

Handleiding kaartenset Beroepsstandaard schoolleiders VO

Leren en reflecteren

Persoonlijke ontwikkeling

Schoolontwikkeling



Sterk voor
leiderschap





Leiderschapspraktijken

Persoonlijke kwaliteiten

Dialog

Handleiding kaartenset Beroepsstandaard schoolleiders VO

Kaartenset Beroepsstandaard schoolleiders VO

Op 25 januari 2021 is de vernieuwde beroepsstandaard voor schoolleiders in het vo gelanceerd. Deze kaartenset geeft een praktische uitwerking om de beroepsstandaard in de dagelijkse praktijk te benutten. Het is bedoeld als een speelse manier om je de beroepsstandaard eigen te maken, gezamenlijk het gesprek erover aan te gaan met collega's en als managementteam de brede blik op leiderschap in een school te bespreken.

Beroepsstandaard en collectieve professionele identiteit

Naast de beroepsstandaard nemen we ook de visie van professionele identiteit en beroepsidentiteit vanuit het gedachtengoed van Manon Ruijters (en collega's) mee ter inspiratie. In het Manifest voor de beroepsidentiteit (2021)¹ roept Ruijters op tot het verder vormgeven en versterken van beroepsframes. Zij onderzocht de vraag die veel professionals regelmatig tegenkomen: hoe weet ik nu dat ik het goed doe? Wat haar opviel in het onderzoek was het ongemak dat de vraag opleverde, de angst om door de mand te vallen, het gevoel in het duister te tasten. Ook blijkt de professional bij deze vraag terug te vallen op z'n eigen oordeel: ik doe het goed als ik het zelf goed vind of als mijn klant tevreden is.

1 Ruijters, M.C.P. (2021). Manifest voor de beroepsidentiteit: Over de achterkant van personaliseren en flexibiliseren van beroepsopleidingen. Aeres Hogeschool Wageningen. Te downloaden via <https://www.goodworkcompany.nl>.

Het kan helpen om deze vraag in de collectiviteit van beroepsgenoten te bezien: we staan er samen voor, hebben ons met de leiderschapspraktijken verbonden en formuleren samen als schoolleiders een antwoord. Ruijters: "De spanning op het niet weten en het houvast vinden in het collectief heeft te maken met een basisprincipe van identiteit: eerst zoek je samen naar wat goed is, en daarbinnen kun je als autonome professional handelen. (...) Of nog iets breder: eerst verbind je je met een beroepsgroep en vervolgens ontwikkel je tegen die achtergrond je eigen kleur." (uit: Manifest voor de beroepsidentiteit, 2021). Je herkent dit gedachtengoed in enkele dialoogvragen bij deze kaartenset die zijn geïnspireerd op de kaartenset Ons Binnenste Buiten (Manon Ruijters e.a., 2015).

Met de beroepsstandaard heeft SRVO een gemeenschappelijke taal en houvast geformuleerd voor het vak van schoolleider. Het is nu aan schoolleiders om daar collectief invulling aan te geven en vervolgens aan jou als professional om hier je eigen kleur in te ontwikkelen. Met deze kaartenset willen we aan beide doelstellingen bijdragen.

En het mag ook een speels en ontdekkend proces zijn!

Veel speelplezier!



Hoe gebruik ik de kaartenset?

Deze set hoort bij de publieksversie van de Beroepsstandaard schoolleiders VO (SRVO, 2021).

De kaartenset bestaat uit:

- Voorbeelden van mogelijke toepassingen en werkvormen.
- **82 kaarten** verdeeld over 9 categorieën met afzonderlijke kleuren. Deze opbouw volgt de Beroepsstandaard schoolleiders VO: de 9 categorieën zijn de 5 leiderschapspraktijken en 4 persoonlijke kwaliteiten. Per categorie zijn er meerdere kaarten in de betreffende kleur met steeds één gedragsaspect per kaart.
- **36 lege kaarten** (4 per categorie om zelf specifieke aspecten vanuit jouw eigen praktijk toe te voegen).
- **22 dialoogkaarten** met vragen voor het bredere gesprek over beroepsidentiteit, professionele identiteit en leiderschapsontwikkeling.

