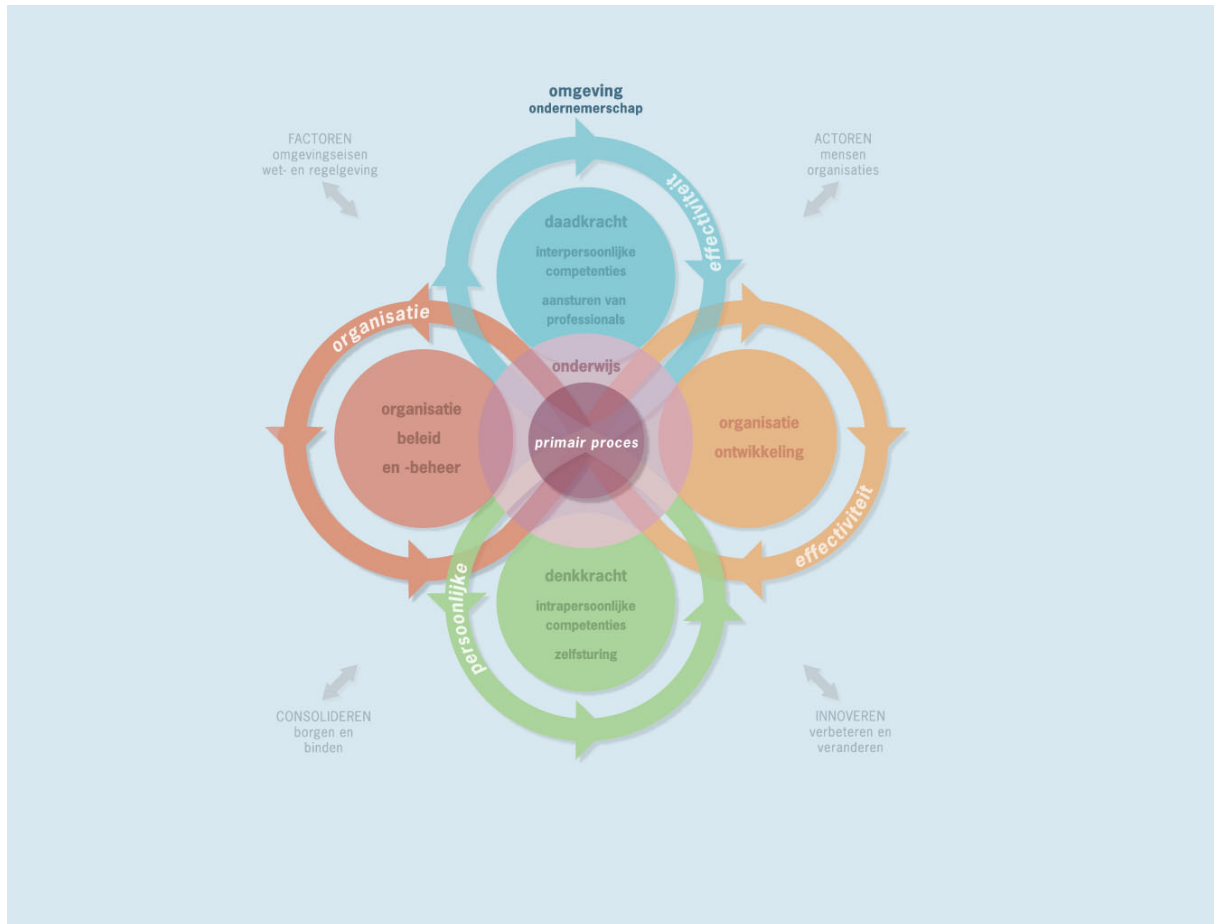


Werken aan bekwaamheid met de NSA Reflectiehulpen

Met het NSA competentieprofiel kun je je bekwaamheid analyseren. Dit gebeurt op basis van het model 'kerncompetenties voor onderwijskundig leiderschap' uit de NSA beroepsstandaard.



Het ordeningskader beschrijft de 8 kerncompetenties voor ons vak:

- *gericht zijn op het primaire proces,*
- *organisatie ontwikkeling,*
- *organisatiebeleid en -beheer,*
- *ondernemerschap,*
- *intrapersonlijke competenties,*
- *zelfsturing,*
- *interpersoonlijke competenties,*
- *aansturen van professionals.*

Per kerncompetentie hebben we een aantal reflectieve vragen voor je bij elkaar gezet in een *reflectiehulp*. Aan de hand van deze reflectieve vragen denk je na over je eigen competenties en verzamel je werkmateriaal voor je portfolio.

Reflectie met diepgang

In 'Werken met beroepskwaliteit' (de praktijkmap bij de NSA beroepsstandaard) gaan we uitgebreid in op het belang van reflectie en dialoog voor het leren in de praktijk. Om tot

'diepteleren' te komen maken we in deze reflectiehulpen gebruik van de dimensies *resultaat, gemeenschap en betekenis*¹. We lichten dit toe.

Dat deze drie dimensies in ons onderwijs allen van belang zijn lijkt vanzelfsprekend. Toch bekijk je ze in je alledaagse praktijk zelden in hun onderlinge relatie. In veel gevallen ben je actief op één van deze dimensies zonder je voldoende rekenschap te geven van de consequenties die je handelen op die ene dimensie heeft voor de andere dimensies. De dimensies komen zo los van elkaar te staan en verliezen daarmee hun samenhang; wat je op de ene dimensie bereikt wordt deels weer teniet gedaan door onverwachte en onbedoelde negatieve effecten op de andere dimensies

Wanneer we het hebben over moreel leiderschap als een proces van zin- en betekenisgeving, dan gaat het juist om de onderlinge samenhang tussen de dimensies. De (zelf)reflectie, die zo kenmerkend is voor moreel leiderschap, dient altijd betrekking te hebben op alle drie de dimensies en hun onderlinge relatie.

Laten we proberen dit wat concreter te maken aan de hand van drie *archetypische of oerrollen* die aan deze dimensies te verbinden zijn.

De krijger

Is in traditionele samenlevingen bij uitstek diegene die ervoor zorgt dat een doel gerealiseerd wordt. Het gaat om het behalen van de overwinning, om het realiseren van de missie waarbij in het uiterste geval het doel de middelen zal heiligen (amoreel handelen).

In je krijgerrol ben je gericht op strategie en resultaat, op trots, moed en doorzettingsvermogen. Wanneer de krijgerrol echter de overhand heeft, haal je wel resultaat, maar heeft dit verder geen betekenis voor je school. Het kan het belang van je school of de organisatie waar je school toe behoort zelfs schaden.

