

Professionaliseringsthema 7

Toekomstgericht onderwijs

Riemer Kemper
Wietske van Spronsen- Zevering
Sanneke Zegwaard
2017

Inhoud

1. Inleiding op de professionaliseringsthema's	3
2. Toekomstgericht onderwijs.....	7
3. Afronding professionaliseringsthema via informeel leren	15
4. Zelfdiagnose	17
5. Literatuur.....	19

1. Inleiding op de professionaliseringsthema's

Het takenpakket van de schoolleider is in de loop der tijd niet alleen diverser en uitdagender, maar ook zwaarder geworden. Steeds meer taken veranderen bovendien sneller, door nieuwe inzichten, beleidswijzigingen en maatschappelijke en technologische ontwikkelingen.

Dat vergt van u als schoolleider dat u voortdurend werkt aan uw professionele ontwikkeling. Zodat u kunt inspelen op die veranderingen, het team daarin kunt begeleiden en het gesprek erover kunt aangaan met het bestuur en andere organisaties.

Zeven professionaliseringsthema's

Schoolleiders, bestuurders, opleiders, HRM'ers en wetenschappers hebben zich uitgesproken over de inhoud en wijze van herregistratie. Op grond van deze feedback en twee verkennende onderzoeken is gekozen voor een model dat uitgaat van zeven professionaliseringsthema's. Over deze thema's zeggen schoolleiders (en stakeholders) zelf dat die de inhoud van het vak de komende jaren in hoge mate zullen bepalen. Het zijn de belangrijkste uitdagingen waar u als schoolleider in uw dagelijkse praktijk mee te maken hebt.

In dit hoofdstuk wordt thema 7: 'Toekomstgericht onderwijs' beschreven, een theoretisch kader van waaruit u zelf aan de slag kunt gaan. In de beschrijving komen de belangrijkste onderdelen van 'Toekomstgericht Onderwijs' aan bod. Het laat ruimte voor uw eigen invulling.

Figuur 1.1 De zeven thema's uit de kennisbasis

1	Persoonlijk leiderschap
2	Regie en strategie
3	Kennis- en kwaliteitsontwikkeling
4	In relatie staan tot de omgeving
5	Omgaan met verschillen
6	Leiding geven aan verandering
7	Toekomstgericht onderwijs

Uw ontwikkeling op dit thema

Na uw basisregistratie werkt u in vier jaar tijd toe naar uw herregistratie. Wanneer u kiest voor professionalisering aan de hand van de professionaliseringsthema's, laat u in die vier jaar zien dat u zich hebt ontwikkeld op minimaal drie professionaliseringsthema's.

Zicht op uw ontwikkeling

Voor ieder professionaliseringsthema is een zelfdiagnose ontwikkeld. De zelfdiagnoses zijn tot stand gekomen in nauwe samenwerking met schoolleiders en hun stakeholders. De zelfdiagnose is een **hulpmiddel** om inzicht te krijgen in de ontwikkeling die u per professionaliseringsthema via informeel

leren doormaakt. Door de zelfdiagnose bij aanvang van uw ontwikkeling in te vullen stelt u uw beginniveau op het professionaliseringsthema vast. Achteraf kunt u de zelfdiagnose nogmaals invullen om uw doorgemaakte ontwikkeling inzichtelijk te maken, zodat u hierop kunt reflecteren.

In de zelfdiagnose is een mogelijkheid tot het vragen van 360° feedback. De overeenkomsten en verschillen van uw zelfbeoordeling en de feedback van anderen kunt u als input gebruiken voor de reflectie op uw ontwikkeling, bijvoorbeeld in de vorm van een professionele dialoog.

Voorbeeldstellingen per thema

Aan het einde van de uitwerking van ieder professionaliseringsthema vindt u, bij wijze van voorbeeld en ter inspiratie, een aantal stellingen die ook in de zelfdiagnose terugkomt. De digitale zelfdiagnoses vindt u op de website van het Schoolleidersregister PO.

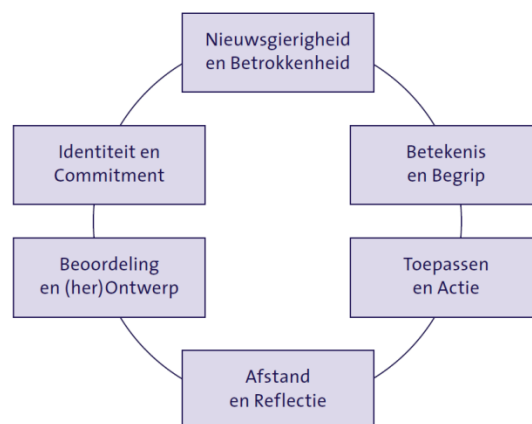
Basiscompetenties

De zelfdiagnoses zijn gebaseerd op de vijf basiscompetenties voor schoolleiders, zoals beschreven in de beroepsstandaard voor schoolleiders in het primair onderwijs (Andersen & Krüger, 2012):

- 1) Visiegestuurd werken
- 2) In relatie staan tot de omgeving
- 3) Organisatiekenmerken vormgeven vanuit een onderwijskundige gerichtheid
- 4) Strategieën hanteren voor samenwerken, leren en onderzoeken op alle niveaus
- 5) Hogere orde denken

Table of learning

De competenties voor schoolleiders zijn geconcretiseerd naar 29 ontwikkeldoelen die aangeven welke kennis, welk gedrag en welke houding van schoolleiders bij de verschillende competenties horen. Deze ontwikkeldoelen zijn vervolgens vertaald naar specifiekere gedragsindicatoren. Hierbij is gebruik gemaakt van Shulman's 'Table of learning' (2002). De 'Table of Learning' is een taxonomie die gebruikt kan worden om beheersingsniveaus in te schatten. In de vragen in de zelfdiagnose komen de verschillende niveaus terug.