Uitgangspunten voor gebruik:

- Leiderschap is **situationeel** bepaald. Wat **het beste handelen** is, hangt daarom af van de situatie. Daarom is het goed om de aspecten zelf concreet te maken met beroepsgenoten: welke gedragingen herken je en kun je **een voorbeeld uit je eigen praktijk geven**?
- Het is onmogelijk als schoolleider alle leiderschapspraktijken en persoonlijke kwaliteiten in één persoon te verenigen. De beroepsstandaard is bedoeld als **ontwikkelingsgericht instrument en biedt een kader voor reflectie**.
- De beroepsstandaard brengt een **gewenste situatie** van het vak van schoolleider in beeld. Dé schoolleider bestaat niet, er is een grote **verscheidenheid** aan typen schoolleiders en hun verantwoordelijkheden. Afhankelijk van het doel, kun je de aspecten op de kaarten vertalen naar het verantwoordelijkheidsniveau (bv. startend of ervaren schoolleider, deelschoolleider of eindverantwoordelijke).
- De beroepsstandaard is bedoeld als stimulans voor **gespreid leiderschap**, waarbij eigenaarschap wordt ervaren bij alle medewerkers en alle expertise in de organisatie wordt benut. Enkele dialoogkaarten geven inspiratie voor dit gesprek over (de verdeling van) leiderschap in de school.



Voorbeelden van werkvormen

Deze set hoort bij de publiekversie van de Beroepsstandaard schoolleiders VO (SRVO, 2021).

Zo start je:

1. Bepaal eerst het **doel** waarvoor je de kaartenset in wilt zetten (in overleg met je gesprekspartners).
2. Selecteer de **werkvorm** die het beste past bij het doel en de gesprekspartners (zie hieronder enkele voorbeelden) of bedenken zelf een werkvorm.
3. Gebruik de **kaarten** die voor dit doel nodig zijn.

Werkvormen

1. SPEELS VERKENNEN

Doel: Spelenderwijs verkennen van de leiderschapspraktijken en persoonlijke kwaliteiten.

Wie: Individueel, schoolleiding.

Nodig: Alle kaarten met de aspecten van de leiderschapspraktijken en persoonlijke kwaliteiten.

Individueel:

1. Selecteer de kaarten waar je goed in bent en leg die links op tafel. Selecteer de kaarten waar je ontwikkeling voor jezelf ziet in je rol en opdracht en leg die rechts.
2. Bekijk de geselecteerde kaarten links, kies de 5 of 6 belangrijkste eruit en leg ze in de vorm van een tijdlijn die jouw doorgemaakte ontwikkeling symboliseert. Doe hetzelfde voor de kaarten rechts, waar je ontwikkeling voor jezelf ziet. Leg deze kaarten op een ontwikkellijn en vul aan hoe je daar vanuit je rol en opdracht het beste aan zou kunnen werken.
3. Deel de uitkomsten in je (management)team en vraag feedback aan je gesprekspartners.

→ *Je kunt deze werkvorm ook gebruiken als voorbereiding op een ontwikkelgesprek. Neem de resultaten op in je portfolio in Mijn SRVO zodat je later terug kunt kijken op je doorgemaakte ontwikkeling.*

Schoolleiding:

Om deze werkvorm te gaan doen is het goed om vaker stil te staan bij het gedrag dat past bij de visie van de school, bijvoorbeeld aan het eind van een overleg.

1. Benoem gezamenlijk het gedrag dat past bij de visie van de school.
2. Bepaal: welk gedrag vergeten we vaak en willen we als team meer aandacht geven?
3. Selecteer een kaart uit de categorieën van leiderschapspraktijken of persoonlijke kwaliteiten die hier antwoord op geeft. Als optie kun je ook een willekeurige kaart uit de stapel trekken.
4. Eindig een overleg met een reflectie op deze kaart.



