

De 8 bekwaamheidseisen

voor de werkzaamheden van leidinggevende
aard in het primair onderwijs



NEDERLANDSE SCHOOLLEIDERS
ACADEMIE

nsa

DUTCH PRINCIPALS ACADEMY

Wat is goed leidinggeven?

Als leidinggevend in het primair onderwijs zijn we verantwoordelijk voor goed onderwijs aan kinderen in een kwetsbare leeftijd. We leveren een bijdrage aan de samenleving van morgen en vervullen een voorbeeldfunctie in de school en haar omgeving. Dan is het terecht dat er eisen aan ons vak worden gesteld.

Het professionele handelen van leidinggevend in het primair onderwijs kent acht domeinen van bekwaamheid. Deze bekwaamheidseisen zijn gebaseerd op de kerncompetenties voor onderwijskundig leiderschap uit de NSA beroepsstandaard. Bij onderwijskundig leiderschap gaat het zowel om persoonlijke als om organisatie-effectiviteit.

Acht domeinen van bekwaamheid			
Persoonlijke effectiviteit:		Organisatie-effectiviteit:	
Competent in zelfsturing		Competent in het ontwikkelen, aansturen en begeleiden van het primaire proces	
Intrapersoonlijk competent		Competent in organisatieontwikkeling	
Competent in het aansturen van professionals		Competent in organisatiebeleid en -beheer	
Interpersoonlijk competent		Competent in onderwijs-ondernemerschap	

Voor wie?

De bekwaamheidseisen beschrijven de gewenste competenties voor de werkzaamheden van leidinggevende in het primair onderwijs. Ze vormen daarmee het referentiekader voor de professionele ontwikkeling van iedere leidinggevende in het primair onderwijs, of voor hen die een leidinggevende baan in het primair onderwijs ambiëren.

1 Competent in zelfsturing

Onderwijs is geen neutrale activiteit. Bekwame leidinggevendenden handelen vanuit hun professionele identiteit en weten zich in hun handelen gedreven door persoonlijke en professionele waarden. Zij zijn zich bewust van hun specifieke leiderschapsrol en hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. Hiervoor zijn professioneel en maatschappelijk zelfbewust-zijn de voorwaarden. Van leidinggevendenden in het primair onderwijs vraagt dit reflectie, ontwikkeling.



Een bekwame leidinggevende in het primair onderwijs is in staat om:

de (eigen) opvattingen over goed onderwijs, een goede school en goed leiderschap, onder woorden te brengen en te ontwikkelen in relatie tot maatschappelijke en pedagogische tradities, actuele onderwijskundige inzichten en levensbeschouwelijke stromingen.

een relatie te leggen tussen eigen activiteiten en de inzet en prestaties van leerlingen en leerkrachten.

eigen waarden, normen en opvattingen te verwoorden en ter discussie te stellen.

dilemma's te herkennen, te analyseren en daarin stelling te nemen.

eigen (on)mogelijkheden en grenzen aan te geven, planmatig en systematisch te reflecteren op het eigen professioneel handelen en feedback te organiseren om zo de effect(en) van het eigen handelen te evalueren en daar conclusies voor verdere persoonlijke ontwikkeling aan te verbinden.

zich te blijven ontwikkelen, expertise en ervaring te delen met anderen om zo de ontwikkeling van de beroepsgroep en het imago van het onderwijs te stimuleren.

2 Intrapersoonlijk competent

Onderwijs is complex en speelt zich af in een complexe werkelijkheid. Bekwame leidinggevenden bezitten denkkraft: het vermogen om adequaat informatie te verzamelen en te verwerken met als doel om complexe situaties te begrijpen, problemen en vraagstukken te verhelderen, hanteerbaar te maken of te voorkomen. Zij zijn kritisch en creatief, verkennen uiteenlopende oplossingsrichtingen en zijn besluitvaardig.