Niveaus Table of Learning

In de taxonomie van Shulman ligt de nadruk op het leerproces (Ruijters, Simons et al., 2012). Het perspectief is dat van de lerende. De niveaus zijn:

Nieuwsgierigheid en betrokkenheid:

Het ontwikkelen van nieuwsgierigheid.

Ik vind het belangrijk dat...
Ik ben geïnteresseerd in...
Ik voel me betrokken bij...
Ik heb aandacht voor...
Ik heb belangstelling voor...
Ik hecht waarde aan...

Betekenis en begrip:

Het verwerven van nieuwe kennis, het in eigen woorden kunnen herhalen wat je door anderen is aangereikt. Waar het eigenaarschap van kennis bij een ander ligt, ligt het eigenaarschap van daadwerkelijk begrijpen bij jezelf. Bij betekenis en begrip staat het eigenaarschap centraal en niet de overdracht van kennis.

Ik weet hoe...
Ik heb me verdiept in...
Ik heb verstand van...
Ik ben bekend met...
Ik ben op de hoogte van...
Ik kan ... vertalen
Ik kan ... beschrijven
Ik kan ... verwoorden
Ik kan ... herformuleren
Ik kan ... uitleggen

Toepassen en actie:

Op basis van begrip komen we tot handelen en door te handelen komen we tot begrip.

Ik implementeer...
Ik ontwikkel...
Ik geef vorm aan...
Ik demonstreer...
Ik voer ... uit
Ik gebruik...
Ik pas ... toe
Ik maak...
Ik los ... op
Ik experimenteer...

Afstand en reflectie:

Het nemen van afstand tot de actie, en de mate van afstand kleurt de reflectie. Leren in dit element wordt gevormd door spiegels en vensters die je helpen kijken naar de actie. De kans dat actie zonder reflectie tot leren leidt is klein.

Ik bespreek...
Ik evalueer...
Ik heb inzicht in...
Ik reflecteer op...

Beoordeling en (her)ontwerp:

Lijkt op betekenis en begrip, met dit verschil dat de complexiteit en de beperkingen van de dagelijkse praktijk hierin doorklinken. Iets kan in theorie een goed idee lijken, maar in de praktijk toch enige nuance nodig hebben, en dus eigenlijk vragen om een klein stukje 'herontwerp' van de theorie. Het gaat dus om een continu afwegen van allerlei factoren, waarden, opvattingen, die ook onderling in beweging zijn.

Ik stel ... bij
Ik herzie ...
Ik stel ... vast
Ik herformuleer ...
Ik anticipeer ...
Ik stem ... af
Ik toets ...

Identiteit en commitment:

Het internaliseren van waarden, het ontwikkelen van een professionele identiteit, van karakter met een eigen moraal en ethiek. We committeren ons ook aan bepaalde (beroeps)groepen waarvan we de kernwaarden herkennen, onderschrijven en ons eigen maken. Dit element betreft dus zowel het leggen van verbindingen naar binnen als naar buiten en is daarmee het hoogst bereikbare doel van een professional.

Ik kan me niet meer voorstellen dat ...
Ik ben echt iemand die ...
... is voor mij de enige manier om de school goed te kunnen leiden.
Ik ben betrokken bij activiteiten om ... te verspreiden.
Ik ben betrokken bij activiteiten om ... te delen.
Ik ben betrokken bij activiteiten om ... over te dragen.
Ik publiceer ...

2. Toekomstgericht onderwijs

Inleiding

De wereld verandert snel en niemand kan voorspellen in welke wereld wij over enkele jaren leven. De sterk veranderende samenleving vertoont zelfs fundamentele verschuivingen waar het onderwijs wel op moet reageren.

In de 21^e eeuw spelen zowel maatschappelijke als technologische ontwikkelingen een belangrijke rol. Verschillende culturen ontmoeten elkaar in economische, culturele en sociale zin. In toenemende mate ontmoeten mensen met diverse achtergronden en ideeën elkaar. Mede daardoor neemt het belang van communiceren, samen leven en samenwerken toe. Ook de technologische ontwikkelingen brengen grote verschuivingen teweeg. De maatschappelijke en technologische ontwikkelingen biedt ons kansen om kennis op een andere wijze uit te wisselen en tot ons te nemen en om sneller te communiceren. Scholen kunnen leerlingen door deze ontwikkelingen mogelijkheden bieden om hun talenten te ontwikkelen en hun wereld te verruimen (De Vries, 2015).

Scholen staan voor de belangrijke opdracht om na te denken over manieren van leren met het oog op de toekomst en de ontwikkelingen in de 21^e eeuw.

