



VO ACADEMIE

HANDREIKING

Aan de slag met het Beroepsprofiel voor
schoolleiders in het voortgezet onderwijs

Oktober 2013, Inge Andersen, Meta Krüger, i.o.v. VO-Academie

INHOUDSOPGAVE

1	INLEIDING	3	3	INBEDDING IN STRATEGISCH PERSONEELSBELEID	7
1.1	Vijf basiscompetenties	3	3.1	Ontwikkelingsgericht werken	7
1.2	Digitaal instrument: maak(t) de vertaalslag	4	3.2	Werkafspraken: competenties gekoppeld aan schoolprestaties	7
1.3	Praktische handleiding digitaal instrument	4	3.3	Werkafspraken: wat, hoe, wanneer?	9
1.4	Gericht op ontwikkeling	4	3.4	Monitoring van werkafspraken	10
2	INBEDDING VAN HET BEROEPSPROFIEL IN DE SCHOOL	5	3.5	In gesprek over verbetering en ontwikkeling	10
2.1	Gebruiksmogelijkheden van het beroepsprofiel in de school	5	3.6	Soorten gesprekken in de beleidscyclus	11
2.2	Introductie in de school	5	4	STAPSGEWIJZE INVOERING IN DE SCHOOL:	14
2.3	Routes voor de ontwikkeling	6		Checklist	16
				Literatuur	17

1 INLEIDING

Het nieuwe beroepsprofiel voor schoolleiders in het voortgezet onderwijs is geformuleerd onder leiding van dr. Inge Andersen en dr. Meta Krüger, in opdracht van de VO-Academie. Het rust op een stevig wetenschappelijk fundament en wordt binnen het werkveld breed gesteund. Aan het nieuwe beroepsprofiel gingen verschillende raadplegingen met het veld vooraf.

→ De publicatie 'Beroepsprofiel Schoolleiders Voortgezet onderwijs' beschrijft uitgebreid de totstandkoming van het beroepsprofiel en de vijf basiscompetenties. Downloaden: www.vo-academie.nl/beroepsprofiel.

Het beroepsprofiel van de VO-academie benoemt de vijf competenties die samen de algemene basis vormen voor de professionele ontwikkeling van schoolleiders in het voortgezet onderwijs. Als schoolleider heeft u daarmee de meest actuele leidraad in handen om uw professionalisering verder vorm te geven en uw behoefte aan ontwikkeling zelf goed in kaart te brengen. Deze handreiking beschrijft hoe u dat kunt aanpakken:

- In de inleiding beschrijven wij kort het hoe en waarom van het beroepsprofiel en het digitale instrument waarmee de theorie van het beroepsprofiel wordt gekoppeld aan uw eigen praktijk.
- In hoofdstuk 2 t/m 4 beschrijven we hoe het beroepsprofiel kan worden gebruikt in de school.

1.1 Vijf basiscompetenties

De vijf competenties die samen het beroepsprofiel voor de schoolleider vormen, gelden voor elke schoolleider, in elke functie, op elk managementniveau:

1. *Creëren van een gezamenlijke visie en richting*

De schoolleider kan richting geven aan de toekomst van de organisatie en creëert daarvoor commitment door leiding te geven aan het ontwikkelen, concreetiseren en communiceren van een gezamenlijke inspirerende visie op leren en onderwijzen.

2. *Realiseren van een coherente organisatie, gericht op het primaire proces*

De schoolleider kan in dialoog met medewerkers optimale condities realiseren voor leren en onderwijzen vanuit kennis van de onderlinge samenhang van organisatiekenmerken. Onder organisatiekenmerken verstaan we structuur, cultuur, onderwijsorganisatie, personeel en faciliteiten.

3. *Bevorderen van samenwerking, leren en onderzoeken*

De schoolleider kan strategieën hanteren die gericht zijn op het stimuleren en organiseren van samenwerking en professionele ontwikkeling van leraren en stimuleert onderzoek op alle niveaus binnen de organisatie teneinde een continu proces van school- en onderwijsontwikkeling te realiseren.

4. *Strategisch omgaan met de omgeving*

De schoolleider kan anticiperen op ontwikkelingen in de omgeving en zet de omgeving doelbewust in om onderlinge relaties, onderwijsprocessen en leerresultaten te optimaliseren. Onder omgeving verstaan we bestuur, wet- en regelgeving, ouders, maatschappelijke omgeving en andere relevante organisaties.

5. *Analyseren en probleem oplossen (hogere orde denken)*

De schoolleider kan problemen creatief oplossen door zaken diepgaand te analyseren op basis van adequate informatieverzameling en vanuit alternatieve denkmodellen. Hierbij is hij of zij 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.

1.2 Digitaal instrument: maak(t) de vertaalslag

Het belangrijkste van dit algemene beroepsprofiel is dat u het als schoolleider kunt vertalen naar een individueel beroepsprofiel, dat onder meer rekening houdt met de specifieke context waarin u functioneert. Juist die context bepaalt tenslotte welk leiderschap op welk moment in de organisatie nodig is. Als u weet welke specifieke competenties in uw concrete werksituatie belangrijk zijn, wordt het bijvoorbeeld eenvoudiger om:

- te reflecteren op uw functioneren,
- te bepalen in hoeverre u bepaalde competenties verder wilt ontwikkelen,
- een eventuele vacature op te stellen.