Krijgerschap concentreert zich dus op de vraag:

Hoe doe ik de dingen zodanig dat ik daarmee maximaal resultaat boek?

De koning

Vertegenwoordigt de identiteit van een natie. Hij is het gezicht van zijn land en gericht op stabiliteit in de samenleving. Hij staat model voor de normen en waarden die binnen de gemeenschap gelden en die haar samenbindt. De koning bewaakt daarmee ook de grenzen van de gemeenschap: wie en onder welke voorwaarden worden erin opgenomen en wie vallen daarbuiten.

In je koningsrol ben je gericht op het vormen en onderhouden van een hechte professionele leergemeenschap, waarbinnen kinderen zich prettig voelen en waarmee medewerkers zich kunnen en willen identificeren. Wanneer de koningsrol de overhand krijgt, dan kan een gemeenschap zichzelf als exclusief gaan beschouwen, als meer of beter dan andere gemeenschappen en sluit ze zich af voor invloeden van buiten. Daarmee is de interne veiligheid en verbondenheid optimaal, maar bestaat het gevaar dat anderen (bewust) worden buitengesloten. Ook loopt men het risico dat de resultaten die behaald worden bij voorbaat als de juiste worden bestempeld, omdat het niet zo kan zijn dat de gemeenschap iets voortbrengt dat niet zinnig zou zijn. Een te sterke gemeenschapszin, verabsolutering van het eigen ideaal en het denken in tegenstellingen leidt tot polarisatie, allerlei vormen van anoniem groepsgedrag en collectief machtsvertoon.

Koningschap concentreert zich dus op de vraag:

¹ Dit zijn dimensies voor je moreel leiderschap. Hoofdstuk 3 van onze beroepsstandaard gaat uitgebreid in op dit thema.

Hoe doe ik de dingen zodanig dat ik daarmee de gemeenschap vorm en dien?

De priester

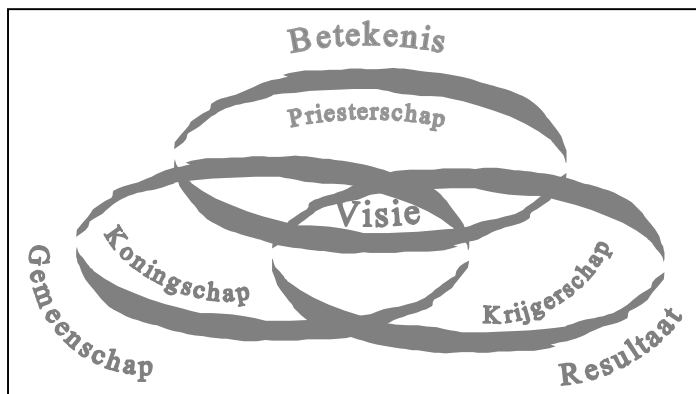
Staat voor het in stand houden van betekenis. Hij verbindt wat we hier en nu doen met hogere doelstellingen en geeft daarmee betekenis aan ons handelen. Een priester zorgt voor inspiratie. Hij duidt de bijdrage die ons handelen heeft voor een hoger en vaak buiten onszelf gelegen doel. De priester stelt zichzelf in dienst van dit hogere doel en inspireert anderen hetzelfde te doen. Dit kan zowel vanuit een spiritueel, religieus of profaan standpunt. Wanneer de priesterrol de overhand krijgt, dan kan het hogere doel leiden tot zelfopoffering of onderdrukking. Het hogere doel legitimeert dan het schenden van het persoonlijke belang en het veroordelen van andersdenkenden. In je priesterrol verbind je het alledaagse handelen met het 'hogere' doel dat je school nastreeft namelijk; de ontwikkeling van kinderen tot volwaardige deelnemers aan de toekomstige samenleving bevorderen.

Priesterschap concentreert zich dus op de vraag:

Welke dingen doe ik en hoe doe ik dat zodanig dat ik daarmee betekenis geef en van betekenis ben voor mezelf en voor anderen.

Brengen we deze oerrollen samen in één figuur dan krijgen we het volgende beeld:

Figuur: Drie rollen voor morele leiders



Reflectiehulp gericht zijn op het primaire proces

De maatschappelijke opdracht van het onderwijs is ervoor te zorgen dat leerlingen goed worden toegerust voor de samenleving van morgen. Als leidinggevende ben je verantwoordelijk voor de condities waarbinnen dit gebeurt. Het is jouw zorg dat het primaire proces optimaal kan verlopen. Dat is de focus van ons vak.

Vanuit je leidinggevende rol leid je het onderwijskundige gesprek met je medewerkers over vragen als; hoe organiseren we ons onderwijs, hoe komen we tegemoet aan de verschillen tussen kinderen, etc.

In je managementrol zorg je voor optimale randvoorwaarden, zodat leerkrachten en andere medewerkers het beste uit leerlingen en zichzelf naar boven kunnen halen.

Reflectiehulp gericht zijn op het primaire proces

Ontwikkelingsthema	Resultaat	Gemeenschap	Betekenis
Innovatie	<p>Werk ik planmatig aan onderwijsverbetering? Wat is mijn plan?</p> <p>Wat voor nieuwe onderwijskundige inzichten heb ik de laatste drie jaar gekregen?</p> <p>Ga ik regelmatig na hoe lang een bepaalde methode of leermiddel al meegaat?</p> <p>Welke auteurs en denkers spreken mij aan?</p>	<p>Voldoet het onderwijsconcept van onze school nog? Wat wel/niet?</p> <p>Hoe zien we de plaats van onderwijs in de samenleving?</p> <p>Bespreken we op onze school regelmatig welke concepten, praktijken en leermiddelen achterhaald zijn?</p> <p>Is er voldoende tijd, ruimte en ondersteuning voor innovaties?</p>	<p>Wat is mijn visie op onderwijs, leren en opvoeding?</p> <p>Wat moeten we kinderen leren?</p> <p>Wanneer wil ik iets veranderen of verankeren?</p> <p>Wat is mijn meest geslaagde innovatie geweest? Waarom vind ik die innovatie geslaagd?</p>
Leerklimaat	<p>Ik typeer de sfeer in mijn organisatie als</p> <p>Wat doe ik om een uitdagende en stimulerende leeromgeving te bewaken?</p> <p>Hoe stimuleer ik vertrouwen en zelfvertrouwen?</p> <p>Hoe vaak praat ik met leerlingen over</p>	<p>Welke normen en waarden heeft onze school? En hoe zie je die terug in de klas?</p> <p>Hoe vaak besteden we als team aandacht aan het thema pedagogisch klimaat?</p> <p>Worden kinderen aangesproken op hun gedrag en hun verantwoordelijkheid?</p> <p>In welke mate houden we rekening met de mening van kinderen?</p>	<p>Wat zijn mijn eigen normen en waarden?</p> <p>Wat is leidend in mijn school; de methode of het vakmanschap van de leraar?</p> <p>Waar ligt mijn grens? Welk gedrag tolereer ik niet?</p> <p>Ik zie kinderen als</p>
Pedagogisch partnerschap	<p>Lopen ouders/verzorgers gemakkelijk bij mij binnen met een vraag? kan ik goed luisteren en geef ik ook duidelijke antwoorden?</p> <p>Wat doe ik om de vertrouwensrelatie met ouders/verzorgers te</p>	<p>Zijn ouders/verzorgers op onze school altijd tijdig en duidelijk geïnformeerd over de ontwikkeling van hun kind?</p> <p>Welke vormen van ouderbetrokkenheid kent onze school? Wat werkt en</p>	<p>Als ik door de ouderbril naar mijn school kijk, ben ik dan welkom? Hoe word ik te woord gestaan?</p> <p>Zie ik ouders/verzorgers als een lust of een last?</p>

	<p>onderhouden?</p> <p>Zijn er veel klachten, geruchten of roddels over onze school?</p>	<p>wat niet?</p> <p>Zijn de rapporten van onze school duidelijk? En gaan we na hoe tevreden ouders over onze school zijn?</p>	<p>Wat houdt partnerschap voor mij in?</p>
Omgaan met verschillen	<p>Ben ik tevreden over de leerresultaten? En mijn team, de ouders, mijn bestuur en de inspectie?</p> <p>Aan wie verantwoord ik de behaalde resultaten en op welke manier doe ik dat?</p> <p>Wat zijn de (on)mogelijkheden van mijn school zijn? Kan ik dit ouders ook duidelijk maken?</p> <p>Wat doe ik om de mate waarin mijn school tegemoet komt aan de verschillen tussen kinderen te bewaken?</p>	<p>Zijn ouders, medewerkers, bestuur en inspectie tevreden met de bereikte leerresultaten?</p> <p>Haalt het onderwijs van onze school het beste uit kinderen? Waar ligt dit aan?</p> <p>Met welke verschillen kunnen we goed uit de voeten en waar hebben we nog moeite mee?</p> <p>Wat belemmert de ontwikkeling van kinderen op onze school?</p>	<p>Wil ik een meer kind- of leerstofgerichte school? Waar ligt voor mij de balans?</p> <p>Wanneer heeft een kind goed gepresteerd voor mij?</p> <p>Met welke verschillen wil ik rekening houden?</p> <p>Enkele dilemma's: Hoofddoekje niet baseball cap wel? Hoogbegaafdheid wel syndroom van Down niet?</p>
Leerlingenzorg	<p>Wat heb ik de laatste maand concreet gedaan om de doorgaande lijn in mijn school te bewaken?</p> <p>Ervaar ik voldoende ondersteuning van de IB'er? Wat kan beter?</p> <p>Hoe onderhoud ik de contacten met VVE, Speciaal onderwijs, Samenwerkingsverband en voortgezet onderwijs?</p> <p>Welke relevante (management)informatie vind ik in ons leerlingvolgsysteem? Kan ik ermee overweg?</p>	<p>Heeft het systeem van leerlingenzorg van mijn school aantoonbaar minder uitval tot gevolg?</p> <p>Op welke terreinen</p> <p>Hoe effectief is de interne begeleiding op onze school en beantwoordt de IB'er (nog) aan de verwachtingen van leerkrachten?</p> <p>Wat zijn de aandachts-, knelpunten en ontwikkelpunten voor de interne begeleiding?</p> <p>Heeft onze school een effectief en toegankelijk leerlingvolgsysteem en hoe ondersteunt dit systeem het didactisch handelen?</p>	<p>Zorgleerlingen, leerlingen die speciale aandacht nodig hebben of gewoon leerlingen?</p> <p>Wat kan ik van mijn IB'er of andere specialisten in de leerlingenzorg leren?</p> <p>Wat zijn mijn criteria om een leerling te verwijzen naar een speciale school?</p> <p>Wat moet en wat wil ik allemaal laten registreren en bespreken?</p>
Klassenconsultatie	<p>Hoe vaak kom ik spontaan en/of voor klassenconsultatie in iedere groep?</p> <p>Tegen welke klassenconsultatie zie ik op? Waar ligt dit aan?</p>	<p>Wat is de rol van klassenconsultatie bij de begeleiding van leerkrachten op onze school?</p> <p>Wie voeren er klassenconsultaties uit? Met welk doel?</p>	<p>Welke meerwaarde heeft klassenconsultatie voor mij?</p> <p>Wat heb ik geleerd van mijn laatste ronde klassenconsultaties?</p>

	Hoe zorg ik ervoor dat mijn medewerkers zich 'veilig' voelen tijdens klassenconsultaties?	Waar kijken we naar bij klassenconsultaties? Worden er ook kijkwijzers gebruikt?	Hoe gebruik ik klassenconsultaties bij functioneringsgesprekken en beoordeling?
--	---	--	---

Reflectiehulp organisatie ontwikkeling

Als echte 'leiders' heb je bij organisatie ontwikkeling een viertal opdrachten met een aantal specifieke rollen:

Koers zoeken

Jij bent de 'initiator' van dit proces. Dit betekent dat je goed zicht moet hebben op je schoolsituatie, kansen en bedreigingen moet zien en relevante management-informatie moet kunnen verzamelen en analyseren. Verder wordt er een beroep gedaan op je eigen creativiteit. Als je ideeën bij anderen verwacht, dan verwachten anderen ook iets van jou! Zoek daarom de ruimte en denk buiten gebaande paden. Moedig initiatief en experiment bij je medewerkers aan en ondersteun dit. Zo ontstaat bevolegheid, inspiratie en nieuw elan in onze scholen.

Koers bepalen

Hier is vooral je rol als 'communicator' aan de orde. Je leidt de professionele dialoog met je medewerkers over dromen, idealen en verwachtingen. Je bundelt ideeën en ervaringen, legt verbanden met bestaand beleid en smeedt de losse delen aaneen tot een plan. Vervolgens zorg je ervoor dat dit plan aanvaard wordt. Dit betekent dat je zowel de interne- als de externe communicatie in de gaten houdt, dat je om kunt gaan met weerstand en kritiek, dat je kunt onderhandelen en dat je op momenten dat de stemmen staken ook daadkrachtig beslissingen durft te nemen. Als schoolleider ben je verantwoordelijk voor de kwaliteit van de beslissing. Een slecht besluit is de beste garantie voor het mislukken van het plan.

Koers volgen

In deze fase van het proces verschuift het accent meer naar je 'doelgericht leiderschap'. Als 'organisator' bent je verantwoordelijk voor het uitvoeren van de beleidscyclus. Van jou wordt verwacht dat je reële (tussen)doelen stelt (faseren), dat je de randvoorwaarden om het plan te laten slagen organiseert (faciliteren) en dat je medewerkers persoonlijk verantwoordelijk maakt voor delen van het plan (alloceren).

Koers houden

Gaandeweg de uitvoering komt het plan wel eens op een dood spoor. In je rol als 'stimulator' dien je het proces dan weer vlot moet trekken. Concreet betekent dit dat je zelf ziet hoe de uitvoering verloopt, dat je het proces continue volgt (monitoren), dat je gevoelig bent voor signalen van je medewerkers, dat je hen waar mogelijk ondersteunt en dat je dingen niet op hun beloop laat, maar op tijd ingrijpt.

Ontwikkelingen volgen betekent ook regelmatig even stilstaan bij de vraag: Zitten we nog op koers? En dan gaat het niet alleen om het benoemen van problemen en knelpunten, maar vooral om het vieren van gezamenlijk succes. Niets is zo motiverend als het gevoel van 'weer een stap' bereikt.

Reflectiehulp organisatie ontwikkeling

Ontwikkelingsthema	Resultaat	Gemeenschap	Betekenis
Ontwikkelingsgericht leiderschap	<p>Moedig ik experiment en initiatief aan? Hoe faciliteer ik dit?</p> <p>Weet ik van iedere medewerker wat zijn/haar competenties zijn en waar zijn/haar affiniteit ligt?</p> <p>Welke ontwikkelingen heb ik de laatste vijf jaar in gang gezet en ook afgemaakt?</p>	<p>Wat zijn de sterke/zwakke kanten van mijn team en waar liggen mogelijkheden en ontwikkelingsruimte?</p> <p>Stimuleer ik de professionele dialoog in mijn team op basis van beelden, verwachtingen en ervaringen?</p> <p>Op welke manier kan ik mijn medewerkers stimuleren om buiten de gebaande paden te denken?</p>	<p>Sta ik open voor nieuwe ideeën en welke ideeën spreken met dan het meest aan?</p> <p>Wat geeft mij de energie om er weer volledig voor te gaan?</p> <p>Als ik de school van mijn dromen neer mocht zetten hoe ziet die er dan uit en waarom staat die school er nog niet?</p>
Visieontwikkeling	<p>Weet ik waar ik naartoe wil met mijn school en waar staan we dan over 1, 2 en 5 jaar?</p> <p>Hoeveel tijd besteed ik aan het ontwikkelen en levend houden van de visie?</p> <p>Wat voor nieuwe of andere inzichten heb ik de laatste drie jaar gekregen?</p> <p>Wat is mijn persoonlijke bijdrage aan de visieontwikkeling op mijn school?</p> <p>Met wie praat ik graag over visionaire zaken? En waar gaat het dan over?</p>	<p>Wat is onze visie en wat zie je er concreet van in de school?</p> <p>Welke eisen worden er aan onze school gesteld en wat zijn de onderwijskundige vragen vanuit mijn organisatie en de schoolomgeving?</p> <p>Worden kennis en informatie gedeeld in mijn organisatie?</p> <p>Ben ik een gelijkwaardige gesprekspartner voor mijn medewerkers op het gebied van onderwijs, leren en opvoeding?</p> <p>Noem vijf concrete voorvallen die ik de afgelopen week gezien heb, waarin onze gemeenschappelijke visie te zien was.</p>	<p>Wat is mijn levensmotto en wat heeft dit te maken met mijn werk?</p> <p>Hoe zie ik de plaats van de school in de samenleving?</p> <p>Waar put ik zelf inspiratie uit?</p> <p>Wat wil ik bij mijn afscheid als mijn grote verdienste horen?</p> <p>Waar wil ik zelf een inspirerend voorbeeld in zijn?</p>
Draagvlakontwikkeling	<p>Kan ik duidelijk maken waar onze school voor staat?</p> <p>Neem ik de tijd om goed uit te leggen waar we mee bezig zijn op onze school?</p> <p>Wie zijn mijn mede- en tegenstanders? En hoe win ik mensen voor de zaak?</p>	<p>Praat ik regelmatig met mijn medewerkers over onze visie en onze doelen?</p> <p>Hoe organiseer ik het professionele gesprek binnen de school en met ouders en anderen buiten de school?</p> <p>Wie moet wat weten en wie mag waar over meepraten of meebeslissen?</p>	<p>Voel ik me wel eens alleen staan? In welke situaties?</p> <p>Wil ik investeren in het ontwikkelen van draagvlak en ten kostte van wat?</p> <p>Wie of wat ondersteunt mij het meest in mijn werk?</p>

Procesvaardigheden	<p>Ben ik in staat om een innovatieproces in mijn school op te starten en te sturen?</p> <p>Werk ik vooral met grote projecten of stimuleer ik juist kleine experimenten?</p> <p>Realiseer ik de afgesproken beleidsvoornemens en controleer ik ook of doelen worden bereikt?</p> <p>Controleer ik of afspraken worden nagekomen en zorg ik voor een goede verankering van de ontwikkeling?</p>	<p>Hebben we duidelijke (tussen) doelen geformuleerd, op welke terreinen en halen we ze ook?</p> <p>Hoe houden we overzicht over de verschillende ontwikkelingen?</p> <p>Gaan we na of men tevreden is met de bereikte resultaten? Wie zijn tevreden en in welke mate?</p> <p>Hoe worden verantwoordelijkheden gedeeld in onze organisatie?</p>	<p>Wat zijn moeilijke of lastige processen voor mij?</p> <p>Heb ik behoefte aan reflectie of feedback, waarover en in welke vorm?</p> <p>Oogst ik voldoende en vier ik mijn successen wel?</p> <p>Sta ik stil bij mijn eigen leerervaringen in een proces?</p>
Besluitvaardigheid	<p>Hoe gemakkelijk neem ik risico's?</p> <p>Hak ik gemakkelijk knopen door of stel ik beslissingen liever uit?</p>	<p>Hoe en in wel stadium betrek ik medewerkers en ouders bij de besluitvorming?</p> <p>Is iedereen voldoende geïnformeerd als er beslissingen worden genomen?</p>	<p>Laat ik me afschrikken door het feit dat ik de uitkomst van een beslissing niet voorzie?</p> <p>Welke consequenties hebben mijn beslissingen?</p>

Reflectiehulp organisatiebeleid en -beheer

Deze kerncompetentie heeft betrekking op de 'managementkant' van ons vak. De laatste jaren hoor je collega's vaak opmerkingen maken in de trant van: 'Ik moet me nog teveel bezighouden met beleids- en regelzaken' of 'personeel en organisatie vragen steeds meer aandacht van me en dit gaat ten koste van onderwijsvernieuwing'. Alsof het 'managen' van je organisatie minder belangrijk is dan het ontwikkelen van je organisatie.

Ook medewerkers en de buitenwereld associëren leiding geven in het primair onderwijs vaak ten onrechte alleen maar met regels, procedures, plannen en structuren. De toegenomen aandacht voor de managementkant van ons vak is niet verwonderlijk. Internationaal onderzoek laat zien dat een grotere zelfstandigheid van scholen automatisch leidt tot verwijdering van het primaire proces. Ook de sterk toegenomen informatievraag en verantwoordingsplicht van leidinggevenden, lijkt tot een verdere verwijdering van het primaire proces te leiden.

Toch is de kerncompetentie 'organisatiebeleid en -beheer' net zo belangrijk als 'organisatieontwikkeling'. Door als leidinggevende creatief met deze kerncompetentie om te gaan schep je juist de randvoorwaarden voor goed onderwijs.

Door beleid planmatig en in samenhang te ontwikkelen borg je nieuwe ontwikkelingen en bind je mensen aan je organisatie. Deze noodzakelijke stap wordt in de praktijk maar al te vaak vergeten, waardoor ineffectief met middelen wordt omgesprongen, ontwikkelingen half of niet worden afgemaakt, er een terugval in oude gewoonten

optreedt of nieuwe medewerkers je organisatie weer snel verlaten omdat ze er zich als persoon niet mee kunnen of willen verbinden. Organisationsbeleid en –beheer is verder van belang voor de continuïteit van het onderwijs en de organisatie. Met het toenemen van verantwoordelijkheid en beleidsruimte, zijn ook de risico's en de verantwoordingsplicht toegenomen.

Reflectiehelp organisatiebeleid en –beheer

Ontwikkelingsthema	Resultaat	Gemeenschap	Betekenis
Organisatie management	<p>Waar ben ik in mijn managementvaardigheden sterk en minder sterk in?</p> <p>Over welke randvoorwaarden heb ik zeggenschap en hoe benut ik die?</p> <p>Zijn alle vergaderingen en overlegsituaties in mijn organisatie effectief en nodig?</p>	<p>Waar wordt met tijd, geld en energie gemorst in mijn organisatie?</p> <p>Zijn plannings, beleid en procedures voor iedereen duidelijk?</p> <p>Is de structuur van mijn organisatie nog van deze tijd? Waar is deze keuze op gebaseerd?</p>	<p>Aan welke regels, procedures en afspraken hecht ik en waarom?</p> <p>Ben ik een meewerkend voorman, een leider of een manager?</p> <p>Ben ik efficiënt en effectief?</p>
Integraal personeels Beleid (IPB)	<p>Weet ik van al mijn medewerkers: - waar ontwikkelpunten liggen; - wat sterke / zwakke kanten zijn; - wat voor specifieke expertise ze hebben?.</p> <p>Heb ik de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden binnen mijn school duidelijk geregeld?</p>	<p>Heeft mijn school de juiste medewerkers om onze ambitie waar te kunnen maken? Waar liggen (on)mogelijkheden?</p> <p>Past de taak- en functiestructuur bij het onderwijs van onze school?</p>	<p>Durf ik op de professionaliteit van mijn medewerkers te vertrouwen?</p> <p>Welke verantwoordelijkheden kan en wil ik niet delen?</p>
Juridisch management	<p>Met welke juridische aspecten heb ik het laatste half jaar te maken gehad?</p> <p>Heb ik voldoende kennis van bijvoorbeeld de WPO en de CAO-po?</p>	<p>Hebben we wel eens te maken met klachten of beroepsprocedures? Waar gaan die over?</p> <p>Welke arbeidsrechterlijke geschillen komen binnen onze organisatie voor?</p>	<p>Heb ik wel eens tegen mijn rechtvaardigheidsgevoel gehandeld? In welke situatie?</p> <p>Voor welk moreel dilemma heb ik onlangs gestaan en wat heb ik daarvan geleerd?</p>
Financieel economisch Management	<p>Kom ik jaarlijks uit met mijn budget? Waar ligt dit aan?</p> <p>Kan ik werken met een begroting, een jaarrekening lezen en verantwoord investeren en reserveren?</p> <p>Hoe en aan wie verantwoord ik de financiële keuzes en de besteding van middelen?</p>	<p>Komen mijn medewerkers met ideeën, of is daar nooit geld voor?</p> <p>Koppelen we financiële keuzes aan de visie en doelen van de organisatie?</p> <p>Wie beslist er over welke investeringen in uw school en wie mag waar over meepraten?</p>	<p>Hoe wil ik omgaan met de invoering van lumpsum?</p> <p>Wat vind ik van het adagium: Voor een goed verhaal is altijd geld te vinden?</p> <p>Ontleen ik mijn gezag vooral aan het feit dat ik over de centen ga?</p>

Kwaliteitsmanagement	<p>Ken ik de fasen van een veranderingsproces en weet ik wat mijn rol in iedere fase is?</p> <p>Kan ik zelfevaluatie in mijn school leiden?</p> <p>Welke kwaliteits-instrumenten gebruik ik en wat doe ik met de uitkomsten van kwaliteitsevaluaties?</p> <p>Wat stuur ik vooral aan: activiteiten, processen, procesketens of</p>	<p>Wat zijn stimulerende- of belemmerende factoren van een veranderingstraject in onze school?</p> <p>Over welke aspecten van onze organisatie willen we kwaliteitsuitspraken doen?</p> <p>Hoe zien we de rol van de inspectie en hoe gaan we om met het waarderingskader?</p> <p>Waar uit zich onze kwaliteit in voor kinderen, ouders, medewerkers, de lokale gemeenschap, enz</p>	<p>Hoort veranderen van nature bij mij of wordt ik er wat onrustig van?</p> <p>Welke betekenis heeft het woord kwaliteit voor mij?</p> <p>Wat is de relatie tussen mijn eigen functioneren en de kwaliteit van de school?</p> <p>Wanneer is iets goed of goed genoeg voor mij?</p>
Facilitair management	<p>Hoe vaak doe ik klusjes en boodschappen voor mijn organisatie?</p> <p>Hoeveel tijd besteed ik aan facilitaire zaken: reproductie, administratie, schoonmaak, onderhoud, ed.).</p>	<p>Hoe veilig en schoon is onze school?</p> <p>Welke ondersteuning is geregeld in onze school en waar hebben we behoefte aan?</p>	<p>Is mijn school ook mijn visitekaartje?</p> <p>Hoort het onderwijs ondersteunend personeel bij mijn team? Waarom wel/niet?</p>

Reflectiehulp ondernemerschap

Het onderwijs vormt een afspiegeling van onze maatschappij. Een moderne arbeidsorganisatie staat in voortdurende wisselwerking met haar omgeving. Niet alleen om op tijd te kunnen anticiperen op veranderingen, maar ook om onderwijskwaliteit te kunnen blijven leveren waar de samenleving om vraagt. Met een ondernemende instelling, treed je als boegbeeld van je organisatie de omgeving tegemoet. Je staat open voor nieuwe vragen en wensen vanuit de maatschappij en de schoolomgeving en anticipeert op tijd en adequaat op de ontwikkelingen. Je gaat strategisch om met alle *'factoren'* (wet- en regelgeving, omgevingseisen, etc.) en *'actoren'* (mensen, instituties, organisaties) die je organisatie beïnvloeden. Je gaat het gesprek aan en verantwoordt het handelen van je organisatie. Je onderhoudt goede professionele relaties en bekommert je ook om de beeldvorming van je organisatie.

Reflectiehulp ondernemerschap

Ontwikkelingsthema	Resultaat	Gemeenschap	Betekenis
Strategisch management	<p>Welke kansen en bedreigingen zie ik voor mijn school? En moet ik hier ook iets mee?</p> <p>Welke beleidsontwikkelingen komen er de komende 3 jaar aan?</p> <p>Welke vormen van samenwerking ben ik in de driehoek school – gezin – gemeenschap de afgelopen drie jaar aangegaan?</p>	<p>Welke onderwijskundige vragen krijgen we uit de lokale gemeenschap en de samenleving?</p> <p>Hoe open staan wij voor ideeën en invloeden van buiten?</p> <p>Welke bijdrage willen wij als school leveren aan de lokale gemeenschap?</p>	<p>Hoe ondernemend, betrokken, bewogen en bevolgen ben ik?</p> <p>Met welke opvattingen en belangen moet en wil ik rekening houden?</p> <p>Waar wil ik een voorbeeld in zijn? Wie waren mijn voorbeelden? Wat deden zij wat ik bij mezelf wil ontwikkelen?</p>
Relatiebeheer	<p>Hoe is mijn relatie met: bestuur, collega's, ambtenaren, media, bedrijfsleven, etc.</p> <p>In welke netwerken zit ik en hoeveel tijd besteed ik daaraan?</p> <p>Waarom zijn deze netwerken belangrijk voor me en wat was van ieder netwerk de opbrengst in het afgelopen jaar?</p>	<p>Hoe is onze relatie met: collega's, begeleidingsdienst, samenwerkingsverband, peuterspeelzaal, etc.</p> <p>In welke netwerken zitten we als school en wie gaan daar naartoe?</p> <p>Wat hebben we het afgelopen jaar gehaald en gebracht in de netwerken waar we als school inzitten?</p>	<p>Wanneer heb ik een echte relatie en wat moet een relatie voor mij betekenen?</p> <p>Welke meerwaarde hebben informele contacten voor mij?</p> <p>Met welke personen of organisaties vind ik het moeilijk om relaties aan te gaan? Waar ligt dit aan?</p>
Ouders/verzorgers als groep	<p>Hoe vaak per jaar bezoek ik puur uit belangstelling bijeenkomsten van ouderraad of -vereniging?</p> <p>Hoe is mijn verstandhouding met ouders als groep en het georganiseerd overleg in mijn school?</p>	<p>Wat is de meerwaarde van het georganiseerd overleg met ouders op onze school? Hoe kan het beter?</p> <p>Zijn ouders en (G)MR het over het algemeen eens met de keuzes die we als school maken?</p>	<p>Vind ik het waardevol om te investeren in de relatie met ouders? Waarom wel/niet?</p> <p>Waar leg ik de grens in de verantwoordelijkheid van ouders/verzorgers en van de school?</p>

Reflectiehulp intrapersonlijke competenties

Je *'intrapersonlijke competenties'* vormen de hulpmotor voor het leren in de praktijk. Je hebt hem voortdurend nodig om problemen goed te kunnen analyseren en mogelijke oplossingsrichtingen te verkennen.

Het belang van deze aspecten van leiderschap sluit aan bij internationaal onderzoek naar het cognitief functioneren van schoolleiders. Daaruit blijkt dat goede schoolleiders meer aandacht en energie besteden aan het selecteren van hun doelen, ze over meer relevante kennis beschikken en die kennis beter gebruiken bij het oplossen van problemen. Bovendien blijken problemen door deskundige schoolleiders diepgaander te worden geanalyseerd en in verband te worden gebracht met de bredere organisatie(-problemen).

Reflectiehulp intrapersoonlijke competenties

Ontwikkelingsthema	Resultaat	Gemeenschap	Betekenis
Informatie verwerken	<p>Wat zijn mijn belangrijkste informatiebronnen en waar zoek ik naar nieuwe informatie?</p> <p>Kan ik hoofd- en bijzaken onderscheiden, feiten en meningen, incidenten en trends, etc.?</p> <p>Welke ken- en stuurgetallen mis ik in mijn dagelijks werk?</p>	<p>Welke informatiekanalen gebruiken we als school veelvuldig en welke niet?</p> <p>Wordt kennis gedeeld in onze organisatie? Op welke wijze en door wie?</p> <p>Halen we het optimale uit de administratieve systemen van onze organisatie?</p>	<p>Wat is relevante informatie voor mij?</p> <p>Wet wie deel ik welke kennis?</p> <p>Maakt ICT waar wat zij allemaal belooft?</p>
Problemen oplossen	<p>Herken ik problemen bijtijds? En onderneem ik dan ook actie?</p> <p>Hoe pak ik problemen meestal aan? Benut ik de mogelijkheden die voorhanden zijn</p> <p>Kan ik delegeren en coördineren?</p>	<p>Wat zijn de echte problemen in onze organisatie?</p> <p>Worden problemen op onze school ook echt in de kern aangepakt of is het meer brandjes blussen?</p> <p>Wie voelt zich waar verantwoordelijk voor in onze organisatie?</p>	<p>Wanneer is iets een probleem voor mij?</p> <p>Ben ik flexibel, slim, handig, gehaaid, doelgericht, etc.?</p> <p>Hoe maak ik anderen mede verantwoordelijk voor oplossingen?</p>

Reflectiehulp zelfsturing

De kerncompetentie '*zelfsturing*' verbindt de morele kant van ons vak met je leervermogen. Een leidinggevende die zichzelf effectief kan sturen, denkt regelmatig na over zijn beroepsopvattingen en zijn bekwaamheid. In de omschrijving '*kan moreel verantwoord handelen*' wordt expliciet een relatie gelegd met je moreel leiderschap. In je reflectie en verantwoording houd je steeds de dimensies resultaat, gemeenschap en betekenis in het oog. In iedere reflectiehulp gebruiken we deze dimensies dan ook als leidraad. Als professional wil je ook bekwaam blijven. Bij zelfsturing hoort dus ook dat je je eigen ontwikkeling regisseert.

Reflectiehulp zelfsturing

Ontwikkelingsthema	Resultaat	Gemeenschap	Betekenis
Beroepsidentiteit	<p>Wat is mijn bijdrage aan de levensbeschouwelijke identiteit van onze school?</p> <p>Aan wie verantwoord ik mijn professioneel handelen?</p> <p>Voor welke morele dilemma's heb ik het laatste half jaar gestaan? Welke keuzes maakte ik?</p>	<p>Hoe levend is onze identiteit en door welke waarden wordt zij gekenmerkt?</p> <p>Hoe zien we onze gedeelde waarden terug in ons alledaags professioneel handelen?</p> <p>Welke principiële keuzes hebben we in onze organisatie gemaakt?</p>	<p>Welke personen hebben mij als leider geïnspireerd en waarom?</p> <p>Wat houdt respect voor mij in en waar vraag ik begrip voor?</p> <p>Welke principes huldig ik?</p>

<p>Reflectieve vaardigheden</p>	<p>Wat kan ik doen om mezelf beter te leren kennen?</p> <p>Neem ik voldoende tijd voor reflectie en heb ik vaste momenten voor reflectie? Zet ik reflectie ook om in actie?</p> <p>Wat vinden anderen sterke/zwakke kanten van mij?</p> <p>Ben ik een ja-maar-type of meer het waarom-niet-type?</p> <p>Welke omstandigheden bezorgen mij de meeste stress en onrust en hoe ga ik om met stressvolle situaties en periodes? Welke methoden gebruik ik om stressverschijnselen weg te nemen of weer kalm te worden?</p> <p>Kan ik mijn werk gemakkelijk loslaten? Vindt mijn partner dit ook?</p> <p>Wanneer is het genoeg? Bent ik me bewust van mijn eigen mentale modellen en blinde vlekken?</p> <p>Hoe relatieveer ik?</p>	<p>Is reflectie een gangbare zaak in onze school?</p> <p>Hebben we gezamenlijke momenten voor collectieve reflectie?</p> <p>Gebruiken we een bepaalde werkwijze om uit onze reflecties te leren?</p> <p>Wat veroorzaakt stress en burnout in onze organisatie?</p> <p>Hoe staat het met de balans werk-privé van medewerkers?</p> <p>Neemt iedereen ook echt pauze tussen de middag?</p> <p>Worden successen gevierd in onze organisatie?</p> <p>Wordt er vaak gelachen?</p> <p>Waar bent u met z'n allen trots op?</p> <p>Met welk dier zouden we onze organisatie vergelijken? Waarom?</p> <p>Wat is goed op onze school en wanneer is het goed genoeg? Wie bepaalt dit?</p>	<p>Hoe staat het met de balans in mijn leven en de prioriteiten die ik leg als het gaat om; emotionele en fysieke gezondheid, relaties, werk, geestelijk welbevinden, plezier en avontuur?</p> <p>Enkele graadmeters:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vind ik egoïsme een verwerpelijk woord of kan ik goed 'nee' zeggen? - Ben ik slachtoffer van verplichtingen of laat mijn agenda mijn prioriteiten ook zien? - Voel ik me soms helemaal opgebrand of geven bepaalde zaken met juist energie? - Voel ik me beperkt in mijn mogelijkheden of pak ik mijn kansen? - Voel ik me voortdurend opgejaagd of kom ik ook toe aan mijn rust? - Sta ik overal alleen voor of voel ik me voldoende gesteund? <p>Herken ik mezelf in gangbare typologieën als Human Dynamics, Covey, kleurdenken, enneagrammen, e.d.?</p>
<p>Leercompetentie</p>	<p>Wat heb ik de laatste drie jaar aan professionaliseringsactiviteiten ondernomen?</p> <p>Wat voor soort activiteiten waren dit? Vind ik dit veel/weinig/genoeg?</p> <p>Wat heb ik geleerd in mijn dagelijks werk?</p> <ul style="list-style-type: none"> - vandaag - vorige week - de afgelopen maand - het afgelopen jaar <p>Als ik de cursussen die ik de afgelopen jaren nog eens doorblader op welke punten merk ik dan dat mijn professioneel gedrag verbeterd is?</p>	<p>Ben ik ook een voorbeeld voor mijn medewerkers als het om professionele ontwikkeling gaat?</p> <p>Komt iedereen voldoende aan z'n trekken met het huidige nascholingsbeleid?</p> <p>Is onze school een professionele leergemeenschap of een lerende organisatie?</p> <p>Wat zijn merkbare effecten van de professionaliseringsactiviteiten van medewerkers?</p>	<p>Leer ik liever alleen of samen met anderen?</p> <p>Welke leerstijl heb ik?</p> <p>Wat houdt persoonlijke effectiviteit voor mij in?</p> <p>Waar leer ik het meest van? Hoe komt dit?</p>

Reflectiehelp interpersoonlijke competenties

Bij het omzetten van je denkkraft in daden, krijg je altijd te maken met anderen. Je 'interpersoonlijke competenties' zijn ook een soort hulpmotor. Je hebt ze nodig om een goede relatie met kinderen, ouders, medewerkers en anderen op te kunnen bouwen, om open en effectief te kunnen communiceren en om een goede sfeer te creëren.

Interpersoonlijk competenties hebben vooral betrekking op uw relationele kant en uw omgangsvormen. Heel concreet gaat het om de (emotionele) afstand die u bewust wel of niet bewaard ten opzichte van een ander.

Reflectiehelp interpersoonlijke competenties

Ontwikkelingsthema	Resultaat	Gemeenschap	Betekenis
Relaties onderhouden	<p>Ben ik bereikbaar voor kinderen, medewerkers, ouders en anderen en neem ik de tijd om te luisteren?</p> <p>Kan ik anderen inspireren en motiveren? Heb ik impact op anderen?</p> <p>Hoe ga ik om met tegenslag, weerstand teleurstelling, stress en conflicten?</p>	<p>Hoe bereikbaar, toegankelijk en aanspreekbaar is onze school en haar medewerkers?</p> <p>In welke relaties, hoe doen we dat en met welke reden?</p> <p>Hoe delen we vertrouwen, verantwoordelijkheid en leiderschap in onze organisatie?</p>	<p>In welke kwesties neem ik stelling? Met welke argumenten?</p> <p>Ben ik diplomatiek?</p> <p>Betrap ik mezelf er wel eens op dat ik uitvluchten bedenken om geen actie te hoeven ondernemen</p> <ul style="list-style-type: none"> - wanneer, - welke situaties - welke onderwerpen, - welke personen
Communicatie onderhouden	<p>Kan ik een overtuigende presentatie houden en begrijpen ouders en medewerkers wat ik zeg of schrijf?</p> <p>Vertel ik duidelijk waar het op staat of draai ik er vaak omheen?</p> <p>Zijn er gespreksvormen en -interventies die ik veelvuldig hanteer?</p> <p>Let ik ook op non-verbaal gedrag? Beantwoord ik dit?</p>	<p>Hoe communiceren we als school naar ouders? Wat kan beter?</p> <p>Zijn we als school duidelijk in onze communicatie naar ouders en de lokale gemeenschap?</p> <p>Aan welke vormen van overleg nemen teamleden deel in en buiten de school? Is dit nodig?</p> <p>Hoe communiceren we in onze school? Hoe staat het met de verhouding op papier – mondeling?</p>	<p>Welke gesprekken vind ik lastig? Waar zie ik tegenop?</p> <p>Waar word ik alert, boos, gekwetst, moedeloos, teleurgesteld, etc. van?</p> <p>Schrap 10 overlegsituaties: Waar doe ik niet meer aan mee en waarom niet?</p> <p>In mijn communicatie ben ik</p>

Reflectiehelp aansturen van professionals

De kerncompetentie '*aansturen van professionals*' is je echte 'leiderschapscompetentie'. Jij hebt er je beroep van gemaakt om anderen aan te sturen. Vanuit je interpersoonlijke competenties bouw je relaties op, maar vanuit je leiderschap stuur je je medewerkers aan.

Zonder een goed functionerend team dat bereid is om samen de schouders onder de school te zetten, is er geen ontwikkeling mogelijk. Op basis van een duidelijke gedeelde visie en met heldere doelen voor ogen is het jouw taak om in je rol als stimulator en begeleider het beste in uw medewerkers naar boven te brengen. Jouw organisatie kan niet zonder gemotiveerd personeel, maar je medewerkers kunnen ook niet zonder jouw motiverend leiderschap.

Een kenmerkend verschil met de 'interpersoonlijke competenties' is dat de kerncompetentie 'aansturen van professionals' nadrukkelijker verbonden is met je leidinggevende rol. Tussen jou en je medewerkers bestaat immers een formele hiërarchische relatie. Je bent niet alleen verantwoordelijk voor de sfeer, maar ook voor de resultaten. Dat betekent dat je je medewerkers bewust beïnvloedt. Net zoals in een klas verdient de een een schouderklopje en kan de ander rekenen op een reprimande.

Het bewust beïnvloeden van medewerkers heet 'leiding geven' en is gebaseerd op verschillende machtsbronnen (positie, deskundigheid, informatie, informeel, etc.).

Reflectiehelp aansturen van professionals

Ontwikkelingsthema	Resultaat	Gemeenschap	Betekenis
Persoonsgericht leiderschap	<p>Met welke medewerkers heb ik in de afgelopen maand geen/veel contact gehad?</p> <p>Durf ik een medewerkers ter verantwoording te roepen? Welke grenzen trek ik?</p> <p>Weet ik van iedere medewerker:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wanneer hij jarig is - Hoe zijn gezin is? - Wat zijn competenties zijn? - Welke interesses hij/zij heeft? - 	<p>Welke medewerker is het meest/minst populair in onze organisatie? Waar ligt dit aan?</p> <p>Wat is de persoonlijke meerwaarde van iedere medewerker voor onze school?</p> <p>Hoe goed kennen mensen elkaar op onze school?</p>	<p>Met welke medewerker vind ik het moeilijk om een gesprek aan te gaan? Waar ligt dat aan?</p> <p>Hoe ondersteun ik mijn medewerkers (dienend leiderschap)? Noem eens drie voorbeelden.</p> <p>Heeft u hechte vriendschappen met één of meerdere medewerkers? En heeft u daar wel eens last van?</p>
Groepsgericht leiderschap	<p>Hoe denk ik over de volgende zaken in mijn organisatie:</p> <ul style="list-style-type: none"> - het werkklimaat - de samenwerking - de communicatie <p>Hoe ga ik om met:</p> <ul style="list-style-type: none"> - leiders - volgers - goedgebekte - stille teamleden - werkers - denkers - strebers - kantjeslopers <p>Hoe heb ik het laatste half jaar het werkplezier van mijn medewerkers bevorderd? Noem eens drie voorbeelden.</p>	<p>Hebben we voldoende zicht op de span-, draag- en daadkracht van medewerkers en het volledige team?</p> <p>Heeft iedere medewerker voldoende ruimte in het overleg?</p> <p>Hoe stimuleren we betrokkenheid in ons team?</p>	<p>Welke verschillen, opvattingen en mogelijkheden van mensen accepteer ik (niet meer)?</p> <p>Sta ik boven, in, tussen, naast, voor, achter mijn team? En in welke situaties?</p> <p>Ben ik een echte leider? Waar zie je dat aan?</p>