Het thema 'Toekomstgericht Onderwijs' bestaat niet uit deelthema's, maar is ingedeeld in vier onderdelen. Als u voor dit thema kiest, gaat u aan de slag met alle vier de onderdelen:

- Visie op leren: op basis van uw visie op leren kunt u inspelen op de ontwikkelingen in de 21^e eeuw.
- Ontwikkelingen in de 21^e eeuw in relatie tot de school: in dit onderdeel wordt de invloed van de ontwikkelingen in de 21^e eeuw in relatie tot de school en de leerling verder toegelicht.
- Omgaan met ontwikkelingen in de 21^e eeuw: dit onderdeel gaat in op de praktische kant van de ontwikkelingen. Wat vragen de ontwikkelingen en bijbehorende veranderingen van alle betrokkenen?
- Uitgangspunten voor ontwikkeling: in dit onderdeel worden een aantal uitgangspunten benoemd die veranderingen, als gevolg van de ontwikkelingen, kunnen ondersteunen.

Visie op leren

Uit steeds meer publicaties blijkt dat in de samenleving een fundamentele verschuiving gaande is, met de volgende kenmerken:

- mondialisering en het toegenomen belang van wetenschap en technologie;
- de sterke connectiviteit als gevolg daarvan en de enorme hoeveelheid beschikbare informatie die dit oplevert;
- de snelle veroudering van kennis;
- het samenkomen van culturen in economische, culturele en sociale zin;
- het in toenemende mate ontmoeten (en botsen) van mensen met diverse achtergronden en ideeën en het toegenomen belang van communiceren, samen leven en samenwerken.

In het bestuursakkoord¹ wordt geschreven over een overheid die scholen steeds meer ruimte biedt om met de nieuwe toekomstbeelden aan de slag te gaan. Was de centrale sturing in het onderwijs voorheen sterk, met van bovenaf opgelegd onderwijsbeleid, onderwijsinstellingen krijgen nu steeds meer zelf de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van hun organisatie (Vermeulen, 2005).

De toegenomen vrijheid maakt dat meer keuzes en afwegingen nodig zijn. Tegelijkertijd worden soms ook eisen gesteld en veranderingen afgedwongen. Extra lastig is dat het bij ontwikkelingen in de 21^e eeuw meestal niet gaat om geplande veranderingen. De maatschappelijke ontwikkelingen zijn nauwelijks te voorspellen en ook de snelle technologische ontwikkelingen laten zich niet plannen of beïnvloeden.

Hoe gaat u als schoolleider om met deze verschuivingen in de samenleving binnen de context van de school?

Als schoolleider kunt u samenhang creëren door een gezamenlijk en duidelijk kader vast te stellen (Fullan, 2014) gedragen door een heldere visie op leren. Bij het formuleren van deze visie op leren is het belangrijk dat u kennis heeft van de ontwikkelingen in de samenleving en over de huidige (wetenschappelijke) kennis over leren, maar ook over de ideeën van u en uw team over de ontwikkeling van talenten en kwaliteiten. Is er geloof in de ontwikkelbaarheid van intelligentie en kwaliteiten van leerlingen, dan zal dat leiden tot betere prestaties (Simons, 2013). Bij het denken over leren en het formuleren van uw visie op leren, zou het uitgangspunt dan ook moeten zijn dat alle leerlingen, ongeacht hun achtergrond, succesvol kunnen zijn.

De ontwikkelingen en verschuivingen in de samenleving vragen om een duidelijke visie op leren. In de toenemend diverse samenleving, inclusief scholen met hun eigen identiteit, zal iedere school op eigen wijze mee omgaan.

¹ Bestuursakkoord voor de sector primair onderwijs (2014)

Ontwikkelingen in de 21^e eeuw in relatie tot de school

Onderwijsinstellingen veranderen maar heel erg langzaam. Dat vinden althans veel deelnemers aan de klankbordgroepen van het Schoolleidersregister PO. Het voordeel hiervan is dat het onderwijs niet met alle winden meewaait. Maar wanneer er zoveel verschuivingen gaande zijn, is het wel van belang dat het (speciaal)onderwijs hier op inspeelt. De maatschappelijke en technologische ontwikkelingen hebben invloed op het onderwijs (Dhert, Hermans, Smits & Wouters, 2013).

Aandacht voor het individu

Het bestuursakkoord besteedt aandacht aan het toekomstperspectief van scholen en legt daarbij nadruk op het centraal stellen van de leerling en de aandacht voor leerbehoeften van individuele leerlingen.² De leerlingenpopulatie wordt steeds meer divers en scholen moeten dan ook flexibel kunnen omgaan met de individuele verschillen, in achtergronden en cultuur, maar ook in talenten en zorgbehoeften (u leest hierover meer in het professionaliseringsthema 'Omgaan met verschillen'). Wanneer u nadenkt over onderwijs en curriculum, is het belangrijk dit in de eerste plaats vanuit het perspectief van de leerling te doen (De Winter, 2013). Individuele leertrajecten bevorderen de individuele leerontwikkeling van leerlingen.³

Mogelijkheden op het gebied van ICT

De toenemende diversiteit aan leerlingen (en daarmee aan leerbehoeftes) vergt aandacht voor differentiatie in de leerprocessen. Nieuwe mogelijkheden op het gebied van ICT bieden kansen voor gepersonaliseerd leren en daarmee ook voor het centraal stellen van de individuele leerling (De Vries, 2015). Met deze mogelijkheden kunnen kinderen leren op steeds meer verschillende manieren die aansluiten bij individuele behoeften.

