



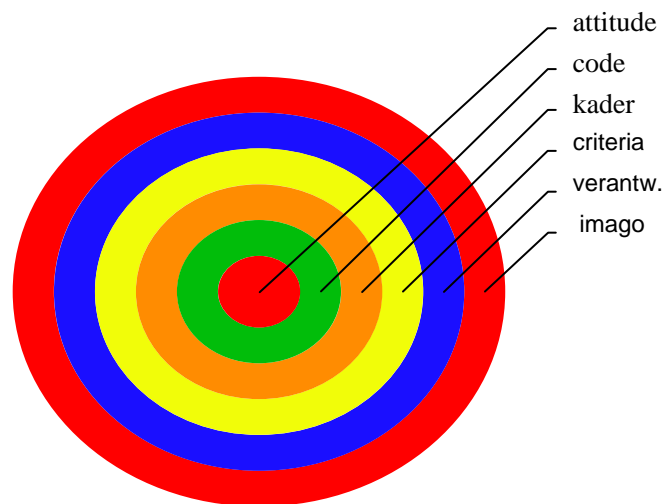
Concept verslag brede registratiekamers 16^e discussieronde december 2006

1. Opening en mededelingen

Mark Jager heet alle aanwezigen welkom.

Mededelingen:

- Het register is groeiend. Feit blijft echter dat we veel oudere schoolleiders in het register hebben die binnenkort met pensioen zullen gaan.
- NSA en SBL zullen intensiever gaan samenwerken. Een voorbeeld hiervan is het gezamenlijk organiseren van een middag (6 december) rond de bekwaamheidseisen en bekwaamheidsdossiers, bedoeld voor opleiders.
- Er is nog steeds geen duidelijkheid vanuit OCW over de bekwaamheidseisen voor schoolleiders. De Raad van State heeft geadviseerd dat anders te regelen dan voor de leraren, er is echter nog geen besluit over de wijze waarop dat zal gebeuren.
- We wachten ook nog steeds op een reactie van OCW over het ingediende voorstel voor de Brink. *(Inmiddels is informeel bekend dat het ministerie het initiatief weliswaar een warm hart toedraagt maar van mening is dat het nu nog niet het geschikte tijdstip is in verband met onvoldoende draagvlak).*
- De NSA werkt aan een publicatie rond het thema reflectie.
- De NSA onderzoekt samen met een extern bureau hoe de boodschap van de NSA het beste over het voetlicht kan worden gebracht. In ieder geval zal de gedragscode meer centraal komen te staan. Mark Jager licht dat als volgt toe:



Bezinning op je werk begint bij de vraag; waarom ben ik dit gaan doen, wat zijn mijn persoonlijke ambities, wat was mijn droom... (*attitude*). Die attitude leidt tot de *gedragscode*, immers, iedereen wil graag zijn werk zo goed mogelijk doen en dus professioneel onafhankelijk zijn (advocaat van de kinderen) integer en deskundig. Een attitude die leidt tot een gedragscode, vraagt om een *referentiekader*. Wanneer ben ik dan goed schoolleider? Welke competenties heb ik dan nodig? Hoever sta ik in mijn deskundigheids bevordering? Kortom, wat is de standaard van mijn vak?

Aan *criteria* kan ik zien of ik aan de beroepsstandaard te voldoe. Door te tonen dat ik voldoe aan die criteria leg ik *verantwoording* af over mijn professionaliteit, mijn beroepshouding, rolopvatting en gedrag, ben ik als leider voorbeeld en toon ik beroepstrots. Door middel van verantwoording krijgen belanghebbenden een steeds helderder beeld van mij als schoolleider, wie ik ben, wat ik doe, en hoe invloedrijk en belangrijk mijn rol is. Dat zal leiden tot waardering, imago verbetering.

1. **Praktijkgericht participatief onderzoek**

Peter Slegers (UVA) geeft een toelichting op het praktijkgericht Onderzoek.

De NSA wil met groepen leidinggevend en onderzoekers samen gaan werken om vragen te beantwoorden die in de praktijk leven en heeft de UVA gevraagd daarin mee te denken en te participeren. Het gaat om kortlopend praktijkonderzoek waarin schoolleiders, onderzoekers en studenten gezamenlijk concrete praktijkproblemen aanpakken.

Inmiddels zijn mogelijke onderwerpen van onderzoek geïnventariseerd. Een eerste inventarisatie is uitgevoerd binnen de registratiekamers waarna andere schoolleiders voor aanvullingen hebben gezorgd. De volgende thema's zijn genoemd:

1. De leerpraktijken van startende schoolleiders

Doelen:

- In kaart brengen welke belemmerende en bevorderende factoren er zijn voor het leren van de startende schoolleider;
- Kwaliteit van de werkplek als leerplaats voor startende schoolleiders onderzoeken.