2. POSITIEVE FEEDBACK

Doel: Elkaar feedback geven over wie sterk is in welke leiderschapspraktijken of persoonlijke kwaliteiten.

Wie: Duo, schoolleiding/team, managementteam.

Nodig: Alle kaarten met de aspecten van de leiderschapspraktijken en persoonlijke kwaliteiten.

Duo:

1. Beide schoolleiders nemen een eigen set kaarten. Selecteer eventueel van tevoren de meest relevante leiderschapspraktijken of persoonlijke kwaliteiten.
2. Ieder geeft om de beurt een kaart aan de collega-schoolleider die weergeeft waar de ander goed in is. Je kunt hierbij voorbeelden delen van situaties waarin deze praktijken en kwaliteiten goed tot zijn recht kwamen. Neem de complimenten in ontvangst!

Schoolleiding/MT – werkvorm A:

1. Neem als deelnemers een eigen set kaarten of verdeel de kaarten onder de deelnemers.
2. Ga staan in een kring of in een open ruimte. Om de beurt geeft iemand een kaart aan een collega waar de ander goed in is. Ga zo door tot de kaarten die van toepassing zijn, uitgedeeld zijn. Bedank elkaar voor de complimenten!
3. Leg met de schoolleiding/team de overgebleven kaarten op de grond of op een tafel. Neem even afstand en reflecteer samen. Wat valt op? Welk type leiderschapspraktijken en persoonlijke kwaliteiten zijn niet uitgedeeld en wat zegt dat over mogelijke aandachtspunten voor de schoolleiding/team?
4. Relateer de overgebleven kaarten aan de schoolontwikkeldoelen en bespreek mogelijke consequenties. Bespreek in hoeverre het erg is dat bepaalde aspecten niet (in voldoende mate) zijn vertegenwoordigd.



Schoolleiding/MT – werkvorm B:

1. Neem als deelnemers een eigen set kaarten of verdeel de kaarten onder de deelnemers.
2. Hang 3 vellen papier in de ruimte met als titels:
 - (1) Mijn kwaliteit – je mag van mij leren
 - (2) Ontwikkelpunt – dit wil ik leren
 - (3) Doe ik niet zelf maar iemand anders – ik wijs dit aspect aan iemand toe
3. De aanwezigen kiezen per vel één of meerdere relevante kaarten en hangen die op het vel, met hun eigen naam erbij geschreven. Zo ontstaat een overzicht van de verdeling van kwaliteiten en ontwikkelpunten in het MT.
4. Bespreek de uitkomsten. Voor het derde vel is het van belang te bespreken welke aspecten aan iemand anders zijn toegewezen (en of deze persoon dit ook weet).

→ Deze werkvorm kun je als managementteam zelf organiseren of laten begeleiden door een externe begeleider.

3. INTERVISIE

- Doel:** Onderzoeken welke persoonlijke kwaliteiten jij als schoolleider inzet en nog meer kunt benutten.
- Wie:** Intervisiegroep van 5-8 personen met begeleider.
- Nodig:** Casus of actuele vraag, kaarten met de persoonlijke kwaliteiten in 4 categorieën.

1. Ieder neemt eerst 5 minuten voor zichzelf. Bekijk de kaarten en selecteer de aspecten die jij met name inzet. Bedenk hoe dat zichtbaar wordt voor jezelf en je omgeving.
2. Reflecteer gezamenlijk in de hele groep. Benoem ieders opbrengst, stel elkaar verdiepende vragen en reflecteer samen.
3. Eén persoon benoemt een actuele vraag of casus. Als er meerdere personen een actuele vraag willen inbrengen, kies dan de vraag uit die de meeste mensen aanspreekt.
4. Bespreek samen hoe je het lerende gesprek kunt voeren in school over dit onderwerp. Focus op hoe de inbrenger zijn/haar persoonlijke kwaliteiten het beste in kan zetten om dit gesprek goed te laten verlopen. Stel de inbrenger verdiepende en helpende vragen zodat in de intervisiegroep zelf ook het lerende gesprek plaatsvindt.
5. Reflecteer op de intervisie. Ieder benoemt wat hij/zij meeneemt.