Soms zijn dergelijke toepassingen te integreren in het huidige curriculum, maar vaak zal het ook nodig zijn om oude methoden en manieren van werken los te laten.⁴ In ieder geval is duidelijk dat de mogelijkheden van ICT veel kunnen bijdragen aan de individualisering van het (speciaal)onderwijs. Desondanks wordt ICT vooralsnog beperkt ingezet.⁵

Leerling in een wereld van verschillen

Onderwijs gaat niet alleen over het verwerven van kennis en vaardigheden, maar ook om het in stand houden van een ruimte waarin sprake is van pluraliteit en verschillen. In deze ruimte ontstaat vervolgens de vrijheid om iemand te worden. Dat kan alleen in interactie met anderen (Biesta, 2016). Ondanks de toegenomen aandacht voor het individu zijn en blijven individuele leerlingen altijd onderdeel van een groter geheel, de maatschappij. Ook aan burgerschap en het socialiseren van leerlingen wordt in het onderwijs veel belang gehecht (Peschar, Hooghoff, Dijkstra & Ten Dam, 2010). ICT kan naast mogelijkheden voor gepersonaliseerd leren een rol spelen in het observeren van gedrag en het oefenen van sociale situaties (Van der Helden & Bekkering, 2015).

² Bestuursakkoord voor de sector primair onderwijs (2014)

³ WRR, Naar een lerende economie (2013)

⁴ Visie op Leren (<https://www.visieopleeren.nl>, Robert-Jan Simons)

⁵ WRR, Naar een lerende economie (2013)

Nieuwe vaardigheden

Meer aandacht voor omgeving, zingeving en maatschappij horen bij de ontwikkelingen in de 21^e eeuw (Hargreaves & Shirley, 2012). Van groot belang zijn: verbeelding (creativiteit), betekenisgeving, waardering, kunnen denken vanuit een groter geheel (Pink, 2006). Ook het selecteren en waarderen van informatie is van belang. De kennis die iemand opdoet, hangt daarmee sterk af van voorkennis en leefomgeving. Hoe beter de voorkennis (bijvoorbeeld cross-culturele kennis van de wereld en geschiedenis) hoe beter de leervaardigheden en inzichten die de leerling opdoet en hoe beter de leerling de informatie in perspectief kan plaatsen.

Een zekere basiskennis en basisvaardigheden, zoals rekenen en lezen, blijven belangrijk. Maar er lijken ook nieuwe vaardigheden en accenten nodig en andere manieren van leren. Doordat kennis snel verouderd, zou het accent niet langer moeten liggen op informatieoverdracht in een formele setting. Het aanleren van kennis en vaardigheden moet plaatsvinden in een actuele en betekenisvolle context (De Vries, 2015).

De geschetste ontwikkelingen vergen aandacht voor:

- **Discipline:** de verschillende kennisdisciplines raken met elkaar verweven en veranderen snel. Daardoor is de initiële scholing niet langer afdoende. Onderwijs en leren zullen zich steeds meer voordoen op verschillende plaatsen en gedurende het gehele leven noodzakelijk blijven. Zo'n doorlopend leerproces vergt discipline in de eerste betekenis van het woord. Daarbij is ook de tweede betekenis belangrijk: kunnen denken vanuit verschillende kennisdisciplines. Het wordt minder belangrijk om feiten te kunnen onthouden maar des te belangrijker om feiten te kunnen beschouwen vanuit verschillende perspectieven.
- **Synthese:** als heel veel informatie voorhanden is, moeten mensen leren omgaan met diverse informatiebronnen:
 - de bronnen verkennen en daarbij onderscheiden welke informatie waardevol is en welke niet;
 - de verschillende informatiebronnen bij elkaar brengen en op betekenisvolle wijze verbinden.
- **Creativiteit:** veel vaardigheden worden tegenwoordig geautomatiseerd. Om je te blijven ontwikkelen en een waardevolle bijdrage te kunnen leveren aan de maatschappij moet je 'out of the box' kunnen denken. Het gaat erom nieuwe ideeën te blijven ontwikkelen, uitproberen en monitoren.
- **Respectvol handelen:** het groeiend aantal interpersoonlijke contacten maakt respectvol handelen extra belangrijk. Het gaat hier om:
 - Open staan voor andere mensen vanuit initieel vertrouwen;
 - Zoeken naar verbinding vanuit de gedachte dat diversiteit positief is.
- **Ethiek:** in een wereld vol ontmoetingen, waarin vele denkbeelden samenkomen, moeten mensen in staat zijn om in abstracte zin na te denken over wie zij willen zijn. Wat voor collega, werknemer, inwoner wil ik zijn? Het is niet altijd makkelijk om te bepalen wat ethisch verantwoord is, maar jonge kinderen leren ethisch handelen door te leven en leren in een omgeving waarin wordt gereflecteerd op beslissingen en waarin morele afwegingen worden gemaakt en besproken (Gardner, 2007).

