

Bijlage bij Beroepsstandaarden schoolleiders vergelijkenderwijs

	Zuid-Afrika	Nederland
<p>Doel van de standaard</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoofddoel: professioneel leren, erkenning en/of performance management • Hoe kan de standaard benut worden om bovengenoemde doelen te bereiken • Met welke woorden (terminologie) omschrijft standaard zichzelf 	<p>Hoofddoel: Professioneel leren en erkenning</p> <p>Het departement Onderwijs tracht mede door het vaststellen van de beroepsstandaard een bijdrage te leveren aan het waarborgen van de kernfuncties en kerngebieden die voor schoolhoofden gelden.</p> <p>De standaard is ontworpen om professionele normen voor leiderschap en management te verbeteren, dit ten behoeve van studenten en de kwaliteit van de onderwijsdienst als geheel.</p>	<p>Hoofddoel: Professioneel leren en erkenning</p> <p>De standaard vertrekt vanuit een ontwikkelingsgerichte benadering (sociaal-constructivistisch ontwikkelingsperspectief), mede omdat de benadering vanuit beoordeling en verantwoording heeft geleid tot negatieve effecten. Het gaat om competentieontwikkeling.</p> <p>De standaard plaats deze competentie-ontwikkeling echter wel in het licht van beoordeling. Een werkgever en schoolleider komen samen tot prestatieafspraken over het functioneren van de schoolleider. De mate waarin deze afspraken worden nagekomen, kunnen in verband worden gebracht met specifieke, onderliggende competenties. Hierop aansluitend kunnen professionaliseringsafspraken worden gemaakt.</p> <p>Een verantwoordelijk schoolleider houdt zicht op zijn of haar competenties en brengt die in verband met behaalde prestaties.</p> <p>De standaard omschrijft zichzelf niet.</p>
<p>Betekenis van de standaard</p> <ul style="list-style-type: none"> • principes en waarden ('vaandel') • instrument voor beschrijving gewenste kwaliteiten 	<p>Principes en waarden & beschrijving kwaliteiten</p> <p>De standaard biedt een duidelijke flag; een beschrijving van sociale waarden en onderwijsethiek, deze worden als kernwaarden gezien. De standaard biedt daarnaast een duidelijke rolbeschrijving voor schoolleiders en zet uiteen wat er van de directeur wordt verlangd; measurement.</p>	<p>Principes en waarden & beschrijving kwaliteiten</p> <p>Schoolleiders en werkgevers kunnen de beschreven competenties gebruiken om specifieke competenties uit te werken, deze te relateren aan de specifieke context van de schoolleider en een vergelijking te maken met de competenties van de schoolleider.</p>

<p>Principes en waarden</p>	<p>In de ZA-standaard wordt er van uitgegaan dat het schoolhoofd verantwoordelijk is voor bepaalde educatieve en sociale waarden. De schoolleider draagt zorg voor:</p> <ul style="list-style-type: none"> - alle studenten hebben recht op toegang tot relevante en zinvolle leerervaringen en –mogelijkheden; - de schoolgemeenschap heeft recht op actieve deelname aan het leven van de school; - alle leden van de schoolgemeenschap moeten met respect en waardigheid én met erkenning van hun diversiteit worden behandeld; - de schoolgemeenschap heeft recht op een veilige en beveiligde leeromgeving; - het welzijn van alle leerlingen moet worden bevorderd binnen de school en de bredere gemeenschap. 	<p>“Een effectieve schoolleider vraagt zich steeds af: wat draag ik als schoolleider bij aan het leerlingresultaat?”</p>
<p>Componenten van de standaard</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inhoud • Regels • Beoordeling 	<p>Inhoud</p>	<p>Inhoud</p> <p>Aanvullend aan de standaard is ook een voorstel voor registratie van schoolleiders ontwikkeld</p> <p>Daarnaast is een instrument ontwikkeld dat schoolleiders en hun organisaties kan helpen om de basiscompetenties nadere invulling te geven, en waarin persoonlijke ontwikkeldoelen en actieplannen kunnen worden opgesteld.</p>
<p>Conceptualisering van leiderschap</p>	<p>Een schoolleider, het management dient:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Het kerndoel te begrijpen. 2) De onderwijsethiek en sociale waarden te onderschrijven (attitude en waarden). 3) Competent te zijn (kennis en vaardigheden). 4) De nodige persoonlijke en professionele kwaliteiten te bezitten. 	<p>De standaard gaat uit van kenmerken van effectief schoolleiderschap, waarbij het effect zichtbaar moet zijn in de leerlingresultaten. Dit kan ook via ‘deelprestaties’ (organisatie, onderdelen daarbinnen of leerresultaten van medewerkers), die leerlingprestaties uiteindelijk ten goede komen.</p> <p>Er wordt een aantal verschillende visies op leiderschap benoemd, die in onderzoek als van belang worden</p>

