proces nog niet afgerond of het volgende dient zich alweer aan.

Als schoolleider is het zaak te zorgen dat leerkrachten maximaal bezig kunnen zijn met het lesgeven. En dat de leerkrachten in dit lesgeven de goede dingen doen.

Enige tijd geleden zijn de aspecten 'inspireren', 'mobiliseren', 'waarderen' en 'reflecteren' als IMWR-model toegevoegd aan het INK-model. De PDCA-cirkel is dus verrijkt met een aantal extra aspecten. Dit is gedaan omdat bleek dat het planmatig werken niet volstaat om kwaliteit te behalen. Hiermee komen we bij de volgende pijler van effectief schoolleidergedrag.

Kwaliteitsbewaking

Hoeveel ingewikkelde termen en modellen er ook zijn, als het gaat om kwaliteitsbewaking gaat het om het antwoord op de volgende vragen:

Doen we de goede dingen?

Definiëren:

- wat je verstaat onder kwaliteit; het gezamenlijk referentiekader.
- van de focus als het gaat om opbrengstgericht werken. Kortom: visie, missie en doelen?

Doen we de goede dingen goed?

Bepalen:

- op welke manier je dit gaat evalueren/meten. Bijvoorbeeld via een zelf-evaluatie. Landelijke normering, schoolstandaarden en toetsinformatie hierbij benutten
- wat je wilt weten en waarom je dat wilt weten. Leggen van de relatie met visie, gerelateerd aan de fase waarin je zit in het veranderingsproces.
- voor wie je het wilt weten (voor jezelf: schoolontwikkeling of voor het bestuur/samenwerkingsverband: verantwoording)
- van je norm (wanneer ben je tevreden?)

Hoe weten we dat?

Verantwoorden:

- met gebruikmaking van kwaliteitsinstrumenten. Kiezen van instrumenten die zo zijn samengesteld dat je wat kunt met de informatie die gegenereerd wordt.

Vinden anderen dat ook?

Externe legitimering:

- door het gebruiken van informatie uit de buitenwereld (inspectierapporten, auditgegevens, tevredenheidsenquêtes, benchmarkinformatie). Deze informatie leggen naast je eigen beeld.

Wat doen we met die kennis en informatie?

Benutten:

- van de opgedane kennis voor borging en verdere schoolontwikkeling.
- van verbetereteams om vervolimpulsen voor verbetering te leiden.
- opgedane kennis en procesafspraken, door deze te verankeren in een kwaliteitshandboek.
- door datgene waar je goed in bent te profileren naar de buitenwereld.

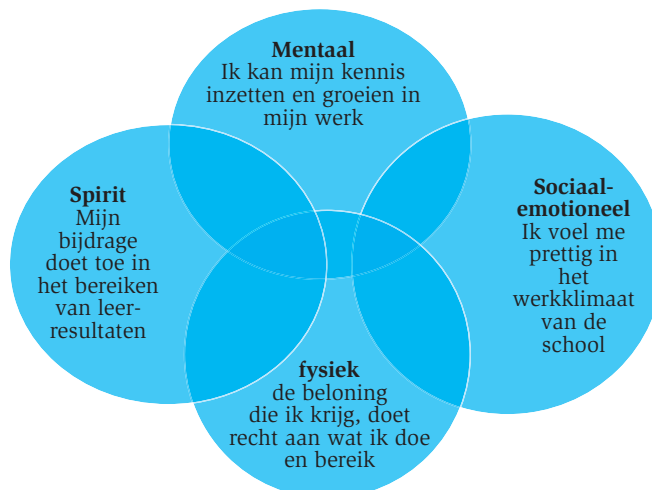
Het gaat om bewust zijn van je sterke en zwakke punten en er alles aan doen om de sterke punten te behouden of uit te bouwen en de zwakke punten systematisch te verbeteren