Gesteld kan worden dat de nadruk niet langer alleen zou moeten liggen op het aanleren van praktische vaardigheden, maar dat ook belangrijke rollen zijn weggelegd voor het hogere-orde-denken, creativiteit en omgaan met diversiteit. Ook in het kader van deze nieuwe vaardigheden is het belangrijk rekening te houden met de individuele leerbehoeften van leerlingen.

Veel van de genoemde aandachtspunten zijn niet zomaar in het huidige curriculum te passen, maar vergen ingrijpende veranderingen en een fundamentele herziening van het curriculum. Er moet ruimte worden gevonden om die nieuwe vaardigheden een plaats te geven.⁶

Zowel deze aandachtspunten als de toenemende individualisering van het onderwijs vragen om een nieuwe kijk op huidige werkwijzen en de inrichting van het onderwijs. Deze ontwikkelingen bieden kansen, maar tegelijkertijd ook een grote uitdaging voor u als schoolleider en voor het gehele team. In het volgende onderdeel gaan we hier verder op in.

⁶ Visie op leren (<https://www.visieopleren.nl>, Robert-Jan Simons)

Omgaan met ontwikkelingen in de 21^e eeuw

De ontwikkelingen in de 21^e eeuw vragen veel van de school. Om goed op die ontwikkelingen in te spelen, is behalve de rol van de schoolleider, de rol van het gehele team cruciaal. De schoolleider zorgt er voor dat het team beschikt over de vaardigheden die nodig zijn om leerlingen succesvol te laten leren.⁷ De teamleden scheppen de condities waaronder leerlingen optimaal kunnen leren, zodat de intrinsieke motivatie van leerlingen om te leren en zich te ontwikkelen tot uiting komt (Stevens, 2010).

ICT-vaardigheden

Teamleden scheppen niet alleen de voorwaarden waaronder hun leerlingen vaardigheden voor de 21^e eeuw verwerven, ze moeten ook zelf over die vaardigheden beschikken (Voogt & Pareja Roblin, 2010). Jonge mensen zijn tegenwoordig in de meeste gevallen meer ICT-vaardig dan hun leerkrachten. Leerkrachten zijn lang niet altijd in staat om de vele mogelijkheden effectief te benutten (Allen & Van der Velden, 2011). Het gaat dan niet alleen om het gebruik van ICT op zich, maar ook om ICT op verantwoorde wijze in te zetten (Bolhuis & Van der Hoeff, 2013). Om 21^e-eeuws leren in te voeren, is ondersteuning van het team noodzakelijk. Zij moeten de mogelijkheid krijgen om de nodige vaardigheden te ontwikkelen.

Diversiteit

Ook de diversiteit aan achtergronden van leerlingen maakt het werk van leerkrachten complex (Allen & Van der Velden, 2011). Mede met het oog op deze diversiteit is het van belang dat leerkrachten de verschillende leerstijlen van leerlingen herkennen (Voogt & Pareja Roblin, 2010). Goed kijken naar de manier waarop het individu leert, is essentieel om de onderwijsinhoud hierop af te stemmen (Schleicher, 2012). De toenemende aandacht voor het individu, besproken in het vorige onderdeel, sluit hierbij aan.

Buitenschools leren

Een andere, toenemend zichtbare, invloed op het doen en laten van jongeren is het non-formele multimediale 'curriculum' buiten de school. Het team moet kunnen begrijpen hoe leerlingen leren, spelen en *socializen*. Zij leren niet alleen in de klas, maar zeker ook daarbuiten (Schleicher, 2012). Een goed beeld van de manieren waarop leerlingen (ook) buitenschools leren, is onmisbaar.

Door de toenemende invloed van het buitenschools leren verandert de rol van de school. Die zal meer naar buiten moeten treden.⁸ Het is van groot belang ook andere partijen te betrekken bij de gevolgen van de maatschappelijke ontwikkelingen en samenwerking met hen te zoeken. Denk hierbij bijvoorbeeld aan ouders, verenigingen en gemeenten.

Toetsing

De vaardigheden die leerkrachten hun leerlingen het makkelijkst kunnen aanleren en die het makkelijkst te toetsen zijn, zijn ook het makkelijkst te digitaliseren of te automatiseren (Schleicher, 2012). De verandering in het curriculum zou ook veranderingen in de toetsing tot gevolg moeten hebben. Onderdelen die meer aandacht in het curriculum verdienen, moeten ook door toetsing zichtbaar worden gemaakt. Op deze manier worden ook andere vormen van intelligentie getoetst

⁷Education at a Glance 2016: OECD Indicators (2016)

⁸Visie op leren (<https://www.visieopleren.nl>, Robert-Jan Simons)

(Gardner, 2002). In plaats van (vooral) vaststellen of kinderen aan bepaalde eisen voldoen, zouden toetsen ook moeten laten zien welke ontwikkeling het kind heeft doorgemaakt.⁹ Nieuwe toetsvormen kunnen leerlingen ook *feedback* geven, waarmee zij zich verder kunnen ontwikkelen.¹⁰

Intensieve samenwerking

Al met al vragen de ontwikkelingen in de 21^e eeuw veel van het gehele team. De rol van de leerkracht lijkt te veranderen van een sturende naar een meer faciliterende rol waarbij het kind en de dialoog tussen leerkracht en kind meer centraal komt te staan (Stevens, 2010).

