



SAMEN WIJS

OP NIVEAU

LEIDEN

LEREN

*ONDERZOEK
IN OPDRACHT VAN DE VLAAMSE OVERHEID
NAAR COMPETENTIES EN PROFESSIONALISERING
VAN LEIDINGGEVENDEN IN HET BASIS- EN SECUNDAIR ONDERWIJS*

BIJLAGEN

Dr. E. Verbiest

Juni 2014



SAMEN WIJS

E: e.b.verbiest@gmail.com

T: 0031629150067

W: www.samen-wijs.nl

A: Azaleastraat, 7, 5102 ZK 7, Dongen, NL

LEREN LEIDEN OP NIVEAU

*ONDERZOEK
IN OPDRACHT VAN DE VLAAMSE OVERHEID
NAAR COMPETENTIES EN PROFESSIONALISERING
VAN LEIDINGGEVENDEN IN HET BASIS- EN SECUNDAIR ONDERWIJS*

BIJLAGEN

Dr. E. Verbiest

Juni 2014

Inhoudsopgave

Bijlage 1: Gemeenschapsonderwijs – Functiebeschrijving directeur	7
Bijlage 2: Functiebeschrijvingen leidinggevende functies secundair onderwijs Nederland.....	10
Bijlage 3: Vlaanderen – Gemeenschapsonderwijs. Competentieprofiel kandidaat-cursisten voor het ambt van directeur / adjunct-directeur	13
Bijlage 4: Vlaanderen – Gemeenschapsonderwijs. Opleiding directeur SO 2013-14 – pre-service – domeinen	16
Bijlage 5: Vlaanderen – VSKO - Domeinen van beleidsvoerend vermogen als basis voor de ProfS- opleiding.....	17
Bijlage 6: Vlaanderen – VSKO - Domeinen van beleidsvoerend vermogen – Voorbeeld: voorlopige uitwerking van één domein.....	19
Bijlage 7: Vlaanderen: Provinciaal Onderwijs Vlaanderen - specifiek nascholingsaanbod voor leidinggevenden	20
Bijlage 8: Vlaanderen – CvA - Resultaatsdomeinen en competenties	23
Bijlage 9: Vlaanderen – VIMKO – Besturen	24
Bijlage 10: Nederland – Nederlandse Schoolleidersacademie - Vijf basiscompetenties van schoolleiderschap primair onderwijs	25
Bijlage 11: Nederland – Nederlandse Schoolleidersacademie - Vijf basiscompetenties van schoolleiderschap primair onderwijs. Uitwerking naar functieniveaus	26
Bijlage 12: Nederland – Voortgezet onderwijs - Zeven domeinen van schoolleiderschap	30
Bijlage 13: Nederland – Bestuurlijke taken en bestuurlijk vermogen van besturen primair onderwijs....	31
Bijlage 14: Centraal Europa - Competentiedomeinen Central5	33
Bijlage 15: Verenigde Staten - ISLLC-standaards (1996)	38
Bijlage 16: Verenigde Staten - Educational Leadership Policy Standards 2008	40
Bijlage 17: Canada – Ontario Leadership Framework 2012 School leaders	42
Bijlage 18: Canada – Ontario Leadership Framework 2012 System-level leadership	47
Bijlage 19: Canada – Ontario Leadership Framework 2012 Personal Leadership Resources.....	50
Bijlage 20: Australië – Leadership Capability Framework	51
Bijlage 21: Nieuw Zeeland –Dimensies van leiderschap	59
Bijlage 22: Verenigde Staten – Teacher Leadership Standards.....	65
Bijlage 23: Schotland – The Professional Actions of Middle Leaders	69
Bijlage 24: Vergelijking van tien leiderschapsprofielen.....	76
Bijlage 25: Voorbeelden van professionele-ontwikkelingsmogelijkheden voor leidinggevenden op diverse niveaus. (Schotland)	78
Bijlage 26: Voorbeeld (abstract) van de niveaus van leiderschap voor het onderwijskundig- leiderschapsdomein, Victoria, Australië.....	82

Bijlage 1: Gemeenschapsonderwijs – Functiebeschrijving directeur¹

Het onderstaande betreft een functiebeschrijving directeur binnen een scholengroep van het Gemeenschapsonderwijs. Voor coördinerend directeur (SO) en directeur coördinator (BaO) zou een identiek model kunnen gebruikt worden. Deze functiebeschrijvingen worden gepersonaliseerd samen met het instellingshoofd. De personalisatie van deze drie functies is sterk afhankelijk van de taakverdeling binnen de scholengroep.

Functiebeschrijving

Bestaansreden van de functie:

- *Een effectieve schoolorganisatie opzetten en een participatief beleid voeren.*
- *In een goed werkklimaat, een vlotte werking van de school verzekeren.*
- *Het pedagogisch beleid concretiseren en de best mogelijke voorwaarden creëren voor het onderwijsproces.*

Door: te communiceren, te bemiddelen, te plannen, te organiseren, te coördineren, te coachen, te delegeren, te motiveren en bij te sturen.

ORGANISATIE	
<i>1. pedagogisch project en schoolwerkplan</i>	<p><i>1.1. Doel: Samen met alle betrokkenen het pedagogisch project van de school en het schoolwerkplan definiëren, waken over een goede uitvoering ervan en indien nodig bijsturen.</i></p> <p><i>1.2. Actiedomeinen:</i></p> <p><i>1.2.1. de schoolactiviteiten en –acties kaderen binnen de schoolvisie</i></p> <p><i>1.2.2. de personeelsleden, leerlingen, ouders en andere betrokken partijen rond de schoolvisie mobiliseren</i></p> <p><i>1.2.3. concretisering naar de school toe van het algemeen pedagogisch project van het GO! en de missie van Scholengroep Panta Rhei.</i></p>
<i>2. Langetermijnplanning</i>	<p><i>2.1. Doel: Visie voor de school op langere termijn ontwikkelen</i></p> <p><i>2.2. Actiedomeinen:</i></p> <p><i>2.2.2. de continuïteit en de positieve evolutie van de school verzekeren</i></p> <p><i>2.2.3. uitvoering geven aan prioriteiten van het algemeen strategisch plan van het GO! en de beleidsnota van Scholengroep Panta Rhei</i></p> <p><i>2.2.4. het aanbod van de school maximaal afstemmen op de noden van de (lokale) gemeenschap, rekening houdend met de maatschappelijke veranderingen.</i></p>
<i>3. Kwaliteitszorg</i>	<p><i>3.1. Doel: Op basis van het pedagogisch project van de school en in samenspraak met alle betrokkenen, een aanpak tot algemene kwaliteitszorg, gericht op de versterking van het onderwijsproces definiëren, invoeren en doen respecteren.</i></p> <p><i>3.2. Actiedomeinen:</i></p> <p><i>3.2.1. bijdragen tot het goed functioneren van leerlingen en leraren</i></p> <p><i>3.2.2. bijdragen tot het effectief en efficiënt realiseren van de doelstellingen van de school</i></p> <p><i>3.2.3. zelfevaluerend vermogen van de school verhogen en op basis van deze evaluatie doelgerichte en relevante verbeteringsprojecten uitwerken.</i></p>

¹ Met dank aan dr. J. De Mayer, algemeen directeur van de scholengroep Panta Rhei te Gent, voor het ter beschikking stellen van deze functiebeschrijving.

<p>4. Leerlingenbegeleiding</p>	<p>4.1. Doel: <i>Organiseren en opvolgen van de leerlingenbegeleiding en zelf tijd maken om contacten te onderhouden met de leerlingen.</i></p> <p>4.2. Actiedomeinen: 4.2.1. <i>de leerlingen betrekken bij het schoolgebeuren</i> 4.2.2. <i>de leerlingen mobiliseren voor het opvoedingsproject</i> 4.2.3. <i>een gunstig studie- en leefklimaat scheppen het welbevinden van de leerlingen verzekeren</i> 4.2.4. <i>zorgen voor een maximale doorstroming binnen de eigen structuren, rekening houdend met het individueel profiel van de leerlingen</i> 4.2.5. <i>meewerken aan het opstellen van het beleidsplan leerlingenbegeleiding met het Centrum voor Leerlingenbegeleiding (CLB) en zorgen voor de uitvoering ;</i> 4.2.6. <i>voldoen aan de wettelijke verplichtingen en verplichtingen opgelegd door de inrichtende macht</i></p>
<p>5. Materieel en financieel beleid</p>	<p>5.1. Doel: <i>Het schoolbudget opmaken, uitvoeren en opvolgen.</i></p> <p>5.2. Actiedomeinen: 5.2.1. <i>het schoolbudget optimaal beheren</i> 5.2.2. <i>het patrimonium van de school vrijwaren en belangrijke knelpunten melden aan de scholengroep</i> 5.2.3. <i>voldoen aan de wettelijke verplichtingen en de verplichtingen opgelegd door de inrichtende macht</i></p>
<p>6. Veiligheidsbeleid</p>	<p>6.1. Doel: <i>De veiligheid van leerlingen ,personeel en de leefomgeving waarborgen</i></p> <p>6.2. Actiedomeinen: <i>Toezien op het respecteren van de regelgeving inzake veiligheid en leefmilieu</i></p>
<p>7.Administratief beheer</p>	<p>7.1. Doel: <i>Instaan voor en toezien op een correcte verwerking van de algemene documentenstroom, de personeelsadministratie,de leerlingenadministratie en het schoolbudget.</i></p> <p>7.2. Actiedomeinen: 7.2.1. <i>verzekeren dat aan alle administratieve verplichtingen (decretaal opgelegde en andere) wordt voldaan</i> 7.2.2. <i>de nodige financiering en subsidiëring verkrijgen</i> 7.2.3. <i>een goede informatiedoorstroming naar alle participanten waarborgen</i> 7.2.4. <i>de pedagogische werking ondersteunen</i> 7.2.5. <i>respecteren van de wet op de privacy</i></p>
<p>8. Personeelsbeleid</p>	<p>8.1. Doel: <i>Leiden, begeleiden en evalueren van het personeel.</i></p> <p>8.2. Actiedomeinen: 8.2.1. <i>met een bekwaam en gemotiveerd team de doelstellingen van de school realiseren</i> 8.2.2. <i>de personeelsleden betrekken bij het schoolbeleid</i> 8.2.3. <i>het welbevinden van het personeel bevorderen</i> 8.2.4. <i>het functioneren van de individuele personeelsleden en het schoolteam bevorderen</i></p>