Pijler 3

Leidinggeven aan teamprocessen

In het kader van opbrengstgericht werken betekent leidinggeven het zorgen dat teamleden doen wat effectief is: doelgericht en planmatig werken, goede instructie geven en de leertijd effectief benutten. Een goede taakverdeling binnen het team verhoogt de effectiviteit. Belangrijk daarbij is te bepalen wat de goede plek in de school is voor de diverse leraren, waar zij het best hun talent kunnen inzetten. Kwaliteit in het onderwijs is in hoge mate persoonlijke kwaliteit. Om kwaliteit te (willen) leveren is het belangrijk om je wel te bevinden in het werk. Dat welbevinden heeft vier dimensies, die alle vier in voldoende mate aangesproken moeten worden: mentaal, fysiek (niet alleen salaris, ook werkplek en waardering), sociaal-emotioneel en spiritueel (zie bijlage 2).

Als schoolleider kunt u met mensen in gesprek gaan over wat voor hen belangrijk is op elk van deze terreinen. Het gesprek zal altijd breder van karakter zijn dan de gerichtheid op opbrengsten van leerlingen. Door interesse te tonen in wat medewerkers belangrijk vinden in het werk, creëert u ruimte om open te spreken over de ideeën die elke leerkracht heeft met betrekking tot het bereiken van resultaten met de leerlingen.



Een van de belangrijke facetten bij leidinggeven aan teams is het realiseren van een cultuur van vertrouwen. Bij kinderen is het hebben van een veilige leeromgeving waarin zij zich gewaardeerd weten nodig om tot effectief leren te komen. Dit geldt ook voor volwassenen. Als schoolleider voorleven van waarden en gedrag, respect tonen, integer zijn en vertrouwen schenken helpt bij het krijgen van een teamcultuur waar leraren gemotiveerd zijn resultaten te behalen.

Het is waardevol om samenwerking te zien als meeromvattend dan samenwerking binnen het eigen team. Samenwerking gaat ook over het onderhouden van goede relaties met ouders/verzorgers en de gemeenschap. En ook dit heeft een relatie met opbrengstgericht werken. Een duidelijke afstemming tussen school en maatschappij blijkt namelijk bij te dragen aan de realisatie van effectief onderwijs.

Nog belangrijker dan wat u als schoolleider (of leerkracht) doet, is van waaruit u dit doet. Leiderschap wordt dan moreel leiderschap. Dit betekent dat je je intrinsiek verbindt aan datgene dat je werkelijk wilt creëren en realiseren. Op dat moment gaat leiderschap verder dan elke planmatigheid of managementactiviteit, het komt van binnenuit.

Pijler 4

Effectief sturen op kwaliteitsgegevens (monitoring)

Om te kunnen sturen op kwaliteitsgegevens is het noodzakelijk dat u als schoolleider de inspectienormen en landelijke kengetallen over de primaire vakken kent. Vervolgens stelt u passend bij uw populatie de schoolstandaard vast en bepaalt de doelen die u wilt bereiken. Deze doelen moeten worden vertaald in relevante activiteiten. Monitoring is dan het regelmatig samen met de intern begeleider en de teamleden evalueren van de vorderingen van de leerlingen (dwarsdoorsnedes, trendanalyses). Op basis van die informatie kunnen groepsplannen worden bijgesteld.

Pijler 5

Leidinggeven aan professionalisering

Leidinggeven aan professionalisering is zorgen voor een organisatie met veel accent op blijvend leren door de leerkrachten. U kunt dit planmatig doen door het opstellen van

een professionaliseringsplan waarin de professionaliseringsdoelen aansluiten bij de inhoudelijke veranderdoelen van de organisatie.

Leidinggeven aan professionalisering is ook tijd besteden aan professionele dialoog met elk van de leerkrachten. Met andere woorden, de gesprekken voeren uit de gesprekken-cyclus: POP-gesprekken, functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken.

In het kader van opbrengstgericht werken is er in die gesprekken expliciet aandacht voor praten over leerresultaten. Elke leerkracht kan hieraan een bijdrage leveren. Als schoolleider bespreekt u met de leerkracht welke bijdrage dit is. U kunt dit doen door bijvoorbeeld aan het begin van het schooljaar af te spreken waaraan zij gaan werken, welke resultaten zij met de leerlingen gaan nastreven en welk effectief leerkracht gedrag daarbij belangrijk is.