2. Horizontale verantwoording en pedagogisch partnerschap voor schoolmanagement

Doel:

Onderzoek naar de relatie tussen school, ouders, omgeving en de pedagogische inrichting van de school.

3. Leiding geven aan schoolontwikkeling door bovenschools management

Doel:

Onderzoek naar de relatie tussen bovenschoolse aansturing en de effecten op schoolontwikkeling

Elk van deze onderzoeksthema's is uitgewerkt in een lijst van mogelijke onderzoeksvragen. Deze vragen zijn ingebracht door de schoolleiders zelf.

Hoe gaan we te werk?

In drie deelgroepen van ieder maximaal 20 personen, voeren schoolleiders samen met studenten van de universiteit van Amsterdam (UVA) een leeronderzoek uit, onder begeleiding van Prof. Dr. Peter Slegers (UvA) en dr. Inge Andersen (NSA). Dit houdt een actieve deelname in, omdat het gaat om samen leren en het gezamenlijk zoeken naar handvatten om de praktijk verder te brengen.

Er zullen vier gezamenlijke bijeenkomsten zijn: een startbijeenkomst, twee uitwisselingsbijeenkomsten en een landelijke presentatie als afsluiting. Tussen deze bijeenkomsten

door voeren de schoolleiders samen met studenten onderzoeksactiviteiten uit. Tussentijds kan men met elkaar en met de begeleiders communiceren via internet. Om het proces te volgen wordt namelijk een speciale site opgericht, waarop ook een “toolbox” en “bronnenboek” te vinden zal zijn. Deze site is ook bedoeld om tussentijdse produkten uit te wisselen. Peter Slegers en Inge Andersen zullen vanuit de UVA en de NSA de regie voeren, criteria opstellen en studenten en schoolleiders begeleiden. Tijdens de gezamenlijke bijeenkomsten kan de opgedane kennis met elkaar worden gedeeld, waarbij de overige deelnemers de rol vervullen van kritische vriend. Op deze manier hopen we ook tot cumulatie van kennis te komen. Hieronder worden de verschillende onderdelen kort besproken.

1. startbijeenkomst

Tijdens deze bijeenkomst maken studenten, schoolleiders en onderzoekers kennis met elkaar. Studenten presenteren de resultaten van een eerste literatuursearch op basis van de eerder beschreven thema's. Schoolleiders kunnen aangeven wat zij belangrijk vinden. Gezamenlijk worden onderzoeksthema's geselecteerd waarna deelgroepen worden gevormd. De manier van werken wordt toegelicht en er worden vervolgspraken gemaakt.

1. eerste onderzoeksactiviteiten

Studenten bezoeken scholen en interviewen schoolleiders om de onderzoeksthema's verder te specificeren. Op basis hiervan formuleren zij gezamenlijk onderzoeksvragen en maken zij een onderzoeksplan, waarna de onderzoeksactiviteiten van start gaan.

2. eerste uitwisselingsbijeenkomst

De deelgroepen presenteren hun onderzoeksvragen en onderzoeksplannen aan elkaar, evenals de eerste resultaten.

3. vervolg onderzoeksactiviteiten

De onderzoeksplannen worden verder uitgevoerd. Afhankelijk van de gekozen onderzoeksvraag kan het onderzoek uit verschillende activiteiten bestaan. Schoolleiders en studenten kunnen bijvoorbeeld op verschillende scholen gaan kijken om verschillende werkelijkheden te onderzoeken, maar zij kunnen ook besluiten om een enkele casus verder uit te diepen.

4. tweede uitwisselingsbijeenkomst.

De onderzoeksresultaten worden uitgewisseld en onderling vergeleken. Daarmee wordt de start gemaakt van de cross-case analyses.

5. van onderzoeksresultaten naar publicatie

Aan de hand van de cross-case analyses worden de onderzoeksvragen beantwoord. De resultaten worden beschreven in een publicatie per hoofdgroep (startende schoolleiders, pedagogisch partnerschap en schoolontwikkeling).

6. NSA kennisdeeldag

Tijdens een landelijke bijeenkomst voor schoolleiders worden de onderzoeksresultaten gepresenteerd en besproken.

In de jaarplanning ziet het traject er als volgt uit

1. Startbijeenkomst met de deelnemers (voorstel: 7 februari)
2. Inventarisatie en onderzoeksactiviteiten 1 (februari/maart)
3. Tussenrapportage en eerste uitwisselingsbijeenkomst (voorstel: 28 maart)
4. onderzoeksactiviteiten 2 (april)
5. Tussenrapportage en tweede uitwisselingsbijeenkomst (voorstel: 25 april)
6. Rapportage en publicatie voorbereiden (mei)
7. NSA kennisdeeldag (voorstel: 6 juni of in september)

Wat levert het onderzoek op?