		<p>gezien: gespreid leiderschap, situationeel leiderschap, onderwijskundig leiderschap vanuit functionalistisch perspectief en onderwijskundig leiderschap vanuit integraal perspectief.</p> <p>De standaard kiest voor een beschrijvingsmodel waarin het gedrag van de schoolleider centraal staat, bezien vanuit de brede opvatting van onderwijskundig leiderschap (integraal perspectief). <i>De leider is iemand van wie het handelen intentioneel gericht is op de beïnvloeding van de primaire processen in de school.</i></p> <p>De schoolleider heeft vier domeinen waarop hij stuurt: structuur/cultuur, onderwijsorganisatie/pedagogisch klimaat, personeel, faciliteiten.</p>
<p>Centrale aspecten van leiderschap</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoe worden de aspecten omschreven? (Bijvoorbeeld als praktijken, acties, persoonlijke trekken enz) • Welke domeinen beslaan de aspecten? • Zijn de aspecten context-specifiek of niet? 	<p>De standaard onderscheid 8 kerngebieden van schoolleiderschap:</p> <p>1) Leading teaching and learning in the school – five main kinds of leadership:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.1 Strategic leadership 1.2 Executive leadership 1.3 Instructional leadership 1.4 Cultural leadership 1.5 Organisational leadership <p>2) Shaping the direction and development of the school</p> <p>3) Managing quality of teaching and learning and securing accountability</p> <p>4) Developing and empowering self and others</p> <p>5) Managing the school as an organisation</p> <p>6) Working with and for the community</p> <p>7) Managing human resources (staff) in the school</p> <p>8) Managing and advocating extramural activities.</p> <p>De standaard beschrijft de competenties die van de schoolleider</p>	<p>Leiderschap wordt uitgedrukt in competentie: "Het vermogen van een persoon om kennis, vaardigheden en attituden die relevant zijn voor een bepaalde beroepssituatie te verbinden aan persoonlijkheidskenmerken en om deze in te zetten op een geïntegreerde wijze, waardoor adequaat handelen in die beroepssituatie mogelijk wordt."</p> <p>Competenties zijn verbonden aan de persoon, maar zijn geen persoonlijkheidskenmerken.</p> <p>De standaard poogt de effectieve leiderschapskenmerken (het 'wat' – aspecten van leiderschap, op basis van literatuurstudie) te vertalen naar effectief handelen van schoolleiders (het 'hoe' - competenties). In de standaard wordt echter niet beschreven hoe de genoemde competenties samenhangen met de aspecten van leiderschap zoals benoemd in het beschrijvingsmodel.</p> <p>De vijf basiscompetenties zijn:</p>

	<p>vereist worden. Hierbij wordt erop gewezen dat ethisch leiderschap essentieel is voor een effectieve schoolleider.</p> <p>De standaard is generiek en contextvrij. Van schoolleiders wordt gevraagd hun organisatie te begrijpen en vanuit dit perspectief effectief en efficiënt management te realiseren.</p> <p>Managementaspecten omvatten; curriculumondersteuning, <i>human resources</i>, administratief management, financiële procedures, implementatie van wet - en regelgeving, onderhoud van infrastructuur en veiligheid en beveiliging in en rond de school.</p> <p>Het schoolhoofd dient daarnaast als een bekwame communicator op te treden, gericht op het brede scala aan individuen en groepen die deel uitmaken van de schoolgemeenschap. Verder moet het schoolhoofd in staat zijn om snel en accuraat te oordelen.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Visie-gestuurd werken; 2. In relatie staan tot de omgeving; 3. Vormgeven aan organisatiekenmerken vanuit een onderwijskundige gerichtheid 4. Hanteren van strategieën t.b.v. samenwerking, leren en onderzoeken op alle niveaus; 5. Hogere orde denken. <p>De standaard is generiek en contextvrij. De generieke competenties moeten worden vertaald naar de specifieke context (het niveau waarop schoolleider functioneert, de omgevingsspecificiteit en de schoolcontext). De vertaalslag van basiscompetenties naar specifieke competenties en subcompetenties dient door het veld zelf te gebeuren (in dialoog en binnen de context van de eigen school). Zij kan daarbij gebruik maken van de uitwerking in drie functieniveaus.</p>
Inbedding in maatschappelijke ontwikkelingen	<p>In de Zuid-Afrikaanse context worden scholen geconfronteerd met een groot aantal verschillende omstandigheden, die onder andere voortvloeien uit sociaal-economische, culturele en taaldiversiteit. De standaard erkent deze diversiteit. De informatie die door de standaard wordt verstrekt, helpt schooldirecteuren de managementprocessen op hun scholen te verbeteren.</p>	<p>De standaard noemt snelle maatschappelijke ontwikkelingen als ICT en internet, waardoor de betekenis van kennis verandert. Scholen moeten inspelen op deze verandering. Schoolleiders moeten scholen helpen in het op gang brengen van deze verandering.</p>
Technische opbouw van de standaard	<p>De standaard is opgebouwd a.d.h.v. 8 onderling afhankelijke kerngebieden van schoolleiderschap. Deze 8 kerngebieden vormen samen het kerndoel van een schoolhoofd in ZA.</p> <p>Binnen ieder kerngebied wordt een beschrijving gegeven van de acties en kennis die van een schoolleider</p>	<p>De standaard bestaat uit vijf basiscompetenties. Aan elk van deze basiscompetenties zijn een aantal subcompetenties gekoppeld. Deze subcompetenties zijn, als voorbeeld, nader uitgewerkt in drie functieniveaus (rollen): uitvoerend, vormgevend en strategisch. Dit zijn de zogenoemde competentieprofielen. Het is aan de schoolleider en</p>

	<p>worden verwacht.</p> <p>Er is één kerngebied waarbij een onderscheid wordt gemaakt naar 5 subdomeinen. Naast de algemene acties en kennis die binnen dit kerngebied worden gevraagd, wordt per subdomein ook een beschrijving gegeven van specifieke acties.</p>	<p>organisatie om de competentieprofielen te vertalen naar de eigen situatie.</p>
--	---	---

Tabel 2: Vergelijking beroepsstandaarden vanuit een inhoudelijk perspectief (vervolg)