TAAK	
1. Kennis hebben van de taak	<i>Doel: theoretische onderbouwing van de taak door kennis van wetten en decreten, onderwijsbeleid, pedagogisch didactisch handelen, algemene kennis...</i>
2. Inzicht hebben in de taak	<i>2.1 Doel: inzicht in de werking van de structuren en organen (sge, sgr, syndicaal, rvb, macro-meso-micro, net,...), ontwikkelingspsychologie van kinderen en leerlingen</i>
3. Bereidheid zich professioneel te ontwikkelen	<i>3.1. Doel: Instaan voor de eigen professionalisering 3.2. Actiedomeinen: 3.2.1. zorgen voor het bewaren van een brede algemene kennis en blijven met de ontwikkelingen op het vakgebied 3.2.2. op de hoogte blijven van de wijzigende relevante onderwijsregelgeving 3.2.3. de invulling van de eigen opdracht verbeteren/optimaliseren</i>
COMMUNICATIE/STAKEHOLDERS	
1. Communicatie en samenwerking met ouders, meerderjarige leerlingen en cursisten	<i>1.1. Doel: Instaan voor en toezien op een goede communicatie en samenwerking . 1.2. Actiedomeinen: 1.2.1. informatie geven en/of uitwisselen met de betrokkenen 1.2.2. betrokkenen informeren over en/of betrekken bij het schoolgebeuren 1.2.3. samen werken aan de opvoeding met de betrokkenen</i>
2. Overleg en samenwerking met alle interne partners	<i>2.1. Doel: Instaan voor en toezien op een goede communicatie en overleg met alle interne schoolbetrokken instanties / partijen 2.2. Actiedomeinen: : 2.2.1. een goede informatie-uitwisseling, inspraak en overleg verzekeren 2.2.2. hun medewerking verkrijgen 2.2.3. voldoen aan een aantal wettelijke en door de inrichtende macht opgelegde verplichtingen</i>
3. Overleg en samenwerking met externe partners	<i>3.1. Doel: Instaan voor en toezien op een goede communicatie en overleg met alle externe partners. 3.2. Actiedomeinen: 3.2.1. een goede informatie-uitwisseling verzekeren 3.2.2. de medewerking van externe partners verkrijgen 3.2.3. voldoen aan de wettelijke en door de inrichtende macht opgelegde verplichtingen</i>
4. Extern communicatiebeleid	<i>4.1. Doel: Het imago van de school bevorderen 4.2. Actiedomeinen: 4.2.1. de school bekendheid geven en aantrekkelijk maken voor schoolkeuze 4.2.2. doordachte public relations van de school verzorgen en ontwikkelen 4.2.3. het bestaan en/of ontplooiing van de school op termijn verzekeren</i>
5. werking binnen scholengemeenschap en scholengroep	<i>5.1. Doel: Bijdragen tot de goede werking van de scholengroep en/of scholengemeenschap. 5.2. Actiedomeinen: 5.2.1. de werking van de scholengemeenschap en de scholengroep helpen versterken 5.2.2. een solidaire houding aannemen tegenover andere scholen en collega directeurs</i>

Bijlage 2: Functiebeschrijvingen leidinggevende functies secundair onderwijs Nederland²

(Bron: Stichting Carmelcollege: functieboek, 2013)

Hieronder volgen de functiebeschrijvingen van vier functies (teamleider onderwijs; locatieleider; lid centrale directie en voorzitter centrale directie). De functie van bestuurder is niet opgenomen in het functieboek, bestuurders in het onderwijs beschikken over een eigen CAO .

TEAMLEIDER ONDERWIJS

1. Geeft leiding aan het organisatorische en personele beheer van een onderwijsteam door:

- planning en coördinatie van programma's, projecten en activiteiten;
- het doen van voorstellen met betrekking tot het (meerjaren)formatieplan;
- uitvoering van het personeelsbeleid (selectiegesprekken, benoemingsvoorstellen, gesprekkencyclus, scholing, verzuimbeleid, etc.) ;
- het doen van voorstellen bij de voorbereiding van de locatiebegroting en het afleggen van verantwoording over behaalde resultaten.

2. Vertegenwoordigt de werkeenheid en voert overleg door:

- afstemming binnen de locatie over activiteiten, voorzieningen, ruimtes, ICT etc.;
- het promoten van de school bij instellingen voor basisonderwijs;
- het initiëren, vormgeven en realiseren van de communicatie met en voorlichting aan ouders.

3. Draagt zorg voor uitvoering van en bijdrage aan het onderwijsbeleid van de locatie / sector door:

- het opstellen van een teamplan;
- het doorvoeren van afgesproken onderwijsveranderingen;
- het inzichtelijk maken van en rapporteren over onderwijsresultaten;
- het inbrengen van ideeën en voornemens vanuit het team in locatie- en instellingsoverleg;
- het zorgdragen voor een adequaat systeem van leerlingbegeleiding;
- het zorgdragen voor toepassing van het kwaliteitszorgsysteem;
- het (in beperkte mate) actief bijdragen in het primaire proces.

De functie teamleider onderwijs kent **2 varianten:**

- A.
 - accent op dagelijkse aansturing van het onderwijsproces;
 - beperkte leiding, met name in personele zin; (geen benoemingsbeslissing, geen beoordeling)
 - beperkte financiële verantwoordelijkheid;
 - het (in ruime mate) actief bijdragen in het primaire proces

- B.
 - het geven van sturing aan het onderwijsbeleid van het team door het vertalen van de strategie van de instelling naar het (meerjaren)onderwijsbeleidsplan voor het team;
 - het vertalen van de centrale beleidsplanning naar concrete onderwijsprogrammering;
 - het profileren van de onderwijsinstelling in het algemeen en de teamactiviteiten in het bijzonder bij in- en uitstroominstellingen, werkgevers(verbanden), landelijke netwerken, gemeenten e.d. waarbij draagvlak wordt verworven voor nieuwe ideeën, onderwijsmethoden en technieken;
 - eigen financiële verantwoordelijkheid en eigen (meerjaren)formatieplan.

² Met dank aan drs. H. Claessen, rector van het Twents Carmel College, Oldenzaal, NL, voor het ter beschikking stellen van deze functiebeschrijvingen.

LOCATIELEIDER**1. Geeft leiding aan een locatie (of sector) door:**

- het aansturen van onderwijs- en onderwijsondersteunende processen;
- het vertalen van de strategie van de instelling naar het onderwijsbeleid van de locatie;
- het vertalen van de centrale beleidsplanning naar concrete (meerjaren) onderwijsprogrammering voor de locatie;
- het initiëren en stimuleren van vernieuwing van het onderwijsbeleid;
- het geven van leiding aan een aantal teamleiders;
- het zorg dragen voor de bedrijfsvoering binnen de locatie met behulp van jaarplannen, begroting, jaarverslag e.d.

2. Profileert de locatie door:

- het vertegenwoordigen van de locatie en uitdragen van het onderwijsbeleid bij in- en uitstroominstellingen, werkgevers(verbanden), landelijke netwerken, gemeenten e.d.
- het opbouwen en onderhouden van voor de locatie relevante contacten en netwerken;
- het (laten) uitvoeren van PR, voorlichting en marketingbeleid.

De functie locatiedirecteur kent **2 varianten**

- A.
 - accent op dagelijkse aansturing van het onderwijsproces;
 - de locatiedirecteur adviseert de (centrale) directie over het onderwijsbeleid op de locatie;
 - geen of beperkte betrokkenheid bij het uitdragen van en verwerven van draagvlak voor het onderwijsbeleid;
 - beperkte financiële verantwoordelijkheid.
- B.
 - het mede ontwikkelen, beïnvloeden en helpen vaststellen van de strategische doelstellingen van de onderwijsinstelling vanuit de verantwoordelijkheid voor een (volledige) VMBO of HAVO/VWO opleiding;

LID CENTRALE DIRECTIE**1. Draagt als portefeuillehouder binnen de centrale directie mede zorg voor het management van een brede scholengemeenschap (onderwijsinstelling) door:**

- het initiëren, ontwikkelen en stimuleren van de vernieuwing van het (de) toegewezen beleids-terrein(en);
- het initiëren en ontwikkelen van hoofdlijnen voor het opzetten en bewaken van de uitvoering van beleid;
- het initiëren van de totstandkoming van (meerjaren) beleidsplan, begroting en verantwoordingsverslag op de toegewezen aandachtsgebieden.

2. Adviseert over en beslist mee over de strategie van de onderwijsinstelling door:

- het ontwikkelen van strategische doelen;
- het adviseren over het scheppen van de benodigde randvoorwaarden;
- het aansturen van projecten en activiteiten op het raakvlak van onderwijs en maatschappelijke ontwikkelingen met regionale of landelijke reikwijdte.