4. ONTWIKKELSTAPPEN BENOEMEN

- Doel:** Beeld krijgen bij de (potentiële) ontwikkelstappen van (aankomend) schoolleiders, bijv. in een vlootshow.
- Wie:** Schoolleiding, eventueel hr-of opleidingsprofessional.
- Nodig:** Kaarten met de aspecten van de leiderschapspraktijken en persoonlijke kwaliteiten.

1. Bespreek het doel en de doelgroep bij wie jullie een beeld van mogelijke doorontwikkeling willen krijgen. Waar letten jullie op? Wat is het beoogde resultaat?
2. Leg de namen/foto's/profielen van de personen die onderwerp van gesprek zijn op tafel. Bespreek één persoon per keer. Houd de Beroepsstandaard schoolleiders VO erbij voor het overzicht.



3. Selecteer de kaarten met de belangrijkste aspecten die voor deze persoon (in de rol die deze persoon vervult of kan/zal gaan vervullen) en het doel van toepassing zijn. Begin per categorie (leiderschapspraktijk of persoonlijke kwaliteit) en selecteer vervolgens de passende kaarten binnen die categorie. Voorbeeld: voor een teamleider die wil doorgroeien naar een eindverantwoordelijke positie selecteer je de aspecten die belangrijk zijn voor de doorgroei naar deze volgende stap.
4. Bespreek de kaarten: wat gaat goed? Wat zijn de aandachtspunten? Noteer de kaarten en aandachtspunten per persoon.
5. Herhaal deze stappen naar wens voor een ander persoon.



5. PROFIELSCHETS VACATURE SCHOOLLEIDER

- Doel:** Verkennen van het profiel voor een nieuwe schoolleider aan de hand van de beroepsstandaard.
- Wie:** Team, MT, bestuurder, werving- en selectiebureau.
- Nodig:** Alle kaarten met de aspecten van de leiderschapspraktijken en persoonlijke kwaliteiten

1. Bespreek aan de hand van het schoolplan en de ontwikkeldoelen welke aspecten van de leiderschapspraktijken en persoonlijke kwaliteiten belangrijk zijn voor de fase waar de school in zit en voor de opdracht in de komende jaren.
2. Bespreek daarna: in hoeverre zijn deze aspecten al goed vertegenwoordigd in de schoolleiding? En welke aspecten zouden juist toegevoegd kunnen worden aan het MT?
3. Neem de uitkomsten van het gesprek mee in het opstellen van een profiel voor een nieuwe schoolleider. Maak in het profiel een koppeling naar de Beroepsstandaard schoolleiders VO, om zo een gemeenschappelijke taal te hebben in de sollicitatie-gesprekken.

6. GESPRED LEIDERSCHAP

- Doel:** Dialoog voeren over de invulling van gespreid leiderschap in de organisatie.
- Wie:** Schoolleiders, leiders op bepaald expertisegebied, informele leiders (max. 6 per dialooggroepje)
- Nodig:** Selectie van één of meerdere dialoogkaarten

- *Nodig voor deze sessie niet alleen de formele schoolleiders uit, zoals teamleiders, afdelingsleiders of eindverantwoordelijk schoolleiders, maar juist ook de 'informele' leiders (zoals teacher leaders, coördinatoren, specialisten, werkgroep-voorzitters, etc).*
1. Selecteer één of meer dialoogkaarten die voor jullie school relevant zijn.
 2. Ga een dialoog aan in groepjes van maximaal 6 mensen over één van de dialoogvragen. Eindig de dialoog met de vraag: wat betekent dit gesprek voor het leiderschap op onze school?
 3. Optioneel: neem vervolgens de kaarten met de aspecten van de leiderschapspraktijken en persoonlijke kwaliteiten uit de beroepsstandaard. Selecteer welke aspecten het meest belangrijk zijn in relatie tot de uitkomsten van de dialoog of dialogen en in verbinding met de visie van de school.



Veel speelplezier!

Leiderschapspraktijken

Persoonlijke kwaliteiten

Dialog