Als leidinggevende kunt u vervolgens heel goed een actieve rol spelen in het ondersteunen en begeleiden van de leraren tijdens hun werk. Of – als u leiding geeft aan een grote school - in uw organisatie zorgen dat dit door anderen gedaan wordt, bijvoorbeeld door uw bouwcoördinatoren. Het gaat dan om aspecten als uitvoeren van klassenbezoeken, coaching en collegiale consultatie.

Het belang van professionaliseren geldt natuurlijk ook voor u zelf als schoolleider. Net als leerkrachten kunt u hier gebruik maken van inzichten die bekend zijn over competenties die voor een schoolleider belangrijk zijn. Bij die competenties horen immers indicatoren voor effectief schoolleidergedrag (zie bijlage 3).

Leiderschap ... niet alleen door de schoolleider?

De traditionele gedachte was (en is vaak nog) dat leiderschap berust bij de leidinggevende. Jarenlang is veel aandacht gegaan naar stijlen van leidinggeven, typen leidinggevende en het verband tussen de manier van leidinggeven en het bereiken van resultaten.

De huidige aandacht gaat naar de positie van de schoolleider als onderwijskundig leider. Daarmee komt de onderwijskundige inhoud weer centraal te staan voor de schoolleider. Echter, ook op dit moment ontstaat er nieuw denken over leiderschap. Dit wordt mede ingegeven door de invloed van vernieuwingen in de ICT, waaronder de opkomst van sociale netwerken en virtuele ontmoetingsmogelijkheden. Maar ook maatschappelijke ontwikkelingen en HR ontwikkelingen in de school dragen hieraan bij.

In scholen ontstaan steeds meer expertises. De taalspecialist doet zijn intrede, de rekendeskundige, de momentcoach bij coöperatief leren, de begeleider van de toptalenten. Elk van die specialisten neemt op een klein terrein een leidinggevende rol. Niet vanuit de functie als leidinggevende, maar omdat deze rol in een bepaalde periode gewenst is. Nieuwe rollen ontstaan dus. En bestaande rollen vervagen of verdwijnen. Schoolorganisaties worden hierdoor de komende

jaren mogelijk dynamischer en kunnen flexibeler inspelen op nieuwe ontwikkelingen.

Er is nog weinig onderzoek gedaan naar het effect op leerresultaten als er sprake is van leiderschap dat over meer mensen wordt verspreid (schoolleiding, middenmanagement, leraren, specialisten, bovenschoolse instanties ... maar ook ... ouders en leerlingen zelf). Eerste voorzichtige resultaten lijken te gaan naar een positief effect. Voor de schoolleider een interessante uitdaging om bij deze toenevende complexiteit alert te blijven op efficiënte en effectieve inzet van specialismen: uiteindelijk moet elke keuze maximaal rendement opleveren in het primaire proces!

Voor de mensen in de scholen betekent het dat het belangrijker wordt dat zij meer dan voorheen nadenken over de activiteiten waarvoor zij passie voelen. Ieder kan immers een of meer leiderschapsrollen vinden waarbij hij of zij zich lekker voelt. Leiderschap is dus niet langer alleen hiërarchisch leiderschap, maar vooral ook persoonlijk leiderschap.

En de toekomst

Hoe de toekomst van leiderschap in de scholen er uit zal gaan zien, weten we natuurlijk nog niet.

Naast het ontstaan van nieuwe rollen binnen een school ontstaat er de laatste jaren ook steeds meer dialoog over uitwisseling van expertise tussen scholen of op regioniveau binnen samenwerkingsverbanden.