Een bekwame leidinggevende in het primair onderwijs is in staat om:

verschillende informatiebronnen te gebruiken, informatie te selecteren en te ordenen naar bruikbaarheid, betrouwbaarheid en relevantie en deze te delen met anderen.

tijdig knelpunten en problemen te signaleren, door:

- open en onbevangen in het werk te staan,
- resultaten van observatie en onderzoek te analyseren en te interpreteren,
- verbanden, trends en patronen te herkennen.

complexe situaties en vraagstukken systematisch te onderzoeken en te beoordelen in het licht van de huidige situatie en ontwikkelingen door:

- verschillende actuele theoretische perspectieven te hanteren,
- gebruik te maken van methoden voor dataverzameling en probleemanalyse,
- concepten, opvattingen en praktijkervaringen met elkaar te verbinden,
- uiteenlopende oplossingsstrategieën te verkennen,
- mogelijke opties te wegen op hun gevolgen voor mens en organisatie,
- in te schatten wanneer er direct actie gevraagd wordt.

een passende oplossing te kiezen, deze keuze om te zetten in actie, deze acties te volgen, te evalueren en waar nodig bij te stellen.

in te schatten wanneer en waarom het nodig is om derden te betrekken bij het voorkomen en oplossen van problemen.

3 Competent in het aansturen van professionals

Goed onderwijs is met name een teamverantwoordelijkheid. Op basis van een gedeelde visie en met heldere doelen voor ogen zijn bekwame leidinggevers in hun leidende rol in staat om het beste in medewerkers naar boven te brengen en dienstbaar te maken aan de organisatie. Zij zijn gericht op het creëren van leer- en ontwikkelingsmogelijkheden, zowel op individueel, team- als organisatieniveau. Zij hebben aandacht voor hun medewerkers, bevorderen teamgeest en samenwerkingsbereidheid, stralen vertrouwen uit en delen leiderschap.



Een bekwame leidinggevende in het primair onderwijs is in staat om:

medewerkers resultaatgericht te laten werken door doelmatig gebruik te maken van actuele theoretische perspectieven op het gebied van samenwerking, groepsdynamica en effectieve organisatie.

een klimaat te scheppen waarin medewerkers zich veilig, geïnspireerd, gestimuleerd en gewaardeerd voelen door:

- aandacht te schenken aan het welbevinden van iedere medewerker,
- te investeren in relatie, reflectie en dialoog,
- duidelijke en reële eisen te stellen en grenzen aan te geven,
- medewerkers aan te spreken op hun competenties, hun functioneren en hun verantwoordelijkheid,
- waardering te tonen voor het werk van iedere medewerker afzonderlijk en het team als geheel,
- teamgeest en samenwerkingsbereidheid te bevorderen.

competentiegericht te werken door:

- de verschillende competenties van medewerkers in beeld te brengen en als uitgangspunt te nemen voor organisatieontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling,
 - gebruik te maken van een breed palet aan begeleidende vaardigheden,
 - bekwaamheid van medewerkers te beoordelen en daar acties aan te koppelen.
-

4 Interpersoonlijk competent

Goed leidinggeven is vooral goed communiceren. De daadkracht en de effectiviteit van leidinggeevenden wordt in hoge mate bepaald door de wijze waarop zij communiceren en relaties onderhouden. Bekwame leidinggeevenden bevorderen een positieve sfeer, hebben inzicht in het eigen gedrag en de invloed en effecten daarvan op anderen.



Een bekwame leidinggevende in het primair onderwijs is in staat om:

belangstelling en respect voor de ander te tonen en in het handelen rekening te houden met de gevoelens, interesses en behoeften van de ander met behoud van de nodige professionele distantie met inachtneming van de organisatiedoelen.

doelgericht te communiceren en de eigen presentatie af te stemmen op verschillende gedrags- en interactiepatronen, doelen en doelgroepen door:

- gebruik te maken van actuele kennis op het gebied van organisatie, leiderschap en communicatie,
- zich bewust te zijn van de eigen mentale modellen en die van anderen,
- communicatiepatronen te herkennen,
- bewust gesprekstechnieken en –interventies te gebruiken.

de waan van de dag te relativieren door:

- vanuit de visie te handelen,
- overzicht te houden,
- prioriteiten te stellen,
- bewust om te gaan met bereikbaarheid en aanspreekbaarheid,
- rust en vertrouwen uit te stralen,
- een balans te vinden tussen willen en kunnen.

bewust om te gaan met kritiek, weerstand, conflict en stelling te nemen.