Naast het feit dat schoolleiders, studenten en onderzoekers gezamenlijk bijdragen aan het oplossen van concrete problemen in de onderwijspraktijk, stelt het onderzoek schoolleiders in staat:

- Contacten te leggen met collega's, die met vergelijkbare problemen worstelen;
- Op landelijk niveau te participeren in leergemeenschappen en kenniskringen samen met onderzoekers, opleiders en andere procesbegeleiders;
- Te leren hoe praktijkonderzoek een bijdrage kan leveren aan het verder verbeteren van de eigen onderwijspraktijk.

Deze tijdsinvestering kan uiteraard ook opgevoerd voeren als 'participatie' in schoolontwikkeling en de ontwikkeling van uw beroepsgroep bij (her)registratie.

Opmerking vanuit de brede registratiekamer:

-Het nieuwe stelsel van policy governance en lump-sum is voor ervaren directeuren misschien nog lastiger dan voor startende directeuren. Je kunt je de vraag stellen wie nu eigenlijk de startende schoolleider is.

Reactie Peter Slegers: In het praktijkonderzoek houden schoolleiders zich bezig met vragen die bij hen zelf leven. Een startende schoolleider hoeft zich niet perse bezig te houden met het thema startende schoolleider, maar kan ook kiezen voor horizontale verantwoording etc. Samen met de schoolleiders worden onderwerpen geselecteerd en onderzoeksvragen aangescherpt. Wellicht geeft het praktijkonderzoek daarmee ook inzicht in de verschillende typen schoolleiders die er zijn en de specifieke problemen die zij hebben.

3. Van het generieke competentieprofiel naar contextspecifieke gedragsindicatoren.

De door de NSA ontwikkelde beroepsstandaard betreft een generiek model. Omdat het voor alle schoolleiders moet gelden gaat het om globale beschrijvingen. De discussie over het contextspecifiek maken van de competenties hoort in onze ogen thuis bij de eigen organisatie. Het gaat dan om vragen als: hoe zwaar weegt elke competentie in onze context? Welke concrete dingen willen wij terugzien, als het gaat om de verschillende competenties? Hoe gaan we ervoor zorgen dat die concretisering van de competenties daadwerkelijk gaat bijdragen aan individuele en schoolontwikkeling?

Dergelijke vragen kan de NSA niet voor organisaties beantwoorden. Wat we wel kunnen doen is procesbeschrijvingen, handreikingen, hulpmiddelen en criteria aanreiken, die scholen kunnen gebruiken bij het beantwoorden van dergelijke vragen. Om deze zaken te kunnen ontwikkelen

willen we in enkele pilots meekijken, meedenken en beschrijven wat besturen en scholen (en schoolleidersopleidingen) doen op dit gebied.

Het gaat daarbij om het proces waarin besturen en scholen nadenken over en vormgeven aan de concretisering van de competenties, en om de vraag hoe die concretisering een rol spelen bij het afstemmen van individuele ontwikkeling en schoolontwikkeling.

Zit u in een dergelijk proces en zou u het prettig vinden als de NSA met u meekijkt? Neem dan contact op met Inge Andersen: i.andersen@nsa.nl.

4. Registratiecriteria

Aansluitend bij de discussie van de vorige bijeenkomst is met elkaar nagedacht over de verdere invulling van de criteria op de lange termijn.

Wanneer we de gedragscode als vertrekpunt nemen (professioneel onafhankelijk, integer en deskundig) zien we dat de criteria tot nu toe vooral zijn gericht op de deskundigheid van de schoolleider. Dit vloeit voort uit de academische discussie over competenties. Verder is er vooral gefocust op de professionalisering van de schoolleider als individu.

Inge Andersen (procesmanager NSA) brengt in dat je niet alleen zou moeten kijken naar de “performer”, maar ook naar de “performance”: de deskundigheid, integriteit en professionele onafhankelijkheid van de schoolleider zou zichtbaar moeten zijn in de school. Tot nu toe zit die “performance” alleen indirect in de criteria. Bij deskundig en professioneel onafhankelijk zijn hoort ook:

- Je aanpak baseren op gegevens over de kwaliteit van het onderwijs en de school
- Het als wezenlijk beschouwen van evaluatie en het inzichtelijk maken op welke gegevens, inzichten en ervaringen je aanpak is gebaseerd.
- Het inzetten van de deskundigheid ten behoeve van de organisatie, met behoud van professionele onafhankelijkheid
- Het bevorderen van de professionalisering van leerkrachten.

Eigenlijk ligt dit allemaal op het brede terrein van de kwaliteitszorg. Zou de performance op dit gebied niet moeten worden meegenomen in de criteria?

Verder geeft Inge Andersen aan dat er een doorlopende discussie is over de vraag of een schoolleidersopleiding verplicht moet worden gesteld voor registratie.