Om de vertaalslag naar uw eigen werksituatie voor elk van de vijf basiscompetenties eenvoudig te kunnen maken, heeft de VO-academie een digitaal instrument ontwikkeld. Dat begeleidt u stap voor stap naar een ontwikkel (actie-)plan op maat. Met dit actieplan in handen kunt u:

- gericht werken aan uw eigen professionele ontwikkeling,
- ontwikkelgesprekken met uw bestuur/leidinggevende voorbereiden,
- een basis leggen voor professionaliseringsafspraken,
- het goede voorbeeld geven aan docenten.

1.3 Praktische handleiding digitaal instrument

Voor u daadwerkelijk met het digitaal instrument aan de slag gaat, kunt u het beste de bijbehorende praktische handleiding downloaden op: www.vo-academie.nl/beroepsprofiel. De handleiding beschrijft kort en bondig hoe u de verschillende elementen van het instrument kunt benutten en sluit aan op deze handreiking.

1.4 Gericht op ontwikkeling

Het nieuwe beroepsprofiel en het digitaal instrument zijn primair gericht op de ontwikkeling van competenties als middel om de ambities van scholen en schoolleiders in het voortgezet onderwijs te realiseren. Doel van die ontwikkeling voor schoolleiders zelf is adequaat en competent handelen en beter functioneren. Beoogd uiteindelijk gevolg: beter onderwijs en hogere opbrengsten.

2 INBEDDING VAN HET BEROEPSPROFIEL IN DE SCHOOL

2.1. Gebruiksmogelijkheden van het beroepsprofiel in de school

A. *Reflectie op het eigen functioneren*

Beroepsprofiel en digitaal instrument kunt u individueel gebruiken voor reflectie op uw eigen functioneren en op mogelijke ontwikkelstappen. Hetzelfde geldt voor gezamenlijke reflectie in een professionele dialoog. Deze reflectie en dialoog kunt u op verschillende niveaus in de organisatie vormgeven.

→ Zie 2.2. voor manieren om het beroepsprofiel op school te introduceren.

B. *Ontwikkelen van een schoolprofiel*

Op schoolniveau kan het algemene beroepsprofiel de basis zijn om voor schoolleiders een specifiek op de school afgestemd profiel te ontwikkelen of verder aan te scherpen. Dit kunt u doen op verschillende organisatie-niveaus (een profiel voor rectoren, een profiel voor afdelingsleiders, etc).

→ Zie 2.3. voor twee routes waarlangs u deze ontwikkeling of aanscherping kunt organiseren.

C. *Werving en selectie*

Het beroepsprofiel en het digitale instrument kunnen ook waardevol zijn als er een vacature is voor een schoolleider. Bijvoorbeeld door betrokkenen (leidinggevende, collega-schoolleiders, docenten) voorafgaand aan het opstellen van een functieprofiel te vragen om individueel of in deelgroepen de huidige situatie, ambities en benodigde competenties in kaart brengen. De resultaten daarvan vormen samen een goede basis voor een functieprofiel dat de vertreksituatie, de ambitie die de nieuwe schoolleider moet waarmaken en de gewenste competenties goed weergeeft.

→ De term 'schoolleider' kan in dit hoofdstuk verwijzen naar schoolleiders op verschillende niveaus. Om wie het gaat, hangt af van het organisatieniveau waarbinnen u werkt: bestuurders richten zich op de competentieontwikkeling van schoolleiders, schoolleiders op de ontwikkeling van afdeling- of teamleiders en afdelings- of teamleiders op die van docenten.

2.2. Introductie in de school

Hieronder vindt u vier praktische voorbeelden waarmee u het beroepsprofiel en digitaal instrument in de school kunt introduceren ten behoeve van reflectie en dialoog (zie 2.1. A):

- a. Vul zelf het digitaal instrument in en bespreek de resultaten met één of enkele collega-schoolleiders, en/of met uw leidinggevende.
- b. Vul het digitaal instrument in en bespreek de resultaten (ook) met de schoolleiders/afdelingsleiders/docenten aan wie u leiding geeft.

Hulpvragen:

- o Zien uw collega's dezelfde prioriteiten?
 - o Vinden zij dezelfde competenties belangrijk?
- c. Introduceer het beroepsprofiel op een studiedag voor schoolleiders of tijdens een directieoverleg. Leg daarbij de koppeling met het strategisch beleidsplan en denk samen na over de kritische factoren en de leidinggevende activiteiten die een rol spelen bij het behalen van gestelde doelen. Zo'n bijeenkomst vormt voor de aanwezigen een goede basis om het digitale instrument vervolgens individueel te doorlopen en een individueel ontwikkelplan op te stellen.

Hulpvragen:

- o Wat kunnen schoolleiders concreet doen om de doelen waar te maken?
 - o Welke competenties zijn daarvoor nodig?
 - o In hoeverre beschikken we al over die competenties?
- d. Vraag alle (collega-)schoolleiders binnen het bestuur of uw school om het digitale instrument individueel te doorlopen. Dit maakt het mogelijk om (vervolgens) met elkaar na te gaan in hoeverre eenieders ambities en ontwikkelpunten binnen de organisatie overeenkomen. En dat vereenvoudigt weer de stap naar het formuleren of aanscherpen van gezamenlijke ambities en/of leeractiviteiten.