Mogelijk gaan we in de toekomst naar een leiderschapsvorm die omschreven kan worden als werkelijk gedeeld leiderschap. Dit is leiderschap dat niet verankerd is in functies. Het is leiderschap waarbij deelnemers in een bepaalde samenwerkingssituatie bekijken welke kwaliteiten bij welke persoon het sterkst aanwezig zijn. Vervolgens wordt samen bepaald wie in een bepaalde periode op een bepaald terrein de leiding heeft. Zo ontstaat bij vernieuwingstrajecten een vorm van co-creatie (of zelfs co-evolutie) door alle deelnemers aan dat proces.

Mede in het licht van het verwachte tekort aan schoolleiders (en leerkrachten) in de jaren die voor ons liggen is dit een interessante optie. Hierbij een uitnodiging aan alle betrokkenen in het onderwijs om deze gedachte samen eens verder uit te werken.

Literatuur

Covey, Stephen R. (nieuwe vertaling 2010). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*.

Covey, Stephen R. (2005). *De achtste eigenschap; van effectiviteit naar inspiratie*.

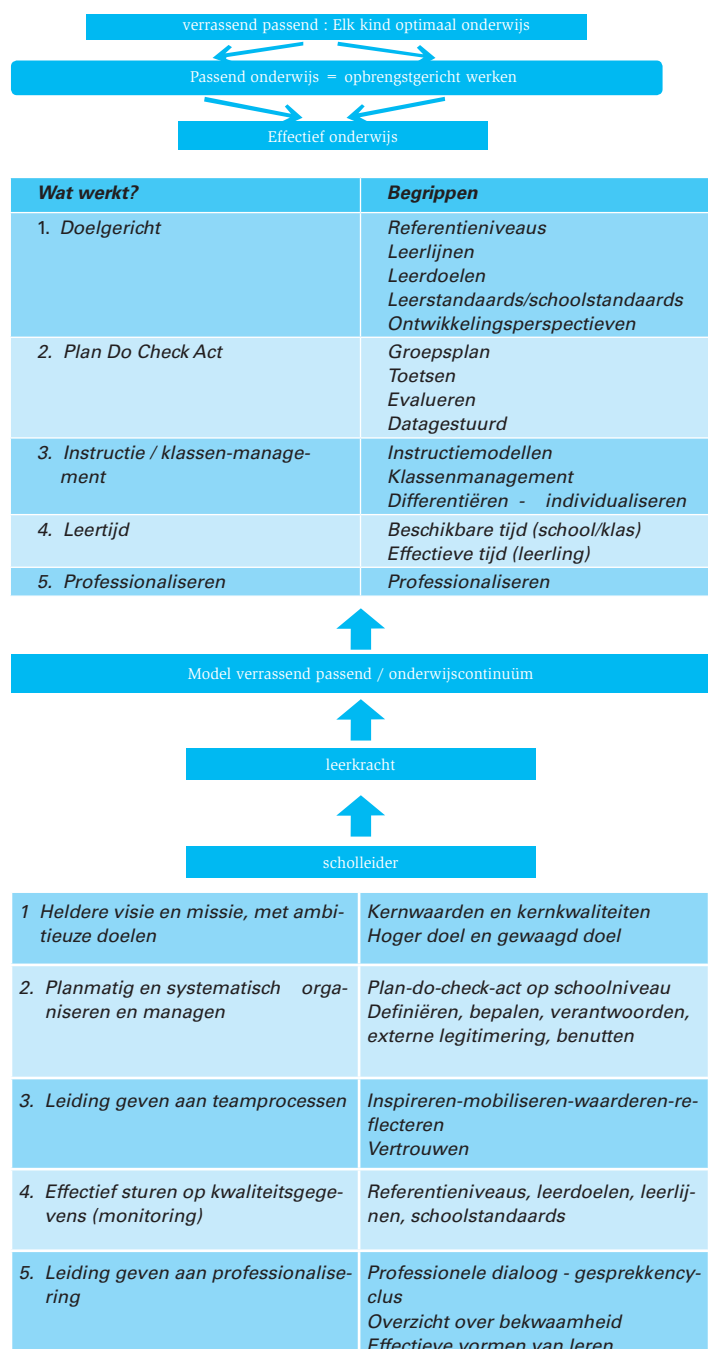
Covey, Stephen M.R. & Rebecca Merrill (2008) *De snelheid van vertrouwen*.