Door deze ingrijpende veranderingen moet het team soms oude manieren van werken en methoden, en daarmee soms ook bestaande routines, loslaten (Snoek, Sligte, Van Eck, Schriemer & Emmelot, 2014). Het is belangrijk dat het team zich bij de verandering betrokken voelt. Het gevoel van eigenaarschap op alle niveaus vergroot de betrokkenheid bij het proces (Snoek et al., 2014). Door met het gehele team na te denken over de ontwikkelingen in de 21^e eeuw en de teamleden hierin te stimuleren, krijgt een ieder een aandeel in het ontwerp van de nieuwe onderwijsvormen. Intensieve samenwerking in het team vergroot het gevoel van eigenaarschap (Voogt & Pareja Roblin, 2010).

Schoolleiders die samenwerking binnen het team ondersteunen, zorgen ervoor dat het team nieuwe werkwijzen kan ontwikkelen. Daarnaast is het van belang de eigen verantwoordelijkheid van teamleden te stimuleren voor wat betreft de ontwikkeling van de eigen vaardigheden en de leerresultaten van de leerlingen.¹¹ Het loont dus om die uitwisseling te faciliteren en benutten. Ook de discussie op school over het belang van 21^e eeuws leren is belangrijk. Het zorgt voor een cultuur waarin het team de nodige creativiteit kan aanboren om te kunnen omgaan met alle nieuwe ontwikkelingen.

⁹ Visie op leren (<https://www.visieopleeren.nl>, Robert-Jan Simons)

¹⁰ Visie op leren (<https://www.visieopleeren.nl>, Robert-Jan Simons)

¹¹ Education at a Glance 2016: OECD Indicators (2016)

Uitgangspunten voor ontwikkeling

Bij de veranderingen als gevolg van de ontwikkelingen in de 21^e eeuw blijft een essentiële rol weggelegd voor de traditionele vaardigheden. Die liggen immers aan de basis van alle nieuwe vaardigheden (Allen & Van der Velden, 2011).

Andere uitgangspunten bij alle initiatieven voor verandering zijn:

- de visie op leren (zie onderdeel 1);
- het centraal stellen van de ontwikkeling en de behoeften van het individuele kind (zie onderdeel 2) (Voogt & Pareja Roblin, 2010).

Bij de invoering van veranderingen en nieuwe werkwijzen kan het zinvol zijn om voort te bouwen op bestaande initiatieven, zoals goede praktijkvoorbeelden van andere scholen, en op bestaand onderzoek. Daarvoor is het nuttig om:

- samenwerking en netwerken te bevorderen tussen scholen onderling, tussen scholen en experts en tussen organisaties;
- het belang van de 21^e-eeuwse competenties te benadrukken bij de diverse belanghebbenden (Voogt & Pareja Roblin, 2010);
- kennis uit te wisselen over wat wel en niet werkt (Fullan, 2014).

Begin bij voorkeur op kleine schaal met de invoering, bijvoorbeeld in *pilots*.

Tot slot

Het succes van de invoering van nieuwe werkwijzen voor 21^e-eeuws leren hangt sterk af van de omstandigheden waaronder ze worden toegepast. Innovatie en verandering zijn niet statisch, noch 'zomaar' op school in te brengen. Het is belangrijk dat u de juiste condities creëert om van binnenuit tot innovatie te komen (Snoek et al., 2014). De kennis over deze omstandigheden en voorwaarden is vaak minder aanwezig dan kennis over de nieuwe methode zelf. *Timing* en goede organisatie zijn bij de invoering van nieuwe werkwijzen dus van ongekend belang (Allen & Van der Velden, 2011). Dat geldt in het bijzonder voor veranderingen die inspelen op de ontwikkelingen in de 21^e eeuw.

3. Afronding professionaliseringsthema via informeel leren

Wanneer u in het kader van uw herregistratie kiest voor professionalisering aan de hand van de professionaliseringsthema's, dan laat u zien dat u op de inhoud van de gekozen professionaliseringsthema's binnen vier jaar een substantiële ontwikkeling hebt doorgemaakt. Dat kan op twee manieren:

- Via **formeel leren**: het volgen van gecertificeerd, formeel aanbod. U maakt een keuze uit het gecertificeerde aanbod. Hiervan staat een overzicht op de website van het Schoolleidersregister PO. In dit overzicht staat aangegeven voor welke thema's of deelthema's het aanbod is gecertificeerd. Met het afronden van het aanbod kunt u de genoemde professionaliseringsthema's en/of deelthema's afronden.
- Via **informeel leren**: door leerervaringen uit de eigen praktijk laat u zien dat u een substantiële ontwikkeling heeft doorgemaakt op het gekozen professionaliseringsthema. Dat gebeurt niet met het tellen van uren of punten. Centraal staat de *ontwikkeling* op het professionaliseringsthema of deelthema en niet het aantal uren dat u hieraan heeft besteed of het aantal activiteiten dat u heeft ondernomen.