5 Competent in het ontwikkelen, aansturen en begeleiden van het primaire proces

In een school gaat het om het bieden van goed onderwijs. Bekwame leidinggevend zien de ontwikkeling van kinderen als hun primaire verantwoordelijkheid. Zij hebben zicht op de ontwikkelingen in en de resultaten van het pedagogisch-didactisch, het vakinhoudelijk en het organisatorisch handelen in de school. Op grond daarvan geven zij vorm en inhoud aan de ondersteuning van het primaire proces, de onderwijsontwikkeling en de samenwerkingsrelatie met ouders.

Een bekwame leidinggevende in het primair onderwijs is in staat om:

rekening te houden met de belangen, positie en verantwoordelijkheid van ouders en leraren.

onderwijskundige vragen uit school en omgeving adequaat te beantwoorden door:

- ervoor te zorgen dat het geboden onderwijs kinderen in voldoende mate ontwikkelt tot kritische en verantwoordelijke burgers, die een constructieve bijdrage willen en kunnen leveren aan de samenleving van morgen,
 - te anticiperen op ontwikkelingen door achterhaalde concepten te herkennen en nieuwe onderwijsconcepten, praktijken en leermiddelen te onderzoeken en in te voeren.
-

te zorgen dat de school voor ieder kind een uitdagende en stimulerende leeromgeving is door:

- kennis te hebben van de ontwikkeling van kinderen in brede zin,
 - pedagogisch optimisme uit te stralen en hoge verwachtingen te beklemtonen,
 - te zorgen voor een duidelijk curriculum en een passend onderwijsaanbod dat in overeenstemming is met actuele opvattingen over leren,
 - te werken aan een stimulerend pedagogisch-didactisch klimaat,
 - een systeem van leerlingenzorg te organiseren,
 - verschillen in verwachtingen en opbrengsten te signaleren, te analyseren en om te zetten in concrete acties.
-

de kwaliteit van het pedagogisch-didactisch, vakinhoudelijk en organisatorisch handelen van leraren te stimuleren, te begeleiden en te beoordelen door:

- een dialoog over goed onderwijs gaande te houden en van kwaliteitsimpulsen te voorzien,
 - gerichte consultaties en observaties uit te voeren met behulp van actuele instrumenten en technieken,
 - leraren te bevragen en feedback te geven op hun professioneel handelen.
-

een open communicatie met ouders/verzorgers te organiseren, door:

- rekening te houden met de opvoedkundige en onderwijskundige grenzen van de school,
 - te waarborgen dat ouders/verzorgers tijdig, duidelijk en volledig geïnformeerd worden over de ontwikkeling van hun kind.
-

6 Competent in organisatieontwikkeling

Goed onderwijs is in ontwikkeling. Bekwame leidinggeevenden zijn in staat om samen met medewerkers, ouders en bestuur een gedragen visie op onderwijs, opvoeding en organisatie te ontwikkelen. Vanuit deze visie inspireert en motiveert een leider. Een bekwame leidinggevende zet de koers uit, stuurt bij en zorgt ervoor dat de organisatie op koers blijft en haar doelen haalt.



Een bekwame leidinggevende in het primair onderwijs is in staat om:

de gezamenlijk gedragen visie op onderwijs, opvoeding en organisatie te ontwikkelen en levend te houden op basis van actuele theorieën op het gebied van onderwijs, opvoeding, organisatie, leiderschap, communicatie, verander- en kennismangement.

alle geledingen actief te betrekken bij het proces van schoolontwikkeling en gemeenschapsvorming door:

- initiatief en experiment aan te moedigen,
- samen met leerlingen, team, ouders, bestuur en anderen te bouwen aan een leefbare, inspirerende en betekenisvolle gemeenschap in maatschappelijke, levensbeschouwelijke en sociale zin.