Dijkstra, Jelle & Paul-Peter Feld (2011). *Gedeeld leiderschap. Veerkracht door nieuwe vormen van samenwerken, organiseren, leren en leiderschap*.

Imants, Jeroen (2010). *Beter leren door leiderschap. Naar een doorstart voor onderwijskundig leiderschap*.

Loo, Hans van der, Jeroen Geelhoed & Salem Samhoud (2010). *Kus de visie wakker*.
 Van Beekveld en Terpstra (2010). *Weten en verbeteren*.
 Bridle, Paul (2009). *Leadership, the never ending story*.
 Douma, Wijbe en Brunhilde van der Sluijs / Eduniek (versie 2010). *Tool for Talent – competentiewoordenboek*.
 Marzano, Robert J., Timothy Waters & Brian A. Mc Nutty (2010). *Wat werkt: Leiderschap op school*.
 Q primair. *Werkboek kwaliteitszorg*.

Bijlage 1: verrassend passend Effectief leerkrachtgedrag en effectief schoolleidergedrag



Bijlage 2: Reflectie op teambetrokkenheid en uw eigen rol

Er is een simpele reden waarom veel medewerkers niet tevreden zijn met hun werk. Leidinggevendens slagen er niet altijd in optimaal gebruik te maken van de talenten, de vindingrijkheid en de creativiteit van medewerkers, mensen zijn geen dingen die gecontroleerd en gemotiveerd moeten worden. Bewust en onbewust kiezen mensen hoe zij zich willen geven op hun werk. Ze laten zich hierbij leiden door de manier waarop ze behandeld worden; ‘benut mijn kennis en laat me groeien in mijn werk’ (mentaal), ‘behandel me vriendelijk’ (sociaal-emotioneel), ‘beloon me goed’ (fysiek) en ‘laat me een bijdrage leveren die ertoe doet’ (spiritueel).

In onderstaand schema staat aan de rechterkant van de balk het gevoel dat mensen kunnen hebben ten opzichte van hun organisatie, in blauw het gedrag dat zij dan mogelijk laten zien.

Ga eens na waar elk van uw teamleden zich bevindt:



Mocht de situatie bij u op school nog niet optimaal zijn, wat kunt u doen om een stap verder te komen?

Bijvoorbeeld:

- Meer aandacht geven aan inzetten van kwaliteiten van mensen en bieden van mogelijkheden om te leren en te groeien (mentale dimensie).
- Verbeteren van het werkklimaat in de school en de samenwerking van de teamleden (sociaal-emotionele dimensie).
- Overleg over mogelijkheden om arbeidsvoorwaarden te verbeteren. Misschien niet onmiddellijk het salaris, maar wel bijvoorbeeld werkplekverbetering, secundaire arbeidsvoorwaarden of waardering voor mensen meer uiteten (fysieke dimensie).
- Met elkaar in gesprek gaan over de visie van iedereen op goed onderwijs, wat voor elke leerkracht zinvol werk is en hoe hij/zij de beste bijdrage kan leveren (spirituele dimensie).

Een belangrijke competentie van een schoolleider is zelfreflectie. Je kunt immers pas goed leiding geven aan anderen als je een scherp beeld hebt van en sturing kunt geven aan jezelf.