3. Profileert de instelling door:

- het vertegenwoordigen van de instelling en uitdragen van het (onderwijs)beleid bij in- en uitstroominstellingen, werkgevers(verbanden), landelijke netwerken, gemeenten e.d.
- het opbouwen en onderhouden van voor de instelling relevante contacten en netwerken;
- het (laten) uitvoeren van PR, voorlichting en marketingbeleid.

Leren leiden op niveau

De functie lid centrale directie kent 2 varianten

A. als hierboven

B. met de kenmerken:

- een zware portefeuille met de opdracht/ruimte om binnen het bestuurlijke beleidskader een strategische koers voor de instelling te ontwikkelen;
- op basis van diepgaand inzicht in sociaal-maatschappelijke, financieel-economische en politiek-bestuurlijke aangelegenheden;
- waarbij richtinggevende beïnvloeding van ambtelijke, politieke of maatschappelijke bestuurders aan de orde is.

RECTOR / VOORZITTER CENTRALE DIRECTIE

1. *Draagt als eindverantwoordelijk schoolleider zorg voor het management van een brede scholengemeenschap (onderwijsinstelling) door:*

- het laten voorbereiden en vaststellen van richtinggevende (meerjaren)plannen en taakstellingen voor de uitvoering van onderwijskundig beleid;
- het initiëren en stimuleren van vernieuwingen van het onderwijsbeleid;
- het (doen) opstellen van de (meerjaren)begroting en verantwoordingsverslagen;
- het geven van leiding aan locatiedirecteuren (c.q. sectordirecteuren), leden van de centrale directie en stafmedewerkers op centraal niveau.

2. *Ontwikkelt doelen voor de instelling en de strategie om de doelen te bereiken door:*

- het volgen van ontwikkelingen in het onderwijs en het leggen van relaties met maatschappelijke ontwikkelingen;
- het analyseren van ontwikkelingen in de instelling en analyseren/bespreken van strategische beleidsvoorstellen vanuit de eigen organisatie;
- het toetsen van doelen aan het strategisch beleidskader van het college van bestuur;
- het maken van afspraken met het college van bestuur over te realiseren strategische doelen.

3. *Realiseert met het college van bestuur afgesproken strategische doelstellingen door:*

- het verwerven van draagvlak in de eigen organisatie;
- het scheppen van de benodigde randvoorwaarden;
- het aansturen van beleidsprocessen om ruimte te creëren.

4. *Profileert de instelling door:*

- het vertegenwoordigen van de instelling en uitdragen van het (onderwijs)beleid bij in- en uitstroominstellingen, werkgevers(verbanden), landelijke netwerken, gemeenten e.d.
- het opbouwen en onderhouden van voor de instelling relevante contacten en netwerken;
- het (laten) uitvoeren van PR, voorlichting en marketingbeleid.

De functie rector / voorzitter centrale directie kent **2 varianten**

A. een categorale school waarbij het (college van) bestuur beslist over de strategie op advies van de rector;

B. een grote scholengemeenschap/instelling met een duidelijke maatschappelijke rol in (grote) stad en/of regio; van de rector / voorzitter wordt een beïnvloedend samenspel verwacht met ambtelijke, politieke en maatschappelijke bestuurders waarbij diepgaand inzicht in sociaal- maatschappelijke, financieel-economische en politiek-bestuurlijke aangelegenheden is vereist.

Bijlage 3: Vlaanderen – Gemeenschapsonderwijs. Competentieprofiel kandidaat-cursisten voor het ambt van directeur / adjunct-directeur

Competenties	Gedragsindicatoren
<p>1. Toekomstgericht denken / visieontwikkeling Het denken dat gericht is op de toekomst en in functie van die toekomst een visie ontwikkelt m.b.t. de school, het GO!, onderwijs in de brede zin, maatschappelijke ontwikkelingen. Hij/zij brengt een eigen beleid naar voren dat de entiteit of organisatie op lange termijn beïnvloedt.</p>	<p>De kandidaat-cursist:</p> <ul style="list-style-type: none"> • anticipeert op maatschappelijke ontwikkelingen en de toekomst, evenals op de manier om de eigen organisatie of entiteit hierop voor te bereiden ; • komt met plannen en ideeën met een looptijd van enkele jaren; • houdt vast aan de langetermijnvisie, niettegenstaande de dagelijkse gebeurtenissen; • brengt een eigen beleid naar voren dat gebaseerd is op een duidelijke visie op de missie en de doelstellingen van de organisatie of entiteit.
<p>2. Probleemoplossend en resultaatgericht denken Het denken gebeurt in functie van het oplossen van problemen en heeft tot doel een aanvaardbaar resultaat te bereiken (op middellange en lange termijn). Hij/zij formuleert uitdagende (maar haalbare) doelstellingen en zet zich ten volle in om die te bereiken.</p>	<p>De kandidaat-cursist:</p> <ul style="list-style-type: none"> • legt de lat hoog, formuleert uitdagende (maar haalbare) doelstellingen; • gaat actief op zoek naar de best mogelijke manier om die doelen te bereiken, weegt opties tegen elkaar af; • mobiliseert mensen en middelen, ook als hij hiertoe anderen (hiërarchie, collega's) moet overtuigen; • stuurt op regelmatige basis het proces bij, met het oog op het behalen van de doelstellingen; • geeft niet op, zoekt actief naar alternatieven als hij met hindernissen en tegenslagen te maken krijgt.
<p>3. Teamleiderschap Leiding geven aan de verschillende schoolteams (onderwijzend personeel, MVD-personeel, klassen, leerlingen en andere vertegenwoordigers, externen ...), waarbij alle leden het gevoel hebben dat zij substantieel kunnen bijdragen tot het globaal schoolproject. Hij/zij geeft richting op het niveau van processen en structuren.</p>	<p>De kandidaat-cursist:</p> <ul style="list-style-type: none"> • schept duidelijkheid over de taken, rollen en verantwoordelijkheden van de verschillende teamleden; • zorgt ervoor dat beschikbare mensen en middelen efficiënt ingezet worden met het oog op de gezamenlijk te behalen doelstelling; • bevordert de inzetbaarheid van de medewerkers (zodanig dat zij beter in staat zijn om de gezamenlijke en hun individuele doelen te behalen); • voorziet in mogelijkheden voor communicatie en overleg binnen het team en stimuleert het gebruik daarvan; • heeft oog voor processen die remmend of faciliterend kunnen inspelen op aspecten zoals diversiteit, genderneutraliteit; • stuurt, indien nodig, processen en structuren bij om de efficiëntie van de werking of de kwaliteit van de dienstverlening te verhogen; voorziet in de organisatorische randvoorwaarden voor het ontwikkelen van medewerkers.

<p>4. Organisatietalent en planning Het talent om menselijke actie te functionalisieren en te coördineren om een bepaald objectief te realiseren, te bereiken. Hierbij moet de directeur prioriteiten kunnen bepalen, kunnen plannen en efficiënt werken. Hij/zij plant eigen werk en dat van anderen effectief.</p>	<p>De kandidaat-cursist:</p> <ul style="list-style-type: none"> • brengt structuur aan in eigen werk en dat van anderen (bv. bepaalt werkterreinen, prioriteiten, termijnen); • houdt bij het inplannen van taken rekening met deadlines; • maakt goede werkschema's en tijdsplanningen op (werkbaar, volledig, overzichtelijk); • geeft op een duidelijke en eenduidige manier aan welke de prioriteiten zijn.
<p>5. Communicatieve vaardigheden De vaardigheid om op een adequate wijze te communiceren binnen een bepaalde context waarbij inhoud en stijl aangepast zijn aan de eindbestemming. Hij/zij communiceert vlot met verschillende doelgroepen.</p>	<p>De kandidaat-cursist:</p> <ul style="list-style-type: none"> • bouwt zijn betoog op een gericht gestructureerde wijze op; • gebruikt herkenbare voorbeelden en vergelijkingen om voorstellen en boodschappen meer kracht bij te zetten; • past zijn woordenschat en spreektempo aan de doelgroep aan; • stemt zijn communicatiestijl af op de specifieke relatie met de doelgroep (bv. formeel, informeel, meer of minder interactief); • communiceert selectief vanuit zijn inzicht in en inschatting van de situatie, om zo sneller zijn doel te bereiken.
<p>6. Flexibiliteit Vermogen tot aanpassing aan wijzigende situaties, taken, inzichten ..., meer bepaald in functie van het bereiken van de objectieven uit het schoolproject. Hij/zij blijft soepel én doelgericht functioneren in situaties die bijzonder onderhevig zijn aan veranderingen.</p>	<p>De kandidaat-cursist:</p> <ul style="list-style-type: none"> • blijft doelmatig handelen in situaties waar de eigen kennis en ervaring ontoereikend zijn; • blijft rustig en doelmatig handelen in situaties waar meerdere variabelen plots veranderen; • anticipeert: schat de mogelijke hindernissen vooraf in; • ontwikkelt meerdere strategieën: bekijkt voorafgaandelijk meerdere wegen om het doel te bereiken en heeft alternatieven voorhanden; • weet de impact van de wijziging van één variabele op de andere aspecten snel en correct in te schatten.
<p>7. Vermogen tot samenwerken Op school, schooloverstijgend, kunnen delegeren ... Hij/zij creëert gedragen samenwerkingsverbanden met en tussen andere entiteiten</p>	<p>De kandidaat-cursist:</p> <ul style="list-style-type: none"> • creëert structuren om de samenwerking met andere entiteiten te verbeteren; • neemt informele initiatieven om de samenwerking met en tussen andere entiteiten te verstevigen; • draagt samenwerking uit als belangrijke waarde in de entiteit en daarbuiten en spreekt anderen daarop aan; • creëert een draagvlak voor problemen, beslissingen en acties die de eigen entiteit overstijgen; • creëert en benut de gepaste communicatiekanalen en stimuleert het overleg rond aangelegenheden die de eigen entiteit overstijgen; werkt actief aan het scheppen van een goede vertrouwensband met andere entiteiten.