2.3. Routes voor de ontwikkeling

Er zijn twee routes waarlangs u de ontwikkeling of aanscherping van een specifiek op de school afgestemd schoolleidersprofiel kunt organiseren, met hulp van het digitale instrument:

Route 1

- o Eerst doorlopen de betrokken schoolleiders elk individueel het digitale instrument.
- o Wissel de persoonlijke ambities en de individueel geformuleerde competenties vervolgens met elkaar uit.
- o Zoek daarbij per basiscompetentie naar overlappende competenties die voor alle schoolleiders gelden. Deze vormen dan het schoolprofiel.

Route 2

- o Bespreek plenair de strategische doelen van de organisatie en de kritische factoren die bij het behalen van deze doelen een rol spelen.
- o Vertaal deze kritische factoren gezamenlijk naar belangrijke activiteiten voor schoolleiders en de competenties die daarvoor nodig zijn.
- o Orden deze competenties onder de 'paraplu' van de vijf basiscompetenties uit het algemene beroepsprofiel. Dit resulteert in een overzicht van basiscompetenties en sub-competenties.
- o Specificiteer de sub-competenties naar een zo concreet mogelijk handelingsniveau (gedragsindicatoren). Zo maakt u het profiel compleet. (Zie voor een hulpmiddel de voorbeelduitwerkingen achteraan de handleiding van het digitaal instrument.)
- o Met het gezamenlijk vormgegeven profiel op zak doorloopt u vervolgens als individuele schoolleider het digitale instrument. Voer daarbij de gezamenlijk geformuleerde ambities en competenties in en maak waar nodig aanvullingen en aanscherpingen die passen bij uw eigen werksituatie.

3 INBEDDING IN STRATEGISCH PERSONEELSBELEID

In hoofdstuk 3 leest u onder welke condities u de mogelijkheden van het beroepsprofiel en het instrument het beste kunt koppelen aan ontwikkeling, kwaliteitszorg en het bredere personeelsbeleid van de school. Doel hiervan is vooral een mogelijke ontwikkelrichting te schetsen.

Aan dit hoofdstuk is een checklist toegevoegd die u helpt om het strategisch personeelsbeleid op schoolniveau te analyseren.

3.1 Ontwikkelingsgericht werken

In dit beroepsprofiel ligt de focus nadrukkelijk op de competentieontwikkeling van schoolleiders. Per basiscompetentie worden specifieke competenties geformuleerd door bestuurders en schoolleiders zelf, bij voorkeur in dialoog. De specifieke competenties zijn afhankelijk van de context en verschillen per functie, per managementniveau en per school. Beoordeling vindt plaats op basis van werkafspraken en geleverde prestaties (het resultaat van gedrag) en niet op basis van competenties en gedragsindicatoren.

3.2 Werkafspraken: competenties gekoppeld aan schoolprestaties

Het doel van competentieontwikkeling is adequaat en competent handelen en beter functioneren van de betreffende medewerkers, met als uiteindelijk doel beter onderwijs en hogere opbrengsten. Zo is competentieontwikkeling positief verweven met de prestaties van de school. U functioneert als schoolleider ook effectiever, als u regelmatig voor uzelf verwoordt welke bijdrage u als schoolleider levert aan de doelen van de school en uiteindelijk aan de leerlingresultaten (zoals slagingspercentages en doorstroomcijfers).

Rol werkafspraken

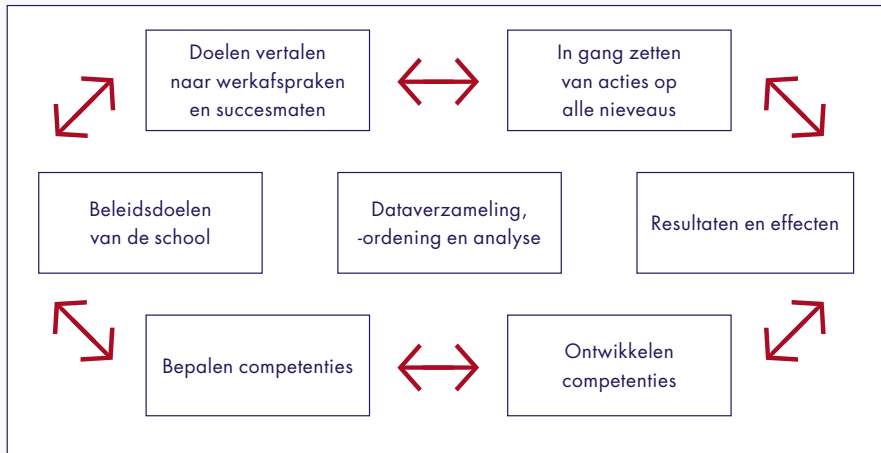
Aangezien het perspectief primair bij ontwikkeling ligt, hebben de werkafspraken tussen werkgevers en schoolleiders niet alleen betrekking op de gewenste eindresultaten, maar vooral ook op de processen waarmee u (gewenste) eindresultaten behaalt. Denk aan werkafspraken over het creëren van organisatorische randvoorwaarden of het bevorderen van de professionele ontwikkeling van docenten. De rol van prestaties als onderdeel van de werkafspraken, wordt daarmee vooral richtinggevend voor de competentieontwikkeling.