De brede registratiekamer gaat vervolgens in groepen uiteen en buigt zich over de volgende vragen:

1. Moeten we een schoolleidersopleiding verplicht stellen om tot een meer gelijkwaardige startbekwaamheid van schoolleiders te komen en als het ware een bodem in het vak te leggen?

Zo ja: wat is nodig om dat te kunnen doen en welk tijdspad zouden we daarbij moeten bewandelen?

Zo nee: Wat zou een andere manier kunnen zijn om een bodem te leggen?

2. Zijn we met elkaar van mening dat de toegevoegde waarde van professionalisering van schoolleiders herkenbaar terugkomt in het vormgeven aan kwaliteitszorg en dat dit een geschikte ingang is om de performance inzichtelijk te krijgen?

Zo ja: Hoe zouden we dat kunnen doen en met welk tijdpad?

Zo nee: op welke andere manier zouden we de performance inzichtelijk kunnen krijgen?

Uit het groepsoverleg kwam het volgende terug:

Groep 1

Opleidingseis; ja. Vervolg vraag is dan wel; opleiding gedaan en hoe blijf je dan op niveau, hoe bewaak je de ontwikkeling, waarbij gedacht werd aan intervisie en herhalingsopleidingen. Kwaliteitszorg als criterium; ja Gericht op ondernomen actie en actieafspraken/resultaten. Dmv intervisiegesprek, coll. consultaties, of meenemen in 360 gr.feedback

.

Groep 2

Opleidingseis; ja. Pad van herregistratie (her)overwegen; het gaat om de opleidingsattitude, Kwaliteitszorg als criterium ja, maar hoe te controleren? En hoe om te gaan met de rol van bovenschools manager?

Groep 3

Opleidingseis; ja

Kwaliteitszorg; resultaten/uitkomsten/opbrengsten. Diverse metingen en plan inzetten bij visitatie van RDO-ers onderling

Groep 4

Opleidingseis; ja

Kwaliteitszorg; wellicht mogelijk op de volgende wijze; 360 gr.feedback inzetten en koppeling met resultaten maken. Regio's van RDO directeuren opzetten en elkaar laten bezoeken voor visitatie (3 of 5 directeuren). Samen komt dat tot een verslag waarbij de grootste gemene deler bepalend is voor de vraag of aan het criterium is voldaan of dat een nader gesprek nodig is.

Algemene opmerkingen vanuit de registratiekamer:

- 4 jaar tussen registratie en herregistratie is erg lang; wellicht is het beter de herregistratie als zodanig laten vervallen en in plaats daarvan jaarlijks een aantal criteria verantwoorden.

- Schoolleiders kunnen ook op andere manieren dan via een opleiding competenties hebben verworven. Er zou de mogelijkheid moeten zijn om deze alternatieve vormen op te voeren. (in de brochure 'Reflecties in onderwijskundig leiderschap' staan activiteiten voor professionele ontwikkeling omschreven als; externe scholing, lezingen en presentaties verzorgen, interne scholing, projecten & studie/onderzoeksopdrachten, ervaring door detachering, intervisie supervisie, reflectie, werken met externe adviseurs, zelfstudie, netwerken, externe cursussen, zelf geven van workshops, begeleiden van collega's etc.)

- we moeten ons in het algemeen de vraag stellen of we voorwaarden gaan stellen of gaan stimuleren; en of we schoolleiders dingen willen laten behalen of dingen laten aantonen.

Samenvattend werd unaniem de opleidingseis gezien als criterium voor de toekomst. Het tempo, het proces, omgaan met elders verworven competenties, opleidingen uit andere sectoren en verschillen tussen de opleidingen zijn punten die nader uitgewerkt dienen te worden.

De koppeling tussen de professionalisering van schoolleiders en de effecten daarvan in onderwijs en organisatie, betrekken bij de registratie wordt eveneens unaniem gezien als waardevolle aanvulling op de criteria. Ook hier geldt dat de wijze waarop dat georganiseerd moet worden, nader uitgewerkt moet worden.

5. Afstemming competentieprofiel en bekwaamheidseisen.

De bekwaamheidseisen zijn in tijd gevolgd op de beroepsstandaard. In de tussentijd heeft het denken niet stilgestaan. Dit heeft er toe geleid dat er kleine verschillen zitten tussen het competentieprofiel en de bekwaamheidseisen. Deze verschillen zijn geïnventariseerd en nu ligt er een overzicht van mogelijk toe te voegen of te wijzigen indicatoren. In groepen is hier over gediscussieerd. De groepen hebben de uitkomsten van het gesprek schriftelijk aan Inge Andersen gegeven. Zij zal deze gegevens gebruiken om met een voorstel te komen dat de volgende keer aan de brede registratiekamer zal worden voorgelegd.