

## Bijlage bij Beroepsstandaarden schoolleiders vergelijkenderwijs

	Canada (Ontario)	Verenigde Staten	Australië	Verenigd Koninkrijk
<p><b>Doel van de standaard</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoofddoel: professioneel leren, erkenning en/of performance management</li> <li>• Hoe kan de standaard benut worden om bovengenoemde doelen te bereiken</li> <li>• Met welke woorden (terminologie) omschrijft standaard zichzelf</li> </ul>	<p>Hoofddoel: Professioneel leren en erkenning</p> <p>Het framework wil bijdragen aan de professionele ontwikkeling van onderwijs leidinggevend (op school of district niveau) door:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- creëren gedeelde visie en gemeenschappelijke taal;</li> <li>- identificeren karakteristieken van effectieve leiders en organisaties;</li> <li>- organisaties te ondersteunen bij het rekruteren, selecteren, opleiden, ontwikkelen en behouden van leiders.</li> </ul> <p>Omschrijft zichzelf als 'gids'</p>	<p>Hoofddoel: Professioneel leren en erkenning</p> <p>De standaard beschrijft de fundamentele beginselen ('principles') van leiderschap, om de praktijk van leidinggevend in het onderwijs te sturen en te begeleiden ('to guide').</p> <p>De standaard heeft directe invloed op de beroepsgroep door:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• het creëren van verwachtingen en het stellen van doelen ('setting directions') voor de praktijk van leidinggevend in het onderwijs.</li> </ul> <p>De standaard heeft indirecte invloed op de beroepsgroep door:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• richting te geven aan de acties en ondersteuning van de beroepsgroep door professionele beroepsorganisaties en de instituten die zich bezighouden met opleiding en ontwikkeling van de beroepsgroep;</li> <li>• een basis te zijn voor het ontwikkelen van beleid en regelgeving, ook waar het gaat om opleiding, certificering, ontwikkeling en evaluatie;</li> <li>• de verwachtingen van het publiek en schoolorganisaties ten opzichte van de beroepsgroep te beïnvloeden.</li> </ul> <p>Omschrijft zichzelf als 'wegwijzer' en als 'kompas'</p>	<p>Hoofddoel: Professioneel leren en erkenning</p> <p>Subdoel: Performance management</p> <p>De standaard moet schoolleiders helpen bij groei en ontwikkeling tot betere leiders. De standaard beschrijft wat leiders zouden moeten weten, begrijpen en doen, om succesvol te zijn in hun werk.</p> <p>Door de beschrijving in 'progressive statements' kunnen schoolleiders hun handelen toetsen, erop reflecteren, leren en ontwikkelen. De standaard wil hierbij een gids zijn, onder andere door het creëren van een gemeenschappelijke taal en 'clarity of understanding'. Verder kan de standaard gebruikt worden bij de ontwikkeling professionele ontwikkelprogramma's, werving en selectie, talentontwikkeling en opvolging, functioneren en beoordelen.</p> <p>Omschrijft zichzelf als 'gids' voor schoolleiders op hun 'learning pathway'.</p>	<p>Hoofddoel: Professioneel leren en erkenning</p> <p>De standaard daagt schoolleiders uit om zichzelf, hun eigen scholen en andere scholen te ontwikkelen en te verbeteren. De normen zijn ambitieus en uitdagend ontworpen om scholen tot nadenken te stemmen en discussie uit te lokken.</p> <p>De standaard kan gebruikt worden om/als:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vorm te geven aan de eigen praktijk en professionele ontwikkeling van schoolleiders werkzaam binnen een zelfverbeterend schoolsysteem</li> <li>- informatief document m.b.t. de beoordeling van directeuren</li> <li>- de rekrutering en benoeming van directeuren te ondersteunen</li> <li>- een kader te bieden m.b.t. het trainen van aspirant directeuren</li> </ul> <p>Omschrijft zichzelf als '<i>guidance to underpin best practice</i>'</p>
<p><b>Betekenis van de standaard</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• principes en waarden ('vaandel')</li> <li>• instrument voor beschrijving gewenste kwaliteiten</li> </ul>	<p>Beschrijving kwaliteiten</p> <p>De standaard beschrijft en identificeert praktijken en acties (maatstaven) van succesvolle en effectieve leiders, waarmee leiders zich kunnen vergelijken</p>	<p>Principes en waarden &amp; beschrijving kwaliteiten</p> <p>De tien standaarden leggen de fundamentele beginselen neer van leiderschap, die moeten bijdragen aan de ontwikkeling van leerlingen. De uitwerkingen per standaard</p>	<p>Principes en waarden &amp; beschrijving kwaliteiten</p> <p>De beschreven profielen zijn bedoeld voor professionals om hun eigen handelen eraan te toetsen en daarop te reflecteren</p>	<p>Principes en waarden &amp; beschrijving kwaliteiten</p> <p>Binnen de Preambule (pag. 4-5) wordt een beschrijving gegeven van de rol en waarde van de schoolleider. Deze beschrijving kent een vertaling naar morele karakteristieken,</p>

		kunnen dienen als maatstaven.		interpersoonlijke kenmerken en karakteristieke acties die van een schoolleider verwacht mogen worden, opgenomen binnen de de vier 'Excellence As Standard' domeinen.