<p>8. Bezieling Uiting geven aan een sterk gevoel waarvan de directeur vervuld is en deze bezieling, vol vuur en sterk geïnspireerd, uitdragen in de interne en externe contacten.</p> <p>9. Overtuigingskracht Hij/zij hanteert aangepaste beïnvloedingsstrategieën.</p>	<p>De kandidaat-cursist:</p> <ul style="list-style-type: none"> • trekt tijd uit om in te gaan op signalen van weerstand ook al betreft het inhoudelijke details; • legt voorafgaandelijk contacten met anderen om problemen te kunnen detecteren en om tot afspraken te komen; • vergroot de impact van zijn boodschap door een gepaste communicatiemix te gebruiken (bv. beeldmateriaal gebruiken, interactieve momenten inlassen); • weet tegenargumenten om te buigen en aan te wenden in de eigen argumentatie; • denkt (vooraf) aan de impact die de eigen argumentatie kan hebben op anderen; durft hiervoor een speciale, ongewone actie te gebruiken; • trekt tijd uit om in te gaan op signalen van weerstand ook al betreft het inhoudelijke details; • legt voorafgaandelijk contacten met anderen om problemen te kunnen detecteren en om tot afspraken te komen;
<p>10. Organisatiebetrokkenheid Hij/zij bewaakt en verdedigt op consequente wijze de belangen, de opdracht en de handelwijze van de organisatie.</p>	<p>De kandidaat-cursist:</p> <ul style="list-style-type: none"> • durft harde standpunten innemen die de gehele organisatie ten goede komen, zelfs als die minder populair zijn binnen de eigen entiteit; • praat over 'wij' in plaats van 'zij' als hij het over de eigen organisatie heeft; • onderkent de belangen van de organisatie en handelt zelf conform die belangen; • legt uit hoe hij tot belangrijke beslissingen is gekomen; • verdedigt de keuzes van de entiteit of organisatie bij collega's, eigen medewerkers en derden; • identificeert zich bij eigen medewerkers en buitenstaanders met de standpunten of beslissingen van de eigen hiërarchie

Bijlage 4: Vlaanderen – Gemeenschapsonderwijs. Opleiding directeur SO 2013-14 – pre-service – domeinen

- Visie op het ambt
- Onderwijsstructuren, juridisch kader en regelgeving waarmee men in het ambt vertrouwd moet zijn.
- Regelgeving in de praktijk en Regelgeving SO
- Financieel beleid
- Materieel beleid
- Leiderschap
- Onderwijskundig leiderschap
- Kwaliteitszorg
- CIPO
- Beleidsvoerend vermogen
- Onderwijsinnovatie
- Lessen bijwonen en professionalisering

Bijlage 5: Vlaanderen – VSKO - Domeinen van beleidsvoerend vermogen als basis voor de ProfS-opleiding

(Bron: ProfS, 2012)

DOMEIN BELEIDSVOEREND VER- MOGEN	Beschrijving
1. Doelgericht werken, de zin van het werk duiden	<ol style="list-style-type: none"> 1. Je maakt het waarom bespreekbaar van jullie pedagogisch-didactische aanpak. 2. In dialoog met alle teamleden ontwikkel je een gezamenlijke praktijkgerichte visie die inspirerend is voor jullie plannen en realisaties. Dit pedagogisch project gebruik je als baken in de communicatie met ouders en andere interne of externe betrokkenen.
2. Situationeel leiding geven/betrokkenheid stimuleren	<ol style="list-style-type: none"> 1. Je geeft sturing en aanwijzingen waar nodig in functie van het samenspel tussen de aard van de taak en het competentieniveau van de groep. 2. Je creëert mogelijkheden voor zinvolle participatie in het schoolbeleid.
3. Stimuleren van overleg en samenwerking	<ol style="list-style-type: none"> 1. Je stimuleert een open en vrijmoedige communicatie met alle betrokkenen. 2. Je zorgt voor goede communicatiekanalen en infodoorstroming binnen en buiten de school. 3. Je bemiddelt bij conflicten, geeft opbouwende feedback en staat open voor feedback. 4. Op die manier voelen alle participanten zich erg betrokken bij de school.
4. Ontwikkelen van een veerkrachtige responsiviteit	<ol style="list-style-type: none"> 1. Je staat open voor wat op je school afkomt zonder je er door te laten overspoelen. 2. Je selecteert en doseert vernieuwingsimpulsen van binnen en van buiten de school vanuit je pedagogisch project en de draagkracht van het team. 3. Je waakt erover om een haalbare koers te varen door prioriteiten te bepalen in samenspraak met het team. 4. Je streeft ernaar dat alle betrokkenen zich op een positieve wijze met de school identificeren.
5. Ontwikkelen en ondersteunen van een kritische vernieuwingscultuur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Je borgt wat goed loopt op school en stimuleert vernieuwing en verbetering waar nodig. 2. Je introduceert vernieuwingen op een strategische en planmatige wijze en je volgt ze op tot in de klas. 3. Je creëert ruimte voor proeftuintjes
6. Stimuleren van reflectie en zelfevaluatie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Je creëert een veilige 'leer-sfeer'. 2. Je installeert voortdurend leermomenten, tijd om terug te blikken, vooruit te blikken en de doelen te bevragen. 3. Dit samen leren is de motor voor echte schoolontwikkeling. Dit gebeurt op het niveau van de individuele leerkracht, op team- en werkgroepsniveau en op het niveau van de school.

Leren leiden op niveau

7. Stimuleren van permanente professionalisering via interne en externe ondersteuning	<ol style="list-style-type: none">1. Je krijgt voeling met de nascholingsbehoeften van je team in het licht van de schoolprioriteiten, maar ook met individuele nascholingsbehoeften. Dit is een permanente opdracht in functie van het ontwikkelen van een lerende organisatie.2. Je stimuleert professionalisering door informatiedoorstroming, door het aanmoedigen van externe nascholing, door het in huis halen van nascholers en pedagogische begeleiding maar ook door het creëren van gelegenheden om de bestaande knowhow te delen met elkaar. Al deze initiatieven expliciteer je in een nascholingsplan.
8. Bevorderen van de intrinsieke motivatie van de personeelsleden door een heldere taakomschrijving	<ol style="list-style-type: none">1. Je bouwt een personeelsbeleid uit waarbij de samenwerking op zich belonend is. Elk personeelslid voelt zich erkend in zijn/haar competenties en kan zich van daaruit voluit engageren in de school. Ieders taakinvulling is duidelijk en er zijn geregeld functioneringsgesprekken om hier de vinger aan de pols te houden.
9. Een integrale zorg voor de totale organisatie in functie van het leer- en ontwikkelingsproces van kinderen	<ol style="list-style-type: none">1. Je ontwikkelt overzicht en samenhang in deze veelheid van activiteiten en processen. Dit geef je vorm in een werkbaar en hanteerbaar schoolwerkplan.2. Je waakt over de verticale en horizontale samenhang van het onderwijsinhoudelijk aanbod.3. Je volgt de schoolloopbaan van de leerlingen op.

Bijlage 6: Vlaanderen – VSKO - Domeinen van beleidsvoerend vermogen – Voorbeeld: voorlopige uitwerking van één domein

(Bron: ProfS, 2012)

	Tandwielen in organisatieontwikkeling		
Aspecten van beleidsvoerend vermogen	<i>Individu-activiteiten</i>	<i>Groepsprocessen</i>	<i>Organisatie-systeem</i>
1. Doelgericht werken, de zin van het werk duiden	<p>Stimuleren, van teamleden om de doelen bij hun pedagogische praktijk te expliciteren en te formuleren.</p> <p>Op vinkenslag liggen met de vraag 'waarom doen we dit?'.</p>	<p>Teamleden de kans geven om uit te wisselen over hun pedagogische praktijk én de onderliggende doelen en pedagogische principes die ze hanteren (double/triple loop learning)</p> <p>Samen met de teamleden een gezamenlijke visie opbouwen, gezamenlijke doelen uitzetten voor de pedagogische praktijk in dialoog met referentiedocumenten (leerplannen enz.).</p>	<p>Ontwikkelen van een praktijkgeoriënteerde en inspirerende visie samen met alle teamleden</p> <p>De ontwikkelde visie gebruiken als baken in de communicatie met de ouders en andere betrokkenen (intern en extern)</p> <p>De leider houdt de geschiedenis bij van dit ontwikkelproces en schetst dit regelmatig.</p> <p>Hij/zij tracht zelf de visie in de handeling waar te maken als inspirerend model</p>

(Bron: POV, 2014)

Het specifiek nascholingsaanbod voor leidinggevenden in de cyclus 2013-2016 kent volgende onderwerpen:

- **Analyse van school- of centrumrelevante gegevens en informatie**

Scholen en centra worden meer en meer geconfronteerd met allerlei gegevens en informatie die een impact hebben op hun school- of centrumbeleid: het doorlichtingsverslag, het instellingsprofiel, omkadering, allerlei leerlingengegevens, enz.

In deze opleiding wordt een antwoord gegeven op volgende vragen:

- hoe ga je om met deze toevloed aan data? wat is relevante informatie voor het school- of centrumbeleid?
- hoe kan je kennis en informatie ontsluiten en aanwenden?