Ik:

	Ja	Nee
heb visie met passie. Ik weet welk doel ik wil bereiken. Ik ben creatief in het vinden van nieuwe wegen als dit nodig is. Obstakels zijn voor mij geen onoverkomelijke hindernissen.		
leef wat ik geloof. Ik heb consistente waarden. Daardoor word ik gezien als integer en betrouwbaar. Betrouwbaar zijn geeft vertrouwen en vertrouwen verhoogt de resultaten.		
ben ervan overtuigd dat mijn mensen ertoe doen. Mensen vormen de kwaliteit en het kapitaal van de schoolorganisatie en dat laat ik hen ook merken. Ik ben een prima communicator en luisteraar en kan goede opbouwende en corrigerende feedback geven.		
inspireer en motiveer en moedig groei en ontwikkeling aan. Net zoals ik mijzelf graag ontwikkel, moedig ik anderen ook aan om te leren. Ik zoek naar iemands sterktes en ben veel minder gefocust op het verminderen van de zwaktes van iemand. Ik stel 'goede vragen' om de mensen om mij heen tot nadenken te stemmen. Hierdoor ben ik katalysator van het leerproces van de mensen om mij heen.		
Houd het overzicht. Ik ben aanwezig om mijn team te faciliteren en te begeleiden. Ik blijf niet hangen bij details. Ik ben goed in écht delegeren: steeds een stapje terug doen, zodat anderen verantwoordelijkheid kunnen nemen.		

Ga bij de volgende vijf punten eens na of u vindt dat ze u typeren:

Hoeveel keer 'ja' heeft u?

Volgens Paul Bridle, een Britse onderzoeker op het terrein van leiderschap en organisatie-effectiviteit, zijn dit vijf punten die maken dat een anderen u als een leider zien.

Ziet u het verband met de vijf pijlers van effectief schoolleidergedrag?

En ... mocht u zich afvragen wat uw teamleden van u vinden, vraag het ze.

Bijlage 3: belangrijke competenties voor onderwijskundig leiderschap

Een schoolleider moet over verschillende competenties beschikken als het gaat om onderwijskundig leiderschap. Hieronder worden vijf competenties weergegeven om een beeld te geven van wat bij onderwijskundig leiderschap aan competenties komt kijken*.

De gedragsindicatoren lopen op in moeilijkheidsgraad. Kunt u voor uzelf aangeven t/m welke indicator u zich bekwaam acht?

Kunt u zeggen van uw gedrag:

1. Ja, dit gedrag laat ik zien
2. Ja, dit gedrag is ook effectief (het leidt tot het gewenste resultaat)

Als dit zo is, gaat u verder met de volgende gedragsindicator.

Beleidsontwikkeling

Vertalen van visie en missie in lange termijn doelen en beleid om gewenste resultaten daadwerkelijk te bereiken.

Gedragsindicatoren

1. Levert een actieve bijdrage aan de ontwikkeling van beleid in de organisatie
2. Ontwikkelt bij de organisatie passend beleid op een deel terrein
3. Zorgt voor gedegen voorbereiden, ontwikkelen, implementeren en evalueren van beleid
4. Ontwikkelt meerjarenbeleid afgestemd op de organisatievisie en -missie en vanuit een effectieve blik op sterkten/zwakten, kansen en bedreigingen
5. Realiseert multidisciplinaire beleidstrajecten

Ik vind mijzelf bekwaam t/m gedragsindicator:

Voorbeelden waaruit dit blijkt:

Kwaliteitsgerichtheid

Streven naar een hoge kwaliteit van eigen werk en naar een kwalitatief sterke organisatie en er alles aan doen om sterke punten te behouden en zwakke punten systematisch te verbeteren zodat het beste resultaat wordt bereikt

Gedragsindicatoren

1. Onderkent wat in het eigen werk sterke punten zijn en wat zwakke punten zijn
2. Werkt met resultaat aan vergroting van de kwaliteit van eigen werkzaamheden
3. Toont aan op de hoogte te zijn van kwaliteitsnormen in de organisatie en van doelen gericht op kwaliteitsverbetering
4. Levert een actieve bijdrage aan de kwaliteitsverbetering op organisatieniveau
5. Vertaalt kwaliteitseisen van teamleden, ouders, leerlingen en andere bij de school betrokkenen naar verbeteracties voor de organisatie
6. Stelt kwaliteitskaders en -normen op die daadwerkelijk bijdragen tot kwaliteitsverbetering in de organisatie en hanteert deze

Ik vind mijzelf bekwaam t/m gedragsindicator:

Voorbeelden waaruit dit blijkt:

Leidinggeven

Leiding en richting geven aan de activiteiten van teamleden bij het uitvoeren van hun taken aansluitend op de medewerker(s) en hun situatie en gericht op het bereiken van de belangrijke organisatiedoelen.

Gedragsindicatoren

1. Geeft aanwijzingen, instructies en feedback aan teamleden gericht op het uitvoeren van hun taken
2. Zorgt voor duidelijkheid over taken, rollen en verantwoordelijkheden van elk van de teamleden
3. Spreekt teamleden aan op hun functioneren en op het nakomen van hun verantwoordelijkheden waardoor een verbetering van de situatie optreedt
4. Geeft verantwoordelijkheid uit handen, laat teamleden

met elkaar communiceren en oplossingen zoeken voor knelpunten

5. Leidt teamleden zodanig dat het groepsfunctioneren van het team op een zichtbaar hoger niveau komt

6. Stimuleert, motiveert, delegeert en stuurt zo effectief dat het team haar beste kennis en kunnen wil en gaat inzetten ten gunste van het bereiken van de organisatiedoelen

7. Weet teamleden zo door complexe en/of conflictueuze situaties te loodsen, dat het team sterker en effectiever wordt

Ik vind mijzelf bekwaam t/m gedragsindicator:

Voorbeelden waaruit dit blijkt:

Voortgangsbewaking

Bewaken van de voortgang van afgesproken activiteiten in een traject door het opstellen en navolgen van afspraken en procedures

Gedragsindicatoren

1. Zorgt ervoor dat eigen activiteiten in een traject positief bijdragen aan de totale voortgang

2. Maakt gedurende het proces steeds duidelijke afspraken over doelen en activiteiten

3. Informeert consequent naar de voortgang

4. Past plannen aan als de ontwikkelingen daarom vragen

5. Gebruikt meetmomenten om vast te stellen of nog steeds gewerkt wordt in de richting van het einddoel

6. Anticipeert op mogelijke knelpunten die zich verderop in het proces kunnen voordoen en onderneemt tijdig actie

7. Motiveert betrokkenen tot een actieve en resultaatgerichte inzet gedurende het traject

8. Realiseert voortgang in complexe, meerdimensionale veranderingstrajecten of processen met mensen die een verschillend belang hebben

Ik vind mijzelf bekwaam t/m gedragsindicator:

Voorbeelden waaruit dit blijkt:

Organisatievaardigheid

Creëren van condities waardoor de (school)organisatie in staat is vastgestelde doelen te realiseren

Gedragsindicatoren

1. Hanteert heldere werkprocedures

2. Verdeelt taken en werkzaamheden zo over mensen dat er efficiënt gewerkt wordt

3. Analyseert de situatie en geeft aan welke acties en instrumenten met de meeste kans op succes kunnen worden ingezet

4. Houdt steeds overzicht op hoofdlijnen en op het totale proces, verliest zich niet in details

5. Zet binnen een afgesproken organisatiedomein (bijvoorbeeld bouwteam, leerlingenzorg, specifiek expertisegebied)

Ik vind mijzelf bekwaam t/m gedragsindicator:

Voorbeelden waaruit dit blijkt:

op een zodanige manier mensen en middelen in dat gewenste resultaten bereikt worden

** Er zijn meer competenties die bij onderwijskundig leiderschap belangrijk zijn. De volledige competentieset is te vinden in Tool for Talent, het competentie-instrument van Eduniek. In Tool for Talent zitten ook competentiesets voor andere veel voorkomende functies in de school.*



www.rapportomslagen.nl
voor een goed rapport!

Rapportomslagen.nl levert diverse soorten rapportomslagen

Een betrouwbaar adres voor kwaliteit en service. Kijk voor meer informatie op onze website of neem vrijblijvend contact met ons op

050 - 549 11 05
info@rapportomslagen.nl

Wanneer je een tien wilt scoren met het rapportomslag!