<b>Principes en waarden</b>		"Het verbeteren van het leren van leerlingen vereist een holistische kijk op leiderschap. In alle gebieden van hun werk moeten leiders in het onderwijs de nadruk leggen op hoe zij het leren, de resultaten, de ontwikkeling en het welbevinden van leerlingen bevorderen."	"Schoolleiders zijn verantwoordelijk voor de ontwikkeling van kinderen en jonge mensen, zodat deze kinderen 'succesvolle leerlingen, zelfverzekerde creatieve individuen and actieve geïnformeerde burgers' kunnen worden. Zij belichamen de kracht van onderwijs, dat laat zien een verschil te kunnen maken in het leven van individuen en de samenleving, nu en in de toekomst."	"Schoolleiders nemen een invloedrijke positie in de samenleving in en vormen het beroep van leraar. Ze zijn leidende professionals en belangrijke rolmodellen binnen de gemeenschappen die ze bedienen. De waarden en ambities van schoolleiders bepalen de prestaties van scholen. Schoolleiders zijn verantwoordelijk voor het onderwijs aan de huidige en toekomstige generatie kinderen. Hun leiderschap heeft een beslissende invloed op de kwaliteit van het onderwijs en de prestaties van leerlingen."
<b>Componenten van de standaard</b>	Inhoud	Inhoud	Inhoud	Inhoud
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inhoud</li> <li>• Regels</li> <li>• Beoordeling</li> </ul>				
<b>Conceptualisering van leiderschap</b>	<p>Leiderschap wordt opgevat als <i>'exercise of influence on organizational members and other stakeholders toward the identification and achievement of the organization's vision and goals'</i>. Leiderschap is succesvol als het een significante en positieve bijdrage levert aan de ontwikkeling van de organisatie, en op ethische wijze wordt toegepast.</p> <p>Management is een onderdeel van leiderschap, en wordt door effectieve schoolleiders adaptief toegepast. Perspectief van shared leadership (doelgericht en gecoördineerd) is belangrijk. Het framework gaat uit van contingentie: de praktijken worden uitgevoerd in aansluiting op behoeften van de omgeving.</p> <p>"Schoolleiders hebben een centrale rol</p>	<p>Leiderschap heeft in de standaard een duidelijk doel en richting: het bevorderen van de resultaten en het welbevinden van leerlingen. Volgens de standaard zouden leiders werk moeten verrichten binnen tien domeinen, die samen een systeem vormen, om zo de resultaten te bevorderen.</p> <p>De standaard gaat uit van wat zij 'positive leadership' noemt: optimistisch, gericht op sterktes en ontwikkeling, en menselijk potentieel.</p> <p>Er is aandacht voor het gedeelde karakter van leiderschap. De focus in de standaard ligt op degenen die een formele rol hebben in management. De standaard gaat in op de vraag hoe zij bij kunnen dragen aan de ontwikkeling van</p>	<p>De standaard gaat uit van de kwaliteit van de schoolleider als "cruciale determinant voor het succes van de school." Zij zijn de leidende onderwijskundige professionals.</p> <p>De standaard doet een aantal uitspraken over leiders en leiderschap:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leiders kennen hun impact;</li> <li>• Leiderschap moet gecontextualiseerd zijn, gericht op leren, en sensitief ten opzichte van diversiteit.</li> <li>• Effectief leiderschap is gedeeld en 'collaborative', met teams die geleid worden door de schoolleider</li> <li>• De capaciteiten en mogelijkheden van leiders ontplooiën zich gedurende hun carrière</li> </ul>	<p>Een expliciete definitie van wat leiderschap is ontbreekt binnen de standaard.</p> <p>Wel worden er uitspraken gedaan over wat een schoolleider doet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• "Schoolleiders geven het goede voorbeeld (<i>lead by example</i>) m.b.t. het professionele gedrag en de praktijk van leraren, op een manier die onnodige werkdruk van leraren minimaliseert en ruimte laat voor hoogwaardige continue professionele ontwikkeling voor het personeel".</li> <li>• "The secure a climate for the exemplary behaviour of pupils".</li> <li>• "Ze stellen normen en verwachtingen voor hoge academische standaarden binnen en buiten hun eigen scholen, herkennen verschillen</li> </ul>