- **Het functionerings- en evaluatiegesprek als instrument van leidinggeven**

Doelstelling van deze opleiding is de deelnemers te ondersteunen met betrekking tot enerzijds de aanpak, de voorbereiding en het voeren van de functioneringsgesprekken, en anderzijds het opmaken van de evaluatie en het voeren van evaluatiegesprekken.

Inoefenen van vaardigheden aan de hand van de eigen werkinstrumenten staat centraal.

- **Jouw team coachen. Haal het beste uit uw medewerkers en uw team**

In deze opleiding worden inzichten, tools en technieken aangereikt om een team op een inspirerende en motiverende manier aan te sturen en te coachen en het rendement van uw leiderschap te verhogen.

Deze opleiding wordt zeer praktisch opgevat, de leerpunten worden systematisch getoetst aan de praktijk. Het theoretisch kader vormt de basis van waaruit u op een beveiligde manier kunt oefenen met concrete situaties. Feedback van de andere deelnemers en de trainer maakt het mogelijk voor u om vast te stellen aan welke punten extra aandacht kan besteed worden. Iedere deelnemer verlaat de training met een persoonlijk actieplan. Dit actieplan is een leidraad en houvast om te groeien in de belangrijke rol van coach.

- **Wegwijs in de regelgeving van het volwassenenonderwijs**

Leidinggevenden in centra volwassenenonderwijs worden in de realisatie van hun takenpakket meer en meer geconfronteerd met wet- en regelgeving.

Elk centrum (directie) is in dit proces betrokken partij. Kennis en inzicht in het huidige systeem, zowel van zijn plus- als minpunten, zijn essentieel om de confrontatie met de toekomst aan te kunnen gaan.

Er worden tijdens deze opleiding verschillende grote luiken van het volwassenenonderwijs belicht. Meer specifiek zal ingezoomd worden op aanbod en organisatie met de focus op HBO, de nieuwe zienswijze op verificatie, onderwijsbevoegdheid, organisatie van het gecombineerd onderwijs, het NT2-verhaal, enz.

- **Schoolcultuur en conflictbeleid**

Kom je een school binnen, dan merk je meteen dat elke school zijn eigenheid heeft. Je hoort het, je ruikt het en je ziet het. In de ene school stormen de leerlingen door de gangen, in de andere school wordt er stilte geëist. In de ene school komen leerkrachten heel spontaan de klas binnen, in een andere school gebeurt dat formeler en staan de leerlingen recht bij het binnenkomen van de leerkracht. Elke school heeft een eigen schoolcultuur die gevormd wordt vanuit de eigen basiswaarden, de eigen tradities en de mensen die samen 'school maken'.

Een belangrijk deel van de schoolcultuur wordt bepaald door de manier waarop directie, leerkrachten en leerlingen omgaan met conflicten. Net zoals ieder individu een voorkeur voor een bepaalde conflictstijl heeft, hebben scholen dat vaak ook. Sommige scholen zijn conflictvermijdend, andere scholen hebben

een duidelijke probleemoplossende strategie, weer andere scholen gaan volop de confrontatie aan.

In deze opleiding wordt op basis van een theoretisch kader een analyse gemaakt van schoolculturen en conflicten.

- Een andere kijk op ouderparticipatie!

Is het mogelijk om ouders op de één of andere manier actief te laten participeren in een schoolbeleid? Wat brengt je dat als school en op welke manier zou het mogelijk zijn?

Vragen waarop we momenteel nog geen antwoord hebben. Deze opleiding wil stilstaan bij het thema om vervolgens via uitwisseling te kijken wat de mogelijkheden zijn. We willen meningen/ ideeën naast elkaar zetten en vergelijken.

We reflecteren over volgende vragen:

- hoe zouden ouders kunnen participeren?
- wat is de meerwaarde voor de school?
- hoeveel 'investering' vraagt dit en van wie?
- hoe kunnen we die participatie (tijdig) begrenzen?
- voor welke valkuilen willen we ons behoeden?
- welke gevaren zijn hieraan verbonden? En hoe gaan we dan hiermee om?

- Talentontwikkeling en coaching

Deze tweedaagse workshop heeft als doel een antwoord te geven op volgende vragen:

Wat zijn jouw talenten en hoe kun je ze herkennen, zowel thuis als op het werk? Hoe haal je meer uit je talenten? Waar komen je talenten helemaal tot hun recht? Wanneer kom je met je talent in de problemen? Wat doe je met de dingen waar je echt niet goed in bent?

Vanuit een antwoord op deze vragen gaan we op zoek naar een manier waarop we de ontwikkeling van de talenten van onze medewerkers kunnen ondersteunen.

- Time management

In het dagelijkse leven rennen we van hot naar her en begeven we ons vaak al bellend of mailend naar een volgende afspraak. Om over het continu checken van onze e-mail, en daardoor afgeleid worden, nog maar niet te spreken. Tijdens deze opleiding leert u uw tijd efficiënt in te delen door middel van doelgerichtheid en discipline.

Tijd valt niet te managen? Tijd is een relatief begrip maar toch beheersbaar. U leert structuur aan te brengen in uw werkwijze, u leert effectiever werken en uw tijd zelf te 'beheren'. We gaan op zoek naar de (onnodige) energievreters die u hinderen in uw eigen time management. Ook gaan we in op belangrijke vaardigheden zoals nee-zeggen, delegeren en omgaan met deadlines en het verschil maken tussen belangrijke en minder belangrijke zaken.

Na afloop van deze opleiding heeft u een duidelijk inzicht in uw eigen manier van werken, bent u in staat uw eigen taken overzichtelijk te maken en te houden, kunt u goed met tijdvreter omgaan, weet u wanneer en hoe u nee kunt zeggen, werkt u efficiënter en weet u rust op uw werkplek en in uw hoofd te creëren.

- Interne communicatie als managementinstrument

Een personeelsblad, een intranet of wekelijkse bijeenkomsten. Hoe communiceert u binnen uw organisatie? Op welke manier informeert u de verschillende teams en hoe betreft en motiveert u individuele medewerkers? En hoe bevordert u de interne samenwerking en een goede sfeer?

Een goede sfeer en interne samenwerking tussen collega's dragen bij aan de motivatie en het enthousiasme in uw organisatie.

Tijdens deze opleiding schrijft u een praktisch inzetbaar intern communicatieplan waarin u de interne communicatiestrategie en doelstellingen formuleert. Dit plan heeft als doel om de interne communicatie en de samenwerking tussen medewerkers en teams te verbeteren. De inzetbare communicatiemiddelen en met name sociale media worden uitgebreid behandeld.

- **Stresshantering en emotiemanagement**

Het succes van een organisatie steunt voor het grootste deel op de kwaliteit van de medewerkers. Uitmuntende medewerkers dienen naast het beschikken van een aantal competenties ook in staat te zijn om met stress en emoties om te gaan. Daarvoor is het noodzakelijk om over kennis en vaardigheden te beschikken om stress op een positieve manier te blijven aanpakken.

Daarnaast zijn stress, deadlines, onzekerheid, onregelmatige uren, onvoldoende steun van de leidinggevenden, ... allemaal factoren die aanzetten om het sociaal vangnet te verwaarlozen. En deze "sociale steun" is nu net een goede buffer tegen "stress".

Tijdens deze opleiding leert men beter om te gaan met stress, waardoor men in de toekomst stresserende situaties eerder ervaart als een uitdaging, in plaats van een bedreiging. Volgende aspecten komen aan bod:

- hoe spoort men tijdig stress-signalen op bij zichzelf, collega's en vrienden?
- wanneer ontstaat stress binnen een organisatie?
- hoe komt men tot een doelgerichte diagnose van de persoonlijke bronnen van stress?
- stress als uitdaging: hoe haalt men voordeel uit stresssituaties?

Door middel van een vragenlijst wordt de situatie van elke deelnemer in kaart gebracht en wordt er rapport over uitgebracht. Op basis van het rapport wordt een persoonlijk actieplan opgesteld.

- **Wegwijs in de onderwijsregelgeving**

Leidinggevenden in scholen en centra worden in de realisatie van hun takenpakket meer en meer geconfronteerd met wet- en regelgeving.

Elk centrum (directie) is in dit proces betrokken partij. Kennis en inzicht in het huidige systeem, zowel van zijn plus- als minpunten, zijn essentieel om de confrontatie met de toekomst aan te kunnen gaan.

Er worden verschillende grote luiken van het onderwijs belicht (personeel, aanbod, organisatie).

Uitgangspunt is een continue verwijzing naar wet- en regelgeving en naar ministeriële omzendbrieven (EDULEX-systeem departement onderwijs).

Bijlage 8: Vlaanderen – CvA - Resultaatsdomeinen en competenties

(Bron: CvA, z.j.)