Succesindicatoren

Om goed zicht te krijgen op (individuele) verbetermogelijkheden van een schoolleider, moet u een uitspraak kunnen doen over het functioneren van de schoolleider. Daarvoor gaat u na in hoeverre het de schoolleider lukt om vorm te geven aan gemaakte werkafspraken. Om werkafspraken te kunnen monitoren en meetbaar te maken moeten ze daarbij wel zijn gekoppeld aan succesindicatoren (maatstaven om vast te stellen of de werkafspraken en de doelen gehaald zijn). En het prestatieniveau moet zijn gekoppeld aan de onderliggende competenties. Succesindicatoren maken het dus mogelijk om aan werkafspraken streefnormen te verbinden en doelstellingen cyclisch meetbaar te maken, waarbij u focust op zaken die van essentieel belang zijn voor de organisatie.

Wanneer een schoolleider er bijvoorbeeld niet in is geslaagd om een bepaalde werkafpraak te realiseren, is het eenvoudig om (gezamenlijk) de link te leggen naar de onderliggende competenties, die te analyseren, en vervolgens op maat ontwikkeldoelen en concrete activiteiten te formuleren – die weer deel vormen van vervolgfafspraken. Op die manier maken de werkafspraken een ontwikkelingsgericht proces mogelijk, waarin een schoolleider zijn/haar professionaliseringsvraag kan formuleren en professionaliseringsafspraken kunnen worden gemaakt.

→ Dit proces is weergegeven in figuur 1.



Figuur 1 Het maken en monitoren van werkafspraken is complementair aan competentieontwikkeling

Een goede succesindicator...

- is nauwkeurig, geaccepteerd, beïnvloedbaar en meetbaar.
- vormt de basis voor feedback en het tussentijds verbeteren van processen.
- sluit aan bij de actuele schooldoelen. Omdat schooldoelen door de tijd veranderen, is het dus belangrijk om succesindicatoren periodiek te formuleren aan de hand van de schooldoelen (en niet uit te gaan van een vaste set indicatoren).

→ Vermijd een te groot aantal doelen, werkafspraken en succesindicatoren. Dat vermindert de focus, en daarmee de betrokkenheid van medewerkers en kan uiteindelijk leiden tot een onwerkbare situatie.

Drie aandachtspunten

Het proces staat of valt met een goede verbinding tussen uw competentieontwikkeling en uw doelen, en met de flexibiliteit om uw koers tussentijds bij te kunnen sturen.

Dat kunt u bereiken door:

1. **doelgericht te werken en ieders bijdrage te benoemen,**
Concreet: stel vanuit een gezamenlijke ambitie heldere schooldoelen en concretiseer deze in werkafspraken en succesindicatoren.
 2. **de uitvoering te monitoren,**
Concreet: verzamel gericht gegevens op basis van de succesindicatoren en orden en analyseer deze (wat belangrijke informatie oplevert over de kwaliteit van processen en (tussentijdse) resultaten).
 3. **op basis daarvan te verbeteren en te ontwikkelen.**
Concreet: organiseer gesprekken over de verzamelde gegevens (waarmee medewerkers feedback krijgen, ontwikkeldoelen gesteld kunnen worden en verbeteracties in gang gezet kunnen worden).
- Een dergelijke werkwijze geeft medewerkers bovendien zicht op resultaten en heeft een positieve invloed op motivatie en tevredenheid.

De volgende paragrafen gaan verder in op deze drie aandachtspunten.

3.3 Werkafspraken: wat, hoe, wanneer?

De eerste stap naar gewenste prestaties is de vertaling van de schooldoelen naar de verschillende organisatieniveaus. Dit bereikt u door op elk niveau de doel-middelen relaties te benoemen.

Hulpvragen:

- Wat is nodig om onze doelen te halen?
- Welke kritische factoren kunnen worden benoemd?
- Welke concrete activiteiten passen daar bij?

Die activiteiten beschrijft u vervolgens in werkafspraken. Deze werkafspraken omschrijven:

- **De gewenste opbrengst (WAT)**
→ Dit 'wat' slaat vooral op secundaire processen zoals het creëren van randvoorwaarden en het bevorderen van leerprocessen van docenten. Daarop richten schoolleiders zich immers direct. Eindresultaten, zoals bepaalde slagingspercentages of doorstroomcijfers, worden hier niet direct bedoeld.
 - **De activiteiten van de schoolleider om de opbrengst te halen (HOE).**
→ In de vorm van gewenste proceskenmerken en de criteria die daar bij horen, niet zozeer in de vorm van een gedetailleerde aanpak.
 - **Op welke termijn zaken gerealiseerd zijn.**
 - **Met welke middelen/ondersteuning dit gebeurt.**
 - **Wanneer en op welke manier wordt geëvalueerd.**
- Het is belangrijk dat hierbij concrete succesindicatoren worden geformuleerd (maatstaven om vast te stellen of de werkafspraken gehaald zijn).