Afronden van een thema via informeel leren

Om een professionaliseringsthema af te ronden maakt u bij informeel leren zelf een inschatting of u zich op het gekozen thema in voldoende mate ontwikkeld heeft. Een substantiële ontwikkeling is voor de ene schoolleider iets anders dan voor de andere schoolleider. De beginsituatie verschilt per schoolleider, net als de context waarbinnen u opereert. U bepaalt zelf het moment waarop u binnen de vierjarige periode van herregistratie een thema wilt afronden.

Bij informeel leren wordt achteraf gevalideerd of u een substantiële ontwikkeling op het thema heeft doorgemaakt. U kunt een thema op twee manieren afronden:

- **Validering door andere schoolleiders:**
Wanneer u kiest voor validering door andere schoolleiders, geeft u (via valideren@schoolleidersregisterpo.nl) aan het Schoolleidersregister PO door dat u een thema wilt afronden. Het Schoolleidersregister PO koppelt u vervolgens aan twee andere schoolleiders die ook met informeel leren aan de slag zijn geweest. In een valideringsgesprek beoordelen u elkaars ontwikkeling.

Elke schoolleider laat zien dat hij of zij een substantiële ontwikkeling op het thema heeft doorgemaakt. Dit gebeurt onder andere door antwoord te geven op de vragen die de andere schoolleiders tijdens het gesprek aan hem of haar stellen over de doorgemaakte ontwikkeling. Tijdens het gesprek gaat het vooral om de zelfreflectie op de persoonlijke en professionele ontwikkeling.

- **Validering door een professioneel beoordelaar:**

Als alternatief voor validering door andere schoolleiders kunt u uw ontwikkeling laten valideren door een professioneel beoordelaar. De namen en adressen van de professioneel beoordelaars staan in het register en op de website. U kunt zelf contact met (één van) hen opnemen. Iedere professioneel beoordelaar heeft een eigen methode van validering. De professioneel beoordelaar verstrekt de schoolleider bij een positieve validering een certificaat dat de schoolleider kan uploaden in het register om het thema te kunnen afronden.

Zelfdiagnose

Als hulpmiddel bij uw ontwikkeling en bij de validering van deze ontwikkeling kunt u gebruik maken van de zelfdiagnose. De zelfdiagnose wordt toegelicht in hoofdstuk 1. In hoofdstuk 4 vindt u een aantal voorbeeldstellingen uit de zelfdiagnose.

4. Zelfdiagnose

Hieronder vindt u bij een aantal competenties, bij wijze van voorbeeld en ter inspiratie, enkele stellingen die ook in de zelfdiagnose terugkomen. De volledige digitale zelfdiagnoses per professionaliseringsthema vindt u op de website van het Schoolleidersregister PO.

Competentie 1: Visiegestuurd werken

Nieuwsgierigheid en betrokkenheid

Ik vind het belangrijk dat er een gezamenlijke visie op leren is.

Betekenis en begrip

Ik weet hoe de leden van het team denken over de visie op leren.

Toepassen en actie

Ik benut data uit intern en extern onderzoek om de visie op leren te onderbouwen.

Afstand en reflectie

Ik reflecteer op gezette tijden op de consistentie van alle aspecten van de organisatie met de visie op leren.

Beoordeling en (her)ontwerp

Ik stel vast in hoeverre mijn handelen bijdraagt aan het werken vanuit de visie op leren.

Identiteit en commitment

De visie op leren kan alleen succesvol vorm en inhoud krijgen als er draagvlak onder het team is gecreëerd.

Competentie 3: Vormgeven aan organisatiekenmerken vanuit een onderwijskundige gerichtheid.

Nieuwsgierigheid en betrokkenheid

Ik vind het belangrijk om leiding te geven aan veranderingen binnen de organisatie, die het gevolg zijn van (toekomstige) maatschappelijke en technologische ontwikkelingen in de samenleving.

Betekenis en begrip

Ik heb me verdiept in de mogelijkheden het team toe te rusten om om te kunnen gaan met (toekomstige) maatschappelijke en technologische ontwikkelingen.

Toepassen en actie

Ik los knelpunten bij de inzet van tijd, mensen en middelen zodanig op dat er ruimte ontstaat om in te spelen op (toekomstige) maatschappelijke en technologische ontwikkelingen.

Afstand en reflectie

Ik evalueer de reactie van medewerkers op veranderingen ten gevolge van (toekomstige) maatschappelijke en technologische ontwikkelingen.

Beoordeling en (her)ontwerp

Ik zorg ervoor dat de deskundigheid van teamleden gericht wordt ingezet bij het omgaan met (toekomstige) maatschappelijke en technologische ontwikkelingen.

Identiteit en commitment

Ik deel mijn kennis en ervaring over (toekomstige) maatschappelijke en technologische ontwikkelingen met collega-schoolleiders.

Competentie 4: Hanteren van strategieën t.b.v. samenwerking, leren en onderzoeken op alle niveaus

Nieuwsgierigheid en betrokkenheid

Ik ben geïnteresseerd in verschillende leiderschapsstrategieën die ik kan inzetten bij het omgaan met (toekomstige) maatschappelijke en technologische ontwikkelingen.

Betekenis en begrip

Ik weet hoe ik mijn medewerkers kan stimuleren in te spelen op (toekomstige) maatschappelijke en technologische ontwikkelingen.