	<p>in de ontwikkeling van excellent onderwijs, excellente scholen en uiteindelijk, het versterken van de prestaties en het welbevinden van leerlingen.”</p> <p>“Systeem leiders spelen een essentiële rol door schoolleiders te voorzien van een ondersteunend systeem in praktijken en procedures en door het bieden van systeem-breed leiderschap.”</p>	<p>leiderschapscapaciteiten bij anderen.</p> <p>In de standaard staat niet expliciet beschreven wat leiderschap <i>is</i>.</p>	<p>Er is in de standaard veel aandacht voor de lokale, nationale en internationale context waarop een leider zijn handelen steeds moet aanpassen.</p> <p>Wat echter ontbreekt in de standaard is een expliciete definitie van wat leiderschap <i>is</i>.</p>	<p>en respecteren de culturele diversiteit binnen het moderne Groot-Brittannië”.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Schoolleiders, samen met degenen die verantwoordelijk zijn voor het bestuur, zijn bewakers van de scholen van de natie”.</li> </ul>
<p><b>Centrale aspecten van leiderschap</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe worden de aspecten omschreven? (Bijvoorbeeld als praktijken, acties, persoonlijke trekken enz)</li> <li>• Welke domeinen beslaan de aspecten?</li> <li>• Zijn de aspecten context-specifiek of niet?</li> </ul>	<p>Leiderschap wordt uitgedrukt in <i>praktijken</i> en <i>acties</i> en <i>persoonskenmerken</i> (personal resources).</p> <p>De vijf ‘hoofdpraktijken’ op het niveau van de schoolleiders zijn:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Setting Directions,</li> <li>2) Building Relationships and Developing People,</li> <li>3) Developing the Organization to Support Desired Practices,</li> <li>4) Improving the Instructional Program,</li> <li>5) Securing Accountability.</li> </ol> <p>De persoonskenmerken zijn onderveeld in cognitieve, sociale en psychologische kenmerken</p> <p>De aanvullende praktijken van systeem-leiders zijn ingedeeld in negen karakteristieken. Deze karakteristieken komen overeen met de negen karakteristieken van sterke districten (District Effectiveness-framework):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establish broadly shared mission, vision and goals founded on aspirational</li> <li>• images of the educated person</li> <li>• Provide coherent instructional guidance</li> <li>• Build district and school staff’s capacities and</li> <li>• commitments to make informed</li> </ul>	<p>De standaard focust zich op personen met een formele rol in onderwijsmanagement.</p> <p>Leiderschap wordt uitgedrukt in ‘werk.’ Binnen dit werk zijn domeinen, eigenschappen (qualities) en waarden te onderscheiden. Er worden verder uitwerkingen (elementen) gegeven van het werk dat nodig is, die worden ook wel ‘leiderschapsactiviteiten’ genoemd.</p> <p>De tien domeinen zijn:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mission, Vision, and Core Values</li> <li>2. Ethics and Professional Norms</li> <li>3. Equity and Cultural Responsiveness</li> <li>4. Curriculum, Instruction and Assessment</li> <li>5. Community of Care and Support for Students</li> <li>6. Professional Capacity of School Personnel</li> <li>7. Professional Community for Teachers and Staff</li> <li>8. Meaningful Engagement of Families and Community</li> <li>9. Operations and Management</li> <li>10. School Improvement</li> </ol> <p>Deze tien domeinen zijn samen te vatten in drie clusters:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Curriculum, Instruction and Assessment, and Community of Care and Support for Students;</li> </ul>	<p>De standaard is uitgewerkt in vereisten, praktijken en acties van schoolleiders.