in dialoog vanuit de visie een veranderingsplan te definiëren, te implementeren, te evalueren en te borgen waarbij:

- organisatiedoelen vertaald worden in gewenst professioneel gedrag,
- rollen, taken, verantwoordelijkheden en gewenst resultaat helder worden beschreven,
- de voortgang van projecten en processen wordt bewaakt,
- gecontroleerd en gerapporteerd wordt of gemaakte afspraken ook worden nagekomen en of het gewenste resultaat wordt bereikt.

anderen actief bij besluitvormingsprocessen te betrekken, waar nodig doortastend op te treden en gemaakte keuzes en besluiten te verantwoorden.



7 Competent in organisatiebeleid en -beheer

Goed onderwijs vraagt een goede organisatie. Bekwame leidinggevendenden zijn verantwoordelijk voor een veilige, effectieve en efficiënte organisatie. Zij scheppen randvoorwaarden, realiseren een optimale inzet van tijd, mensen en middelen en komen tot samenhangend beleid op basis van de visie van de organisatie.

Een bekwame leidinggevende in het primair onderwijs is in staat om:

doelgericht en kwaliteitsbewust te handelen, door:

- de inzet van tijd, mensen en middelen te koppelen aan visie en strategische doelen,
 - de geboden beleidsruimte optimaal te benutten,
 - hulpbronnen en middelen te organiseren,
 - overlegsituaties effectief te maken,
 - informatie toegankelijk te maken voor anderen,
 - inspraak en medezeggenschap te organiseren.
-

systematische zelfevaluatie op schoolniveau te organiseren, door:

- normen voor de onderwerpen van zelfevaluatie te bepalen,
 - gebruik te maken van relevante managementinformatie en kwaliteitsinstrumenten,
 - de tevredenheid van leerlingen, ouders en leraren te meten,
 - de resultaten te analyseren, te interpreteren en daarop actie te ondernemen,
 - het proces en de uitkomsten te verantwoorden in kwaliteitsdocumenten.
-

veiligheid en welzijn in de school te waarborgen door:

- periodiek een risico-inventarisatie en evaluatie te organiseren en actie te ondernemen,
 - een overzichtelijke, ordelijke en schone school(omgeving) te organiseren,
 - te voorzien in gekwalificeerde vertrouwenspersonen, bedrijfshulpverleners en adequate klachtenprocedures.
-

een efficiënte bedrijfsvoering te realiseren door:

- (meerjaren) plannen en begrotingen op te stellen, uit te voeren, te bewaken en te verantwoorden,
 - een deugdelijke leerlingen-, personeels-, en financiële administratie te voeren,
 - een toegankelijk en overzichtelijk archief te voeren dat voldoet aan privacy- en andere controlecriteria.
-

8 Competent in onderwijsondernemerschap

Onderwijs is een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Bekwame leidinggevendenden werken actief samen met de omgeving. Zij anticiperen op ontwikkelingen, gaan doelbewust om met wet- en regelgeving, omgevingseisen en ouders, maatschappelijke instellingen en andere organisaties die de school beïnvloeden.



Een bekwame leidinggevende in het primair onderwijs is in staat om:

open te staan voor nieuwe ideeën, bestaande aannames los te laten en vanuit ondernemerschap verantwoord risico's te nemen.

pro-actief te handelen vanuit de eigen maatschappelijke positie en verantwoordelijkheid in:

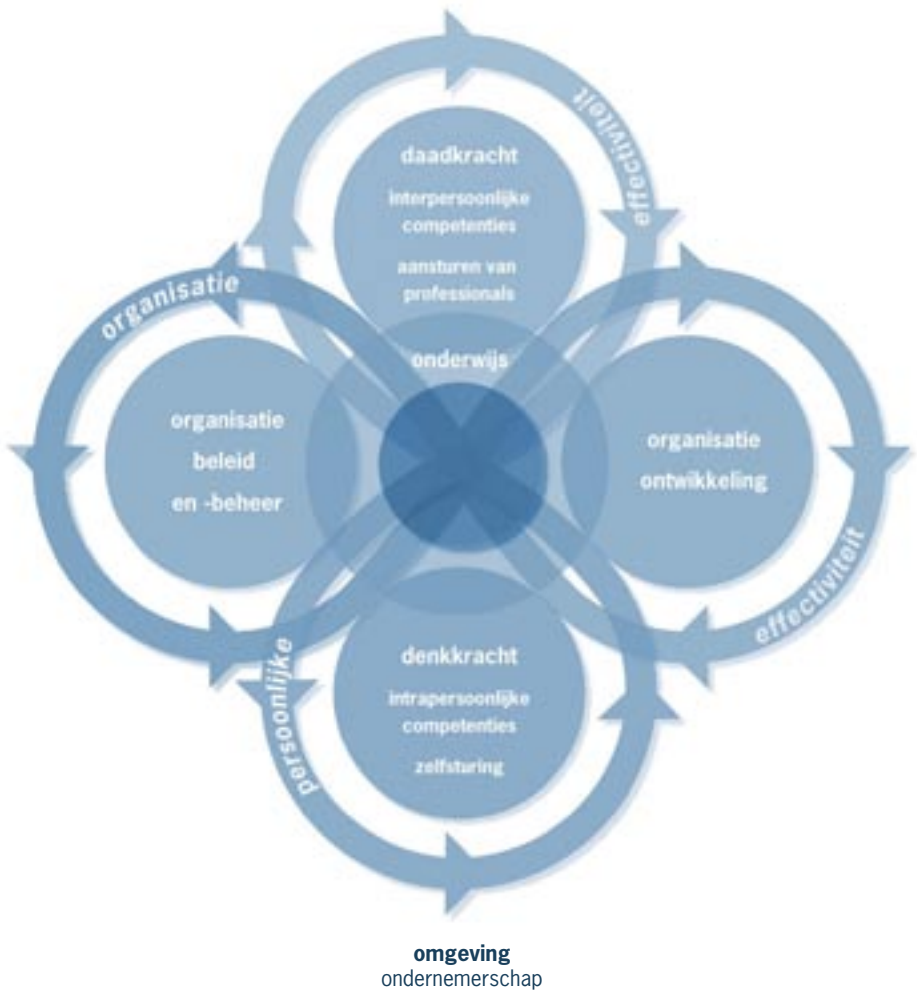
- het leggen en onderhouden van contacten met sleutelfiguren in de omgeving,
- het vormgeven van de samenwerkingsrelatie tussen gezin – school – gemeenschap,
- het organiseren van een betekenisvol ondersteunend netwerk rond de school om zo een bijdrage te leveren aan de verbetering van het onderwijs op de school, de (lokale) gemeenschap en de (leef)omgeving van kinderen.

belangen, tegenstellingen en verschillen in opvattingen te herkennen, deze systematisch te onderzoeken, daaruit de kansen en bedreigingen voor de organisatie af te leiden en om te zetten in actie.

bij te dragen aan een positieve beeldvorming van de school, het onderwijs en de omgeving.

uit te leggen waar de school voor staat en adequaat om te gaan met de media.

Model kerncompetenties voor onderwijskundig leiderschap



Meer weten?

De beschreven bekwaamheidseisen staan ook in de publicatie *Bekwaam zijn en bekwaam blijven; een aanvulling op de NSA beroepsstandaard*. De bekwaamheidseisen zijn ontwikkeld door de NSA in samenwerking met de schoolleidersopleidingen Octaaf en Magistrum.

Heeft u specifieke vragen over de bekwaamheidseisen en de NSA beroepsstandaard, stuur dan een e-mail naar info@nsa.nl of bel 030 234 73 60.

Nederlandse Schoolleiders Academie
Postbus 470
3500 AL Utrecht
Telefoon: 030 234 73 60
Fax: 030 234 73 73
E-mail: info@nsa.nl
Internet: www.nsa.nl



NEDERLANDSE SCHOOLLEIDERS
ACADEMIE

nsa

DUTCH PRINCIPALS ACADEMY