Toepassen en actie

Ik communiceer met het team over wat ik van hen verwacht bij het omgaan met (toekomstige) maatschappelijke en technologische ontwikkelingen.

Afstand en reflectie

Ik reflecteer op de mate waarin mijn leiderschapsstrategie bijdraagt aan het succesvol inspelen op maatschappelijke en technologische ontwikkelingen.

Beoordeling en (her)ontwerp

Ik zorg ervoor dat teamleden hun kennis en vaardigheden over (toekomstige) maatschappelijke en technologische ontwikkelingen met elkaar delen.

Identiteit en commitment

Ik kan de school goed leiden doordat ik passende leiderschapsstrategieën inzet bij het inspelen op (toekomstige) maatschappelijke en technologische ontwikkelingen.

Competentie 5: Hogere orde denken

Nieuwsgierigheid en betrokkenheid

Ik vind de vele aspecten die vastzitten aan het inspelen op (toekomstige) maatschappelijke en technologische ontwikkelingen in het onderwijs interessant.

Betekenis en begrip

Ik kan spanningsvelden bij het inspelen op (toekomstige) maatschappelijke en technologische ontwikkelingen identificeren.

Toepassen en actie

Bij het oplossen van problemen ten gevolge van (toekomstige) maatschappelijke en technologische ontwikkelingen in het onderwijs speel ik in op de onderliggende oorzaken.

Afstand en reflectie

Ik reflecteer op de wijze waarop ik inspel op onderliggende oorzaken van problemen die we tegenkomen bij het inspelen op (toekomstige) maatschappelijke en technologische ontwikkelingen.

Beoordeling en (her)ontwerp

Ik stel vast dat twee schijnbaar tegengestelde zaken bij het inspelen op (toekomstige) maatschappelijke en technologische ontwikkelingen allebei tegelijkertijd waar kunnen zijn.

Identiteit en commitment

Ik beschouw mijn school als een complex, dynamisch systeem dat in voortdurende ontwikkeling is.

5. Literatuur

- Allen, J. & Van der Velden, R. (2011) *Skills for the 21st century: Implications for Education*. Maastricht University
- Andersen, I., & Krüger, M. (2012). *Professionele Schoolleiders. Beroepsstandaard voor schoolleiders in het Primair Onderwijs*.
- Biesta, G. (2016) *Het leren voorbij*. Uitgeverij Phronese, Culemborg.
- Bolhuis, E. en Van der Hoeff, A. (2013) *Onderwijs met ICT*. Coutinho, Bussum.
- Dhert, S., Hermans, K., Smits, B., Wouters, R. (2013) *Leren uit de toekomst*. LannooCampus, Leuven.
- Fullan, M. (2014). *De schoolleider, strategieën die het verschil maken*. Onderwijs Maak Je Samen, Helmond.
- Gardner, H. (2007) *Five minds for the future*. Harvard Business School Press: Cambridge, MA.
- Gardner, H. (2002) *Soorten intelligentie: meervoudige intelligenties voor de 21ste eeuw*. Nieuwezijds, Amsterdam
- Hargreaves, A. & Shirley, D. (2012) *The Global Fourth Way*. Corwin.
- Helden, J. van der & Bekkering, H. (2015) *De lerende mens*. Uitgeverij Boom, Amsterdam
- OECD (2016) *Education at a Glance 2016: OECD Indicators*. OECD Publishing
- Peschar, J., Hooghoff, H., Dijkstra, A.B., Ten Dam, G. (red.) (2010) *Scholen voor burgerschap*. Antwerpen – Apeldoorn: Garant.
- Pink, D.H. (2006) *A Whole New Mind: Why Right-Brainers Will Rule the Future*. New York: Penguin Group.
- Reijngoud, T. (2013) *Volgers en vormers, spraakmakende opinieleiders over de toekomst van het onderwijs*. Hilversum: Lias
- Ruijters, M.C.P., & Simons, R.-J., et al. (2012). *Canon van het leren*. Vakmedianet Management B.V. (pp. 531-546).
- Schleicher, A. (2012) *Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st Century*. OECD.
- Shulman, L.S. (2002). Making differences: A Table of Learning. *Change Magazine*, 34(6), 36-45.
- Simons, R.J. (2013). *Mindshifting: (Hoe) kunnen we mindsets veranderen?* Afscheidsrede Utrecht, 19 december 2013.
- Snoek, M., Sligte, H.W., Eck, E. van, Schriemer, M.P., Emmelot, Y.W. (2014) *Impulsen voor vernieuw(en)d onderwijs*. Kohnstamminstituut, Amsterdam.
- Stevens, L. (2010) *Zin in onderwijs*. Garant, Antwerpen-Apeldoorn.
- Vermeulen, M. (2005) *Werkplaats Onderwijs*. Koninklijke Van Gorcum, Assen.
- Vries, P. de. (2015) *Handboek school in de samenleving: de samenlevingsgerichte school van de 21^{ste} eeuw*. CPS Onderwijsontwikkeling en advies, Amersfoort.
- Voogt, J. & Pareja Roblin, R. (2010) *21st Century Skills. Discussion paper prepared for Kennisnet*. University of Twente, Enschede.
- WRR (2013) *Naar een lerende economie*. Amsterdam University Press: Amsterdam.