<i>RESULTAATSDOMEINEN</i>
1. Het pedagogisch project
2. Lange termijn planning
3. Schoolorganisatie
4. Kwaliteitszorg
5. Human resources management
6. Leerlingenbegeleiding
7. Communicatie en samenwerking met ouders
8. Overleg en samenwerking met interne 'stakeholders'
9. Overleg en samenwerking met externe 'stakeholders'
10. Logistiek en financieel beleid
11. Administratie
12. Public Relations
13. Nascholingsbeleid

<i>COMPETENTIES</i>
1. Toekomstgericht denken
2. Probleemoplossend denken
3. Resultaatgerichtheid
4. Teamleiderschap
5. Bezieling
6. Organisatietalent
7. Overtuigingskracht
8. Relatiebekwaamheid
9. Flexibiliteit

Leren leiden op niveau

Bijlage 9: Vlaanderen – VIMKO – Besturen

(Bron: VIMKO, 2012)

BELEIDSDOMEINEN <i>Schoolbestuur als beleidsbepaler en eindverantwoordelijke</i>
1. Identiteit en pastoraal
2. Pedagogisch-didactisch beleid
3. Personeelsbeleid
4. Schoolorganisatie en-administratie
5. Financieel en materieel beleid
6. Welzijnsbeleid
7. Inspraak
8. Communicatie

BOUWSTENEN <i>Schoolbestuur als professionele organisatie</i>
1. Missie, visie, strategische plannen uitwerken en evalueren
2. Verantwoordelijkheid opnemen en geven
3. Hoge deskundigheid nastreven
4. Efficiënt vergaderen en planmatig werken
5. Taken goed verdelen en duidelijke roldefiniëring
6. Aandacht hebben voor alle beleidsdomeinen
7. Evenwichtige relatie met directie en personeel uitbouwen
8. Leiding geven via participatief werken in verbondenheid
9. Externe relaties verzorgen

Bijlage 10: Nederland – Nederlandse Schoolleidersacademie - Vijf basiscompetenties van schoolleiderschap primair onderwijs

(Bron: Andersen & Krüger, 2012)

Competentie	Beschrijving
1: Visie-gestuurd werken	De schoolleider geeft leiding aan het ontwikkelen en concretiseren van een gezamenlijke visie op onderwijs en draagt deze visie uit teneinde onderwijsprocessen en leerresultaten te optimaliseren.
2: In relatie staan tot de omgeving	De schoolleider anticipeert op ontwikkelingen in de omgeving en beïnvloedt deze doelbewust vanuit ondernemerschap, teneinde onderlinge relaties, onderwijsprocessen en leerresultaten te optimaliseren. <i>Onder omgeving verstaan we bestuur, wet- en regelgeving, ouders, maatschappelijke omgeving en andere relevante organisaties.</i>
3: Vormgeven aan organisatiekenmerken vanuit een onderwijskundige gerichtheid	De schoolleider geeft in dialoog met medewerkers vorm aan organisatiekenmerken. Dit doet hij/zij vanuit kennis van hun onderlinge samenhang en met het oog op het optimaliseren van de leerlingresultaten. <i>Onder organisatiekenmerken verstaan we structuur, cultuur, onderwijsorganisatie, personeel en faciliteiten.</i>
4: Hanteren van strategieën t.b.v. samenwerking, leren en onderzoeken op alle niveaus	De schoolleider hanteert leiderschapsstrategieën die gericht zijn op het bevorderen van samenwerking, leren van leraren en onderzoek op alle niveaus binnen de organisatie teneinde de school- en onderwijsontwikkeling te bevorderen. <i>Vormen van leiderschap die samenwerking, leren en onderzoek bevorderen zijn transformatief, moreel, inspirerend, onderzoeksmatig en gedeeld leiderschap.</i>
5: Hogere orde denken	De schoolleider analyseert zaken diepgaand op basis van adequate informatieverzameling en vanuit alternatieve denkmodellen. Hij/zij brengt ze in verband met alle factoren in de bredere organisatie die een rol spelen bij het leren van leerlingen.

Leren leiden op niveau

Bijlage 11: Nederland – Nederlandse Schoolleidersacademie - Vijf basiscompetenties van schoolleiderschap primair onderwijs. Uitwerking naar functieniveaus

(Bron: Andersen & Krüger, 2012)

BASISCOMPETENTIE	UITWERKING IN FUNCTIENIVEAUS		
	<i>Profiel1 (uitvoerend)</i>	<i>Profiel2 (vormgevend)</i>	<i>Profiel3 (strategisch)</i>
<p>Visiegericht werken De schoolleider geeft leiding aan het ontwikkelen, concretiseren en uitdragen van een gezamenlijke visie op onderwijs en aan de vertaling van deze visie naar kwaliteitsdoelen, teneinde onderwijsprocessen en leerresultaten te optimaliseren.</p> <p>Specifieke competenties: <i>Focus op het primaire proces</i> <i>Competent in onderzoek</i></p>	<p><i>Focus op het primaire proces</i> De schoolleider geeft vanuit de visie vorm en inhoud aan de ondersteuning van het primaire proces, aansluitend bij strategische doelen.</p> <p><i>Competent in onderzoek</i> De schoolleider kan onderzoeksresultaten over visieontwikkeling in het onderwijs toetsen aan de eigen praktijk.</p>	<p><i>Focus op het primaire proces</i> De schoolleider ontwikkelt samen met het team de (onderwijs)visie van de school, en stelt op basis daarvan op schoolniveau strategische doelen op.</p> <p><i>Competent in onderzoek</i> De schoolleider baseert zich op extern en intern onderzoek bij het formuleren van een visie en doelen voor de school.</p>	<p><i>Focus op het primaire proces</i> De schoolleider houdt de brede professionele dialoog over goed onderwijs gaande en vertaalt deze naar strategische keuzes op organisatieniveau en naar collectieve ambities.</p> <p><i>Competent in onderzoek</i> De schoolleider gebruikt kennis uit extern en intern onderzoek om kwalitatieve impulsen te geven aan de organisatiebrede dialoog over goed onderwijs.</p>
<p>In relatie staan tot de omgeving De schoolleider anticipeert op ontwikkelingen in de omgeving en beïnvloedt deze doelbewust vanuit ondernemerschap, teneinde onderlinge relaties, onderwijsprocessen en leerresultaten te optimaliseren. Onder omgeving verstaan we bestuur, wet- en regelgeving, ouders, maatschappelijke omgeving en relevante organisaties.</p> <p>Specifieke competenties: <i>Ondernemerschap</i> <i>Externe samenwerking</i> <i>Competent in onderzoek</i></p>	<p><i>Ondernemerschap</i> De schoolleider is zich bewust van factoren uit de directe omgeving van de school, die van invloed zijn op de school en handelt hiernaar.</p> <p><i>Externe samenwerking</i> De schoolleider onderhoudt contacten met relevante organisaties buiten de school en heeft daarbij oog voor verschillende belangen en de positie van de school.</p> <p><i>Competent in onderzoek</i> De schoolleider heeft kennis van en inzicht in onderzoeksresultaten over de wisselwerking tussen ontwikkelingen in de omgeving van de school en onderwijsontwikkeling van de eigen school en kan deze kennis en dit inzicht toetsen aan de eigen praktijk.</p>	<p><i>Ondernemerschap</i> De schoolleider onderscheidt en creëert kansen, anticipeert op bedreigingen en ontwikkelingen in de omgeving en vertaalt dit naar de ontwikkeling van de school.</p> <p><i>Externe samenwerking</i> De schoolleider bouwt netwerkrelaties op, onderhoudt deze en opereert daarbij effectief in het krachtenveld van verschillende opvattingen en belangen</p> <p><i>Competent in onderzoek</i> De schoolleider betreft kennis uit extern onderzoek en informatie uit de omgeving bij de aansturing van nieuwe ontwikkelingen in de eigen school ter verbetering van onderwijsprocessen en leerlingresultaten en de positie van de school.</p>	<p><i>Ondernemerschap</i> De schoolleider overziet kansen en bedreigingen vanuit de relevante ontwikkelingen in de dynamische omgeving en zet deze om in strategisch beleid ter versterking van de organisatie.</p> <p><i>Externe samenwerking</i> De schoolleider heeft een goed beeld van de mogelijkheden en onmogelijkheden per school en gaat op basis hiervan strategische allianties aan met het oog op uitbouw en behoud van het (zorg)netwerk</p> <p><i>Competent in onderzoek</i> De schoolleider betreft kennis uit extern onderzoek en informatie uit de bredere omgeving bij de aansturing van nieuwe ontwikkelingen in de organisatie</p>