Voorbeeld: een werkafpraak met schoolleiders

Wat	De schoolleider zorgt er voor dat de onder hem of haar vallende docenten minstens eenmaal per jaar feedback krijgen op hun pedagogisch-didactisch functioneren, gekoppeld aan de werkafspraken die daar met hen over zijn gemaakt. Dit moet voor elke docent leiden tot ontwikkelpunten en een concreet actieplan.
Hoe	De schoolleider vertaalt in dialoog met de docenten schooldoelen naar individuele werkafspraken, legt minstens een keer per jaar een lesbezoek af aan de hand van een kijkwijzer en zorgt binnen een week na het lesbezoek voor constructieve feedback.
Termijn	Met ingang van schooljaar 2013-2014
Middelen/randvoorwaarden	Gesprekken worden gevoerd door schoolleiders die het vermogen hebben om coaching gesprekken te voeren. Voor schoolleiders wordt zo nodig een training coachingsvaardigheden beschikbaar gesteld.
Evaluatie	<i>Succesindicatoren zijn:</i> Met alle docenten zijn werkafspraken gemaakt. Docenten zijn betrokken bij het formuleren van de werkafspraken, blijkend uit een gemiddelde score van 7 of hoger op een betrokkenheidsschaal. Alle docenten hebben een lesbezoek en een feedbackgesprek gehad. De coachingsvaardigheden van de gespreksvoerende schoolleider worden door docenten beoordeeld met gemiddeld een 7 of hoger. Alle docenten hebben een concreet actieplan opgesteld. Follow-up afspraken zijn gemaakt en vastgelegd. <i>Wijze van evalueren:</i> Vragenlijst onder docenten en schoolleider in mei 2014. Schoolleider kan bij navraag aantonen te beschikken over actieplannen en follow-up-afspraken.

- Betrek medewerkers zoveel mogelijk bij het opstellen van doelen, werkafspraken en succesindicatoren. Daarmee creëert u eigenaarschap. Met alleen informeren lukt dat onvoldoende.

3.4 Monitoring van werkafspraken

Om werkafspraken (en bijbehorende succesindicatoren) periodiek te monitoren en op basis daarvan proactief te kunnen handelen, heeft u relevante gegevens nodig over processen en de (deel)resultaten daarvan. Figuur 1 (in § 3.2.) laat al zien dat de activiteiten op een school als het ware om de dataverzameling kunnen worden gebouwd. Welke gegevens u verzamelt, hangt af van de gestelde doelen. De schooldoelen, vormen samen met de daaraan gekoppelde werkafspraken en succesindicatoren het vertrekpunt voor gerichte dataverzameling.

Dataverzameling in de praktijk

Het verzamelen van data gebeurt door het jaar heen en moet in de eerste plaats werkbaar en nuttig zijn. Kijk daarom vooraf goed naar:

1. de bruikbaarheid van gegevens,
 2. de wijze waarop u ze (het meest eenvoudig) kunt verzamelen
 3. de manier waarop de gegevens kunnen worden verwerkt, geordend en beschikbaar gesteld aan betrokkenen.
- De meeste scholen beschikken al over een schat aan (relevante) gegevens. Door die te combineren kunt u ze op verschillende manier benutten. Daarom begint u in de meeste gevallen zeker niet vanaf 'nul' met dataverzameling.

Bronnen

Dataverzameling draait niet per definitie om 'harde cijfers', maar kan ook kwalitatieve gegevens omvatten. Een greep uit de mogelijke bronnen:

- Enquêtes onder leerlingen, collega's, ouders
- Observatiegegevens aan de hand van een kijkwijzer
- Cumulatieve toetsgegevens
- Verslagen van bijeenkomsten
- Resultaten van visitaties
- Ontwikkelde producten/materialen
- Beschrijvingen of video-opnames van werkwijzen
- Gespreksverslagen
- Overzichten van ingekomen klachten/ongenoegens

Focus

Doordat dataverzameling aan doelen en werkafspraken is gekoppeld, verschilt de focus van de dataverzameling per organisatieniveau en zijn per organisatieniveau ook andere gegevens van belang. Een schoolleider focust bijvoorbeeld vooral op de processen binnen afdelingen en stuurt op randvoorwaarden en op het functioneren van afdelingsleiders / teamleiders. Terwijl afdelingsleiders focussen op het functioneren van de docenten en de randvoorwaarden daarvoor.

3.5 In gesprek over verbetering en ontwikkeling

In de gesprekkencyclus komen prestatie management en competentieontwikkeling samen: daar wordt het niveau van presteren in verband gebracht met de onderliggende competenties. De gesprekken vertrekken idealiter vanuit de werkafspraken (zie § 3.2.).

Deze gegevens en de uitkomsten van evaluatiebijeenkomsten worden gebruikt om zicht te krijgen op het functioneren van de schoolleider.

Wanneer de schoolleider de afspraken (en daarmee de doelen van de school) niet heeft kunnen waarmaken, is het altijd nuttig om naar de onderliggende competenties te kijken. Juist de onderliggende competenties geven zicht op de sterktes van een schoolleider en op de mogelijke rol die de schoolleider binnen de organisatie kan spelen. Ook kunt u zo ontwikkelingsgericht analyseren hoe de schoolleider een effectievere bijdrage kan leveren aan de belangrijkste doelen van de school. Deze analyse versterkt u nog als de basiscompetenties op een zo concreet mogelijk handelingsniveau worden uitgewerkt (in specifieke competenties en gedragsindicatoren). Aan de hand hiervan kan de schoolleider zijn/haar professionaliseringsvraag formuleren en kunnen professionaliseringsafspraken worden gemaakt.

- Afspraken over professionalisering kunnen overvloeien in een werkafpraak op het moment dat er concrete leeractiviteiten zijn gekozen waarvoor het gewenste resultaat binnen een bepaalde termijn is beschreven.

3.6 Soorten gesprekken in de beleidscyclus

Planningsgesprek (aan het begin van een beleidscyclus)

Voorafgaand aan dit gesprek heeft u (idealiter) de strategische doelen van de organisatie besproken om te bepalen op welke processen schoolleiders zich zouden moeten richten om de doelen te behalen. Dit vormt de basis voor algemene werkafspraken (per organisatieniveau).

1. Bespreek/concretiseer de werkafspraken (op inhoud en op proces: zie p. ...).
Hierbij kan het vooraf invullen van de huidige situatie en ambitie met hulp van het digitaal instrument nuttige input leveren.

2. Formuleer de geconcretiseerde werkafspraken en verbindt er een heldere tijdsperiode aan. Maak ook evaluatieafspraken: wanneer en hoe wordt nagegaan of de afspraken gerealiseerd zijn? (Zie voorbeelduitwerking werkafspraken.)
3. Wat moet de schoolleider precies kunnen om de afspraken waar te maken (uitgedrukt in specifieke competenties)? Verwacht de schoolleider en/of de leidinggevende dat (onderdelen van) afspraken moeilijk vorm te geven zijn? Zo ja, kan de schoolleider verantwoordelijkheden delen met anderen? Heeft de schoolleider ondersteuning of professionalisering nodig?
 - De specificering van competenties met hulp van het instrument kan hiervoor belangrijke input opleveren.
4. Formuleer indien relevant professionaliserings- en ondersteuningsafspraken en spreek af hoe deze worden geëvalueerd.

Met twee afspraken wordt het planningsgesprek dus afgerond, waarbij is aangegeven hoe en wanneer beide soorten afspraken worden geëvalueerd:

- o werkafspraken,
- o (eventuele) professionaliserings- / ondersteuningsafspraken.

Voortgangsgesprek/ontwikkelgesprek (gedurende beleidscyclus)

1. Bespreek de evaluatiegegevens
Leidinggevende en schoolleider geven nu op basis van de evaluatiegegevens ieder hun kijk op de stand van zaken: in hoeverre zijn

werkafspraken gehaald? Wat hebben de professionaliseringsafspraken tot nu toe opgeleverd?

2. Verklaar de evaluatiegegevens

Welke oorzaken zijn er te vinden voor wat is goed gegaan en wat niet?

Hulpvragen:

- Welke randvoorwaarden (contextuele zaken, ondersteuning) hebben bijgedragen aan wat goed ging, of ontbraken bij wat niet goed ging?
- Welke specifieke competenties droegen hieraan bij? (Loop ook het beroepsprofiel met elkaar na: met welke specifieke competenties hebben zaken die goed of niet goed gingen, mogelijk te maken?)

→ U vergemakkelijkt het evaluatieproces door competenties met behulp van het digitale instrument vooraf te specificeren en concretiseren. Ook de zelfreflectie en 360° feedback kunt u hierbij benutten, als de schoolleider deze zelf wil inbrengen.

3. Maak ontwikkelafspraken.

Hulpvragen:

- Welke ontwikkelpunten hebben prioriteit gezien de gewenste ontwikkeling in de school?
- Op welke punten kunnen verantwoordelijkheden gedeeld worden?
- Op welke punten heeft de schoolleider professionalisering of andersoortige ondersteuning nodig?
- Wat spreken leidinggevende en schoolleider hier met elkaar over af, welke termijn is daaraan gekoppeld en hoe worden deze ontwikkelafspraken geëvalueerd?

→ Het actieplan uit het digitaal instrument kan bij dit gespreksonderdeel als input dienen van de kant van de schoolleider (reflectie vooraf).

4. Leidt het gesprek nog tot aanvullen/aanscherpen/wijzigen van de eerder gemaakte werkafspraken?

Ook het voortgangsgesprek levert elke schoolleider dus twee afspraken op:

- aangescherpte werkafspraken,
- afspraken over professionele ontwikkeling.

Omdat hoe en wanneer van de evaluatie duidelijk zijn, vormen de afspraken een goede basis voor een volgend voortgangsgesprek of een formeel beoordelingsgesprek. De start van een nieuwe beleidscyclus begint telkens met een planningsgesprek.

Beoordelingsgesprek

Sommige scholen kiezen voor een formeel beoordelingsgesprek aan het einde van een beleidscyclus. Dat kent twee verschillen met het voortgangsgesprek:

1. Net als bij stap 1 van het voortgangsgesprek, wordt hier op basis van evaluatiegegevens een oordeel gegeven over het al dan niet behalen van de werkafspraken. In het beoordelingsgesprek komt de leidinggevende echter eenzijdig tot dit oordeel.