</p> <p>De standaard gaat uit van de stelling dat vrijwel alle succesvolle schoolleiders putten uit eenzelfde repertoire van leiderschapspraktijken en gedragingen, en dat er daarnaast een aantal persoonlijke eigenschappen en capaciteiten de sleutel zijn tot succes.</p> <p>De Leadership Requirements zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vision and values,</li> <li>• Knowledge and understanding,</li> <li>• Personal qualities, social en interpersonal skills.</li> </ul> <p>De vijf Professional Practices zijn (de gebieden waarop leiders de vereisten (mogelijkheden) toepassen):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leading teaching and learning,</li> <li>• Developing self and others,</li> <li>• Leading improvement, innovation and change,</li> <li>• Leading the management of the school,</li> <li>• Engaging and working with the community.</li> </ul> <p>Onderliggend is een model van ‘behaviour change’ (dit hebben schoolleiders nodig als zij willen veranderen om betere leiders te worden).</p> <p>De standaard is toepasbaar op alle schoolleiders, ongeacht context of</p>	<p>De vier ‘excellence As Standard’ domeinen zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kwaliteiten en kennis;</li> <li>• Leerlingen en personeel;</li> <li>• Systemen en proces;</li> <li>• Het zelfverbeterende schoolsysteem.</li> </ul> <p>Binnen deze vier domeinen vallen de volgende aspecten van leiderschap te onderscheiden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acties</li> <li>• Persoonskenmerken</li> <li>• Interpersoonlijke kenmerken</li> <li>• Praktijken</li> </ul> <p>De standaard is toepasbaar voor alle leidinggeven binnen het onderwijs, dient daarbij binnen de eigen context van de school én ervaringsjaren van de leidinggevende geïnterpreteerd te worden.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• decisions</li> <li>• Create learning-oriented organizational improvement processes</li> <li>• Provide job-embedded professional learning</li> <li>• Align budgets, time and personnel/policies/ procedures with district mission, vision and goals</li> <li>• Use a comprehensive performance management system for school and district leadership development</li> <li>• Advocate for and support a policy- governance approach to Board of Trustee practices</li> <li>• Nurture productive working relationships with staff and stakeholders</li> </ul> <p>Volgens het framework is het schoolleiders-framework even goed toepasbaar op zowel schoolleiders als systeem-leiders, maar worden er daarnaast extra praktijken ('a unique set of practices') van de systeem-leider verwacht. Deze praktijken dragen bij aan de ontwikkeling van sterke districten.</p> <p>Het framework gaat er vanuit dat de leiderschapspraktijken in verschillende contexten worden aan- en toegepast (bijvoorbeeld in de setting van Franse scholen en katholieke scholen). Het framework is expliciet uitgewerkt voor schoolleiders van katholieke scholen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Professional Capacity of School Personnel, Professional Community for Teachers and Staff, Meaningful Engagement of Families and Community, and Operations and Management.</li> <li>• Mission, Vision and Core Values, Ethics and Professional Norms, and Equity and Cultural Responsiveness.</li> </ul> <p>Het laatste domein, schoolverbetering, heeft invloed op alle bovengenoemde clusters.</p> <p>De standaarden vormen de basis voor alle leiders in het onderwijs, zowel binnen een district of op school, ervaren of onervaren. De standaard richt zich voornamelijk op het niveau van de schoolleider, en wijst op aanvullende standaarden voor districtleiders.</p> <p>De standaard beschrijft geen specifieke acties van leiders, en wil daarmee mogelijkheid geven aan gebruikers om de standaarden te kunnen toepassen op een manier die in hun context het meest geschikt is.</p>	<p>ervaring. Afhankelijk van de context, capaciteiten en ervaring van een leider kan de nadruk worden gelegd op één of meer onderdelen van de standaard. Er zijn echter wel drie niveaus van bekwaamheid uitgewerkt</p>	