BASISCOMPETENTIE	UITWERKING IN FUNCTIENIVEAUS		
	<i>Profiel1 (uitvoerend)</i>	<i>Profiel2 (vormgevend)</i>	<i>Profiel3 (strategisch)</i>
<p>Vormgeven aan organisatiekenmerken vanuit een onderwijskundige gerichtheid</p> <p>De schoolleider geeft in dialoog met medewerkers vorm aan organisatiekenmerken vanuit kennis van hun onderlinge samenhang en met het oog op het optimaliseren van leerresultaten van leerlingen. Onder organisatiekenmerken verstaan we structuur, cultuur, onderwijsorganisatie, personeel en faciliteiten</p> <p>Specifieke competenties: <i>Organisatiebeleid en -beheer</i> <i>Financieel management</i> <i>Organisatieontwikkeling</i> <i>Leiding geven aan het onderwijsproces</i> <i>Personeelsmanagement</i> <i>Competent in onderzoek</i></p>	<p><i>Organisatiebeleid- en beheer</i> De schoolleider realiseert een optimale inzet van tijd, mensen en middelen met het oog op visie en doelen , binnen de afspraken die hierover zijn gemaakt.</p> <p><i>Financieel management</i> De schoolleider bewaakt financiële middelen/ budgetten en geeft opdracht tot betalingen voor zover die vallen binnen de goedgekeurde begroting en richtlijnen.</p> <p><i>Organisatieontwikkeling</i> De schoolleider heeft kennis van en inzicht in het cyclisch proces van organisatieontwikkeling en kan hieraan uitvoerend leiding geven.</p> <p><i>Leiding geven aan het onderwijsproces</i> De schoolleider stimuleert en ondersteunt medewerkers bij het uitvoering geven aan het onderwijsproces, op basis van de daarover gemaakte afspraken.</p> <p><i>Personeelsmanagement</i> De schoolleider bevordert en houdt zicht op het naleven en cyclisch evalueren van werken professionaliserings-afspraken.</p>	<p><i>Organisatiebeleid- en beheer</i> De schoolleider realiseert een optimale inzet van tijd, mensen en middelen met het oog op beoogde onderwijsprocessen en leerresultaten op schoolniveau.</p> <p><i>Financieel management</i> De schoolleider voert risicoanalyses uit en stelt meerjarige begrotingen, formatieplannen, investeringsplannen en investeringsbegrotingen op en vast, ter goedkeuring door de bestuurder.</p> <p><i>Organisatieontwikkeling</i> De schoolleider geeft op cyclische wijze vorm aan de duurzame ontwikkeling van de school en borgt, onderhoudt en verbetert de kwaliteit van deze ontwikkeling.</p> <p><i>Leiding geven aan het onderwijsproces</i> De schoolleider geeft in dialoog met medewerkers vorm en inhoud aan het onderwijsproces, vanuit kennis van onderwijsleerprocessen</p> <p><i>Personeelsmanagement</i> De schoolleider bevordert en houdt zicht op de kwaliteit van het functioneren van docenten, maakt in dit kader duidelijke werk- en professionaliseringsafspraken, ziet toe op het vastleggen, naleven en cyclisch evalueren van deze afspraken en verbindt er consequenties aan.</p>	<p><i>Organisatiebeleid- en beheer</i> De schoolleider laat het bedrijfsmatig management ondersteunend zijn aan de onderwijsprocessen en de ontwikkeling van de organisatie.</p> <p><i>Financieel management</i> De schoolleider draagt zorg voor een zorgvuldige, efficiënte en effectieve bedrijfsvoering met aandacht voor een rechtmatige en doelmatige verwerving, bestemming en aanwending van middelen; risicobeheersing, solvabiliteit en kapitalisatiefactor.</p> <p><i>Organisatieontwikkeling</i> De schoolleider geeft op cyclische wijze sturing aan de duurzame ontwikkeling van de organisatie als geheel en borgt, onderhoudt en verbetert de kwaliteit van deze ontwikkeling.</p> <p><i>Leiding geven aan het onderwijsproces</i> De schoolleider bevordert dialoog over en bewaakt de kwaliteit van onderwijsprocessen in de scholen, vanuit kennis van onderwijsleerprocessen</p> <p><i>Personeelsmanagement</i> De schoolleider bevordert en houdt zicht op de kwaliteit van het functioneren van de schoolleiders die onder hem vallen, maakt in dit kader duidelijke werk- en professionaliseringsafspraken, ziet toe op het vastleggen, naleven en cyclisch evalueren van deze afspraken en verbindt er consequenties aan.</p>

Leren leiden op niveau

	<p><i>Competent in onderzoek</i> De schoolleider heeft kennis van en inzicht in onderzoeksresultaten naar strategieën voor succesvolle organisatieontwikkeling en vergelijkt deze met de eigen praktijk.</p>	<p><i>Competent in onderzoek</i> De schoolleider verzamelt informatie over de verschillende organisatiekenmerken, relateert deze aan extern onderzoek naar organisatieontwikkeling en baseert beslissingen hierop.</p>	<p><i>Competent in onderzoek</i> De schoolleider stimuleert en faciliteert schoolzelfevaluatie en praktijkonderzoek en bewaakt dat beslissingen over onderwijs en schoolontwikkeling worden gebaseerd op externe en interne onderzoeksgegevens.</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

BASISCOMPETENTIE	UITWERKING IN FUNCTIENIVEAUS		
	<i>Profiel1 (uitvoerend)</i>	<i>Profiel2 (vormgevend)</i>	<i>Profiel3 (strategisch)</i>
<p>Hanteren van strategieën t.b.v. samenwerking, leren en onderzoeken op alle niveaus De schoolleider hanteert leiderschapsstrategieën die gericht zijn op het bevorderen van samenwerking, leren en onderzoek op alle niveaus binnen de organisatie teneinde de school- en onderwijsontwikkeling te bevorderen. Vormen van leiderschap die samenwerking, leren en onderzoek bevorderen zijn transformatief, moreel, inspirerend, onderzoeksmatig en gedeeld leiderschap</p> <p>Specifieke competenties: <i>Interpersoonlijke competentie</i> <i>Aansturen van professionals</i> <i>Competent in onderzoek</i></p>	<p><i>Interpersoonlijke competentie</i> De schoolleider voert communicatieprocessen zodanig uit dat er draagvlak voor schoolontwikkeling ontstaat.</p> <p><i>Aansturen van professionals</i> De schoolleider hanteert strategieën die de uitwisseling van kennis en informatie, teamgeest en samenwerkingsbereidheid bevorderen en spreekt mensen aan op hun verantwoordelijkheid.</p> <p><i>Competent in onderzoek</i> De schoolleider stimuleert docenten om een onderzoekende houding aan te nemen met betrekking tot hun eigen praktijk en vervult hierin een voorbeeldrol.</p>	<p><i>Interpersoonlijke competentie</i> De schoolleider heeft kennis van en inzicht in communicatieprocessen. Hij geeft deze zodanig vorm dat zij de ontwikkeling van het onderwijs en de school bevorderen.</p> <p><i>Aansturen van professionals</i> De schoolleider zet passende leiderschapsstrategieën in en schept daarmee een klimaat waarin medewerkers gestimuleerd worden verantwoordelijkheid te nemen en waarin zij zich gemotiveerd en gewaardeerd voelen.</p> <p><i>Competent in onderzoek</i> De schoolleider creëert een cultuur waarin docenten bereid en competent zijn om hun eigen onderwijs en de resultaten daarvan te onderzoeken, en waarin beslissingen over onderwijs, schoolontwikkeling en inzet/professionalisering van personeel worden gebaseerd op externe en interne onderzoeksgegevens.</p>	<p><i>Interpersoonlijke competentie</i> De schoolleider heeft kennis van en inzicht in communicatieprocessen. Hij hanteert en bevordert deze processen t.b.v. de ontwikkeling van de grotere organisatie.</p> <p><i>Aansturen van professionals</i> De schoolleider stimuleert het situationeel toepassen van diverse strategieën voor leiderschap en past vanuit zijn voorbeeldfunctie deze strategieën ook toe op het eigen leiderschap</p> <p><i>Competent in onderzoek.</i> De schoolleider stimuleert, vanuit eigen onderzoeksvaardigheid, de onder hem vallende schoolleiders om sturing te geven aan praktijkonderzoek als basis voor het nemen van beslissingen.</p>

BASISCOMPETENTIE	UITWERKING IN FUNCTIENIVEAUS		
	<i>Profiel1 (uitvoerend)</i>	<i>Profiel2 (vormgevend)</i>	<i>Profiel3 (strategisch)</i>
<p>Hogere orde denken De schoolleider analyseert zaken diepgaand op basis van adequate informatieverzameling en vanuit alternatieve denkmodellen, en brengt ze in verband met alle factoren in de bredere organisatie die een rol spelen bij het leren van leerlingen.</p> <p>Specifieke competenties: <i>Competent in zelfsturing</i> <i>Intrapersoonlijke competentie.</i> <i>Competent in onderzoek</i></p>	<p><i>Competent in zelfsturing</i> De schoolleider staat open voor feedback van teamleden en leidinggevenden, reflecteert op eigen handelen en past het handelen waar nodig aan.</p> <p><i>Intrapersoonlijke competentie</i> De schoolleider kan concepten, opvattingen en praktijkervaringen met elkaar verbinden, onderscheidt bij complexe problemen hoofden en bijzaken en ziet verbanden, trends en patronen.</p> <p><i>Competent in onderzoek</i> De schoolleider herkent mogelijke problemen of dilemma's in een vroeg stadium, analyseert ze met behulp van onderzoeksresultaten op leerling- en schoolniveau en neemt stelling.</p>	<p><i>Competent in zelfsturing</i> De schoolleider reflecteert op het effect van zijn eigen handelen, treedt hierover in gesprek met teamleden en collega-schoolleiders en neemt deel aan intervisiebijeenkomsten /visitatietrajecten. Op basis van de inzichten die dit oplevert past hij zijn handelen waar nodig aan.</p> <p><i>Intrapersoonlijke competentie.</i> De schoolleider handelt vanuit inzicht in de samenhang tussen alle factoren (visie, gewenste opbrengsten, omgeving van de school, wettelijke kaders en regelgeving en kenmerken van de schoolorganisatie) die een rol spelen bij het leren van de leerlingen en leraren.</p> <p><i>Competent in onderzoek</i> De schoolleider benadert onderwerpen en problemen vanuit meerdere invalshoeken, verkent meerdere oplossingsrichtingen op basis van interne en externe onderzoeksresultaten en maakt anderen mede verantwoordelijk.</p>	<p><i>Competent in zelfsturing</i> De schoolleider reflecteert op het effect van zijn eigen handelen, treedt hierover in gesprek met medewerkers en collega's en neemt deel aan bovenbestuurlijke visitaties/audits. Op basis van de inzichten die dit oplevert, past hij zijn handelen waar nodig aan.</p> <p><i>Intrapersoonlijke competentie.</i> De schoolleider handelt vanuit inzicht in de complexiteit van onderwijs- en organisatieontwikkeling en de samenhang van verschillende organisatieonderdelen.</p> <p><i>Competent in onderzoek</i> De schoolleider benut interne en externe onderzoeksresultaten voor monitoring en organisatieontwikkeling, benadert onderwerpen en problemen vanuit een helicopterview, en kan de consequenties voor de langere en kortere termijn benoemen en vertalen in strategisch beleid.</p>