2. De beoordeling in dit gesprek richt zich slechts op de werkafspraken. In het voortgangsgesprek neemt (ook) het evalueren van de competenties van de schoolleider een belangrijke plaats in.

Op een beoordelingsgesprek zou weer een ontwikkelgesprek moeten volgen (vanaf stap 2), waarbij de competenties van de schoolleider weer een rol spelen. Zeker in het geval van een negatieve beoordeling is het aan te raden om hier een aparte vervolgafspraken voor te maken.

Een aparte formele beoordelingscyclus

Je kunt er als schoolorganisatie ook voor kiezen om naast de ontwikkelingsgerichte cyclus een formele beoordelingscyclus in te richten die alleen in gang wordt gezet bij:

- o omzetting van een tijdelijke aanstelling naar een vaste aanstelling,
- o carrièreperspectief,
- o disfunctioneren,
- o een eigen beoordelingswens van een schoolleider.

In deze cyclus hebben de gesprekken een formele status met mogelijk rechtspositionele gevolgen. Een mogelijke opbouw voor zo'n formele cyclus is:

- a) Formeel gesprek waarin de wensen en belangen van schoolleider en leidinggevende op elkaar afgestemd worden en wordt vastgesteld op welke concrete punten beoordeeld zal worden en hoe hierover informatie zal worden verzameld. Vaak maken werkbezoeken deel uit van het traject.
- b) Eén of meerdere voortgangsgesprekken waarin de leidinggevende de bevindingen tot dan toe deelt met de schoolleider.
- c) Beoordelingsgesprek waarin de leidinggevende een oordeel geeft over het functioneren van de schoolleider.

- Een aparte formele cyclus heeft als groot voordeel dat beoordeling en ontwikkelingduidelijk van elkaar gescheiden zijn.

4 STAPSGEWIJZE INVOERING IN DE SCHOOL

Hoe u het beroepsprofiel en het bijbehorende ontwikkelingsgerichte perspectief het beste kunt invoeren, verschilt per school. De invoering is namelijk afhankelijk van de situatie in de school. Het is dus belangrijk om eerst het startpunt van de school te bepalen en van daaruit de eerste stap in de invoering in te zetten. Daarvoor kunt u gebruik maken van de hieronder geschetste startsituaties, van de mogelijke stappen die u van daaruit kunt zetten, en van de bijbehorende checklist die deze handreiking afsluit.

Startsituatie A

Heldere beleidsdoelen, werkafspraken, en een gesprekkencyclus voor schoolleiders ontbreken nog.

Eerste stap:

Formuleer gezamenlijk een gedeelde ambitie en een heldere prioritering in beleidsdoelen.

- *Hoe helpt het digitaal instrument hierbij?*
Met hulp van het digitaal instrument kunnen schoolleiders reflecteren op hun eigen werksituatie en de ontwikkelstappen die ze daarin kunnen zetten. Op individueel niveau zijn de uitkomsten al nuttig, maar u kunt ze nog extra benutten door met elkaar (bijv. eerst in deelgroepjes, daarna plenair) uit te wisselen welke zaken goed gaan, welke dingen schoolleiders nog lastig vinden om voor elkaar te krijgen en welke ambities zij hebben geformuleerd. Dat levert tegelijk een mooie aanzet op om gezamenlijke ambities en doelen te formuleren. Als schoolleiders tenminste het vertrouwen hebben om (onderdelen van) hun zelfanalyse met anderen te delen.

Tweede stap:

Vertaal de eerste gezamenlijke ambitie(s) naar enkele werkafspraken.

- Als het onderwerp relatief klein is, kunt u alvast bepalen hoe u hieraan gaat werken en hoe u dit gedurende een bepaalde periode kunt monitoren. De resultaten gebruikt u vervolgens als input voor gezamenlijke evaluatie. Op die manier creëert u in de school een kleine proeftuin, die u later kunt uitbouwen naar andere doelen en werkafspraken en een gesprekkencyclus. U hoeft niet meteen een grootse organisatie op te zetten!

Startsituatie B

Er zijn al elementen van een HRM-beleidscyclus aanwezig, maar het is nog geen samenhangend geheel.

Eerste stap:

Gebruik binnen de school de checklist aan het eind van deze handreiking om met elkaar mogelijke vervolgstappen of verbeteringen te bepalen. Drie voorbeeldsituaties:

- Voorbeeldsituatie 1: Zijn er schooldoelen maar zijn de uitwerkingen niet (genoeg) geconcretiseerd in werkafspraken? Dan ligt daar een belangrijke vervolgstap!
- Voorbeeldsituatie 2: Zijn er goede werkafspraken maar worden deze nog niet echt gemonitord? Dan kunt u een begin maken met een systeem van dataverzameling dat informatie kan bieden over de

kwaliteit van processen. Ook hier geldt: door klein te beginnen kunt u zaken langzaam opbouwen en doet u tegelijk nuttige ervaring op.

- Voorbeeld 3: Is er een gesprekkencyclus rondom competenties en zijn er werkafspraken waarover managementrapportages worden ingeleverd, maar worden die twee lijnen nog te weinig met elkaar verbonden? Focus dan op verbinding van de lijnen, door in de gesprekkencyclus de werkafspraken terug te laten komen. Staat u aan het begin van de cyclus, bespreek dan met elkaar welke competenties nodig zijn om de werkafspraken voor de komende periode waar te maken. Zo nodig kunt u al besluiten om bijvoorbeeld coaching, begeleiding of training te koppelen aan de werkactiviteiten. Verderop in de cyclus kunt u op basis van evaluatiegegevens met elkaar vaststellen in hoeverre de werkafspraken zijn gerealiseerd en de onderliggende competenties analyseren om aangrijpingspunten voor verdere ontwikkeling te vinden. Deze analyse wordt makkelijker wanneer u via het digitaal instrument van tevoren de basiscompetenties voor de eigen werksituatie heeft gespecificeerd.

Startsituatie C

Er staat al een min of meer volledige HRM-beleidscyclus.

Eerste stap:

Gebruik de checklist op de volgende pagina voor verdere fine-tuning.

- Als de school al gebruik maakt van verschillende kwaliteitszorg- en evaluatie-instrumenten, kunt u deze bijvoorbeeld nalopen vanuit de vraag in hoeverre zij informatie opleveren over de beleidsdoelen van de school. Hoe worden de gegevens gebruikt? Komen zij terug in de gesprekkencyclus? Overlappen de instrumenten elkaar en kunt u zaken integreren? Zijn de competentieprofielen voldoende context-specifiek en zijn zij afgeleid van de doelen die worden nagestreefd?

Checklist

Beleidsdoelen formuleren en concretiseren in werkafspraken

- In hoeverre is er sprake van een gezamenlijke ambitie op schoolniveau?
 - Zijn er op schoolniveau heldere beleidsdoelen geformuleerd?
 - Op basis van welke analyse zijn de doelen tot stand gekomen. Hoe waren schoolleiders, afdelingsleiders, docenten daar bij betrokken?
 - Geven de beleidsdoelen de meest essentiële prioriteiten weer?
 - Zijn de beleidsdoelen op de verschillende organisatieniveaus geconcretiseerd in werkafspraken en succesindicatoren?
 - Hoe waren schoolleiders, afdelingsleiders en docenten daarbij betrokken?
 - Vormen de werkafspraken en succesindicatoren daadwerkelijk een operationalisering van de beleidsdoelen en de kritische succesfactoren daarbij?
 - Zijn succesindicatoren nauwkeurig, geaccepteerd, beïnvloedbaar en meetbaar?
 - Zijn de werkafspraken ambitieus genoeg?
 - Zijn er niet te veel werkafspraken?
-

Data verzamelen, ordenen en analyseren

- Worden werkafspraken daadwerkelijk gemonitord? (gegevensverzameling over processen en (deel)resultaten)
 - Zijn er duidelijke afspraken over de wijze waarop werkafspraken geëvalueerd worden en over de succesindicatoren die hierbij worden gehanteerd?
 - Is er een relatief eenvoudig systeem voor dataopslag?
 - Worden de gegevens op overzichtelijke wijze geordend en gevisualiseerd?
 - Is de informatie toegankelijk voor relevante betrokkenen?
 - Door wie worden de data geanalyseerd? Kunnen de direct betrokkenen zelf conclusies trekken?
-

Gesprekken organiseren over de verzamelde gegevens

- Worden verzamelde gegevens benut om gezamenlijk processen en (deel)resultaten te evalueren?
 - Krijgen schoolleiders feedback op hun functioneren?
 - Gebeurt dit zodanig dat tussentijdse bijsturing mogelijk is en er verbeteracties uit voortvloeien?
 - Worden verzamelde gegevens en de uitkomsten van evaluaties besproken in de gesprekkencyclus?
 - Wordt er in de gesprekkencyclus een duidelijke verbinding gelegd tussen werkafspraken, de evaluatie daarvan en het competentieprofiel?
 - Worden basiscompetenties gespecificeerd naar de eigen werksituatie om bovengenoemde verbinding goed te kunnen leggen?
 - Wordt er samen met de schoolleider een ontwikkelingsgerichte analyse gemaakt waaruit duidelijke professionaliseringsafspraken en leeractiviteiten voortvloeien?
 - Worden schoolleiders beoordeeld op werkafspraken en niet op competenties?
-

Literatuur

Andersen, I. & Krüger, M.L. (2013). Beroepsprofiel Schoolleiders Voortgezet Onderwijs. In opdracht van de VO-academie van de VO-raad, Utrecht.

ISISQ5 / VO-Raad (2007). Basiscompetenties schoolleider VO. Praktische handleiding voor het werken met basiscompetenties.

Krüger, M.L. (2009). The big five of school leadership competencies in the Netherlands. *School Leadership & Management* 29 (1), 109-127.

Waslander, S., Dückers, M., van Dijk, G. (2012). *Professionalisering van schoolleiders in het voortgezet onderwijs. Een gedeeld referentiekader voor dialoog en verbetering*. VO-raad, Utrecht