<p><b>Inbedding in maatschappelijke ontwikkelingen</b></p>	<p>Het framework gaat ervan uit dat schoolleiders kunnen omgaan met culturele diversiteit en inclusief onderwijs en kansengelijkheid bevorderen. Dit is onderdeel van het adaptief toepassen van het framework op de eigen context van de schoolleider.</p>	<p>In de inleiding benoemt de NPBEA een aantal trends: veranderende arbeidsmarkt (21-century jobs), veranderende technologie, veranderende demografische structuren, veranderende eisen in beleid en verantwoording.</p> <p>Deze veranderingen stellen volgens de NPBEA nieuwe eisen aan leiders. Daar komt bij dat er steeds meer kennis is</p>	<p>De standaard benoemt diversiteit (en inclusiviteit) en globalisering als belangrijke elementen van de nationale en internationale context waarbinnen schoolleiders hun werk doen. Zij moeten hun handelen hierop af kunnen stemmen.</p>	<p>De standaard benoemt de culturele diversiteit binnen de moderne samenleving, schoolleiders kunnen een rol spelen m.b.t. de ongelijkheidsproblematiek.</p>

		<p>over hoe leiders van invloed kunnen zijn op het leren van leerlingen. Dit is voor de NPBEA een reden om de bestaande standaarden te vernieuwen, gericht op de kansen die leiders hebben om te innoveren en te inspireren.</p> <p>Eén van de standaarden 'Equity and Cultural Responsiveness' gaat specifiek over de rol van de schoolleider in het bevorderen van kansengelijkheid en culturele responsiviteit.</p>		
<b>Technische opbouw van de standaard</b>	<p>Het framework bestaat uit twee perspectieven (individueel en organisatie) en vier frameworks: K-12 School Effectiveness, school-level leadership, District Effectiveness, system-level leadership</p> <p>Het school-level leadership framework bestaat uit 5 praktijken, die weer zijn onverdeeld in bijbehorende praktijken. Per onderliggende praktijk zijn acties van schoolleiders beschreven. Het framework eindigt met een overzicht van benodigde cognitieve, sociale en psychologische persoonlijke 'hulpbronnen' (resources).</p> <p>Aanvullend aan dit framework van schoolleiders heeft het OLF ook een framework voor systeem-leiders ontwikkeld. Deze bestaat uit beschreven praktijken op negen karakteristieken.</p>	<p>De standaarden bestaan uit een beschrijving van tien (onderling van elkaar afhankelijke) domeinen, eigenschappen ('qualities') en waarden, waaruit het werk van een leider bestaat, en die bijdragen aan de resultaten en het welbevinden van de leerlingen.</p> <p>Elke standaard heeft een titel en begint met een korte definitie van wat het 'leiderschapswerk' op dat domein inhoudt.</p> <p>Daarna volgt per standaard een verdere uitwerking van het werk dat nodig is om de te voldoen aan de beschrijving van de standaard. Deze uitwerkingen worden 'elementen van het werk' genoemd of 'leiderschapsactiviteiten.'</p>	<p>De standaard bestaat uit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• drie Leadership Requirements (eigenschappen en capaciteiten die goede leiders hebben)</li> <li>• vijf Professional Practices (de domeinen waarin deze vereisten worden toegepast).</li> </ul> <p>De Standaard is uitgewerkt naar Profiles, waarin de vereisten en praktijken in meer detail zijn uitgewerkt.</p> <p>De Profiles bestaan uit de drie lenzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Professional Practice-lens</li> <li>• Leadership Requirement-lens</li> <li>• Leadership Emphasis-lens.</li> </ul> <p>Deze laatste lens gaat over de vraag of een leider de nadruk legt op organisatorische, relationele, strategische of systemische acties. De eerste twee lenzen kennen een opbouw in opklimmende niveaus van bekwaamheid, op basis van context en ervaring</p>	<p>Er worden 24 kenmerken verwacht van een excellente schoolleider. Deze zijn opgesplitst in vier 'Excellence As Standard' domeinen, met ieder 6 <i>key-characteristics</i>.</p>

Tabel 2: Vergelijking beroepsstandaarden vanuit een inhoudelijk perspectief