Leren leiden op niveau

Bijlage 12: Nederland – Voortgezet onderwijs - Zeven domeinen van schoolleiderschap

(Bron: Waslander, Dückers & van Dijk, 2012)

Domein	Kenmerken
<p><i>I: Visie & Richting</i> Visie op leren en doceren ontwikkelen, deze delen en tot uitgangspunt maken voor alle beslissingen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Werken vanuit een gedeelde visie die mensen inspireert en motiveert. • Visie op leren en doceren consequent doorvertalen naar alle aspecten van de organisatie. • De organisatie richting geven voor de toekomst
<p><i>II: Curriculum & Instructie</i> Realiseren van optimale condities voor leren en doceren (o.a. fysieke omgeving; leermiddelen; tijdsbesteding).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Onderwijsomstandigheden creëren waarin leerlingen optimaal toekomen aan leren en voldoende worden blootgesteld aan effectieve instructie. • Bijdragen aan het bepalen van leerdoelen voor alle leerlingen, en strategieën om die doelen te behalen. • Zorg dragen voor een coherent en 'rijk' curriculum.
<p><i>III: Professionele ontwikkeling stimuleren</i> Professionele ontwikkeling van individuele medewerkers stimuleren.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Professionele dialoog voeren met individuele medewerkers. • Individuele medewerkers gericht ruimte en mogelijkheden bieden om te leren en zich verder te ontwikkelen. • Cultuur opbouwen waarin mensen kunnen en mogen leren. • Dit alles verbonden met visie, en aansluitend op ontwikkeling van de organisatie als geheel. • Stimuleren, evalueren en ontwikkelen
<p><i>IV: Coherente organisatie</i> Coherentie realiseren tussen alle beleidsterreinen binnen de organisatie.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kundig zijn op alle (relevante) beleidsterreinen binnen de organisatie (o.a. onderwijskundig beleid, kwaliteitsbeleid, HRM, financiën, huisvesting etc.) en in staat zijn expertise op waarde te schatten. • Coherentie aanbrengen tussen de beleidsterreinen, gericht op het ondersteunen en stimuleren van leren en doceren. • De verdeling en besteding van middelen baseren op de visie en doelen van de school. • Zorgen dat beheersmatige kant van de school op orde is.
<p><i>V: Lerende organisatie</i> Een proces van continue verbetering realiseren.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Leerprocessen op individueel-, groeps- en organisatieniveau op elkaar afstemmen. • Op elk niveau doorgaande leercycli faciliteren.
<p><i>VI: Strategisch omgaan met omgeving</i> De omgeving van de organisatie in kunnen zetten om de organisatiedoelen te realiseren.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Productieve relaties met andere partijen realiseren en andere partijen weten te mobiliseren (o.a. ouders, scholen, overheden). • Inspelen op toekomstige ontwikkelingen. • Beleid en regelgeving kunnen benutten om organisatiedoelen te realiseren. • De organisatie zo nodig af kunnen schermen voor invloeden van buiten; optreden als filter, hittedekende e.d. • Naar buiten toe verantwoording afleggen over gevoerd beleid en gerealiseerde uitkomsten.
<p><i>VII: Persoon van de leider</i> Beschikken over persoonlijke eigenschappen, kennis en vaardigheden om de rol van schoolleider effectief in te kunnen vullen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Integer, betrouwbaar en geloofwaardig handelen (rolmodel zijn). • Vermogen om wederzijds vertrouwen op te bouwen. • Opereren vanuit sterke persoonlijke waarden en als de context daarom vraagt daar flexibel mee om kunnen gaan. • Open leerhouding demonstreren. • Complexe problemen op kunnen lossen (incl. creativiteit).

Bijlage 13: Nederland – Bestuurlijke taken en bestuurlijk vermogen van besturen primair onderwijs

(Bron: Meurs, 2013)

Bestuurlijke taak	Toelichting
<i>Het waarborgen van de onderwijskwaliteit</i>	Het bestuur zorgt ervoor dat de scholen zo goed mogelijk onderwijs aanbieden. De visie van het bestuur en de scholen op hoe smal of breed onderwijskwaliteit wordt gedefinieerd kan hierin verschillen. Om de onderwijskwaliteit te kunnen waarborgen is het van belang dat het bestuur zich 'bemoeit' met onderwijsinhoudelijke zaken. Het bestuur moet zijn aandeel kunnen nemen in het gesprek over wat onderwijskwaliteit is en hoe deze kan worden bevorderd. Een bestuur kan dit alleen als hij zicht heeft op de onderwijsprestaties en onderwijskwaliteit in de scholen
<i>Het strategisch positioneren van de organisatie</i>	Het bestuur dient zijn organisatie strategisch te positioneren in zijn omgeving. Vragen die daarbij spelen zijn: wat voor type organisatie willen we zijn en wat zijn de ambities van onze scholen? Om zijn ambities waar te maken en om de school strategisch te positioneren maakt het bestuur gericht gebruik van mogelijkheden en kansen binnen en buiten de organisatie. Daar waar nodig kan dit ook betekenen; het selectief weren van die prikkels uit de omgeving, die de uitvoering van de bestuurlijke opgave in de weg staan. Het bestuur beschermt zijn scholen af van impulsen die de aandacht kunnen afleiden van waar het in de organisatie primair om gaat, namelijk het geven van goed onderwijs en het vormen en opvoeden van kinderen
<i>Een stevige verbinding met belanghebbenden onderhouden</i>	Een belangrijk onderdeel van het strategisch positioneren van de organisatie is het betrekken van belanghebbenden (stakeholders) om de organisatie bij de strategische keuzes die het bestuur maakt. Stakeholders kunnen een positieve bijdrage leveren aan de doelen van de organisatie. Om de maatschappelijke inbedding vorm te geven is het van belang in gesprek te zijn en te blijven met ouders, kinderopvangorganisaties, de gemeente en andere relevante partijen en daar waar nodig samen te werken.
<i>Het financieel beleid en beheer van de organisatie bewaken en versterken en de bedrijfsvoering op orde hebben</i>	Het bestuur zorgt dat de beschikbare middelen rechtmatig en doeltreffend worden ingezet. Ook dient de administratieve controle hierop op orde te zijn. De beschikbare middelen moeten worden gebruikt als sturingsinstrument om de bestuurlijke opgave te realiseren. Schoolbesturen verantwoorden in het jaarverslag over de koppeling tussen de bestuurlijke opgave en de financiën. Hierbij wordt ook aangegeven hoe het totale vermogen/kapitaal van een bestuur wordt ingezet om de bestuurlijke opgave vorm te geven.
<i>Het vormgeven van goed werkgeverschap</i>	Het bestuur stelt zijn medewerkers in staat zich optimaal te ontwikkelen en onder optimale omstandigheden een bijdrage te leveren aan de bestuurlijke opgave van de organisatie. Het bestuur brengt de schoolleiders in positie om leraren te motiveren hun vak kennis optimaal in te zetten voor goed onderwijs. Het is van belang dat er voldoende leer- en ontwikkelingsmogelijkheden zijn voor schoolleiders, leerkrachten en andere werknemers. Het lerend vermogen van de gehele organisatie wordt daarmee gestimuleerd. Ook zorgt het bestuur voor voldoende (mede)zeggenschap en ruimte voor de werknemers om hun taak uit te voeren. Een goed werkgever houdt zich daarnaast aan de collectieve afspraken over de arbeidsvoorwaarden zoals vastgelegd in de CAO.

Leren leiden op niveau

Het **bestuurlijk vermogen**, opgevat als de optelsom van competenties, vaardigheden en houding waar een bestuur over moet beschikken, omvat dan:

- **Expertise** Van een bestuur mag verwacht worden dat hij over de relevante kennis beschikt die hij nodig heeft bij de uitoefening van zijn taak. Dit betreft in ieder geval van het besturen in de sector primair onderwijs onderwijskundige kennis, financiële en juridische kennis en kennis op het gebied van HRM en huisvesting. Ook kennis over relevante maatschappelijke ontwikkelingen is van belang.
- **Proactieve houding** Het besturen in de sector primair onderwijs wordt steeds complexer. Zo heeft het onderwijs, net als andere maatschappelijke sectoren, te maken met een krappe bekostiging, terwijl de maatschappelijke eisen aan het onderwijs toenemen. Een vorm van (maatschappelijk) ondernemerschap, waarmee het bestuur met de beperkte middelen die hij heeft naar oplossingen zoekt voor de ambities van de organisatie wordt daarbij steeds belangrijker. Het is van belang dat, ondanks de suboptimale randvoorwaarden, het bestuur het vermogen heeft zijn eigen verantwoordelijkheid te nemen en eigen initiatief te tonen.
- **Zaken van 'buiten' naar 'binnen' kunnen vertalen.** Een bestuur moet het vermogen hebben een goede relatie met stakeholders te onderhouden en daar waar nodig kunnen samenwerken. Het bestuur moet de vertaling kunnen maken van zaken die buiten de organisatie spelen naar zijn eigen organisatie. Een bestuur moet goed zijn in de communicatie met andere partijen en in het verantwoorden van het beleid van de organisatie naar buiten. Ook moet het bestuur het vermogen hebben geschillen met stakeholders op te lossen.
- **In staat zijn rollen en taken expliciet te maken:** Een bestuur moet het vermogen hebben zijn rollen en taken expliciet te maken en in staat zijn deze gedragen te krijgen binnen de organisatie. Het helder hebben van rollen en taken binnen een organisatie is een dynamisch proces. Opvattingen hierover moeten van tijd tot tijd geactualiseerd worden. Een bestuur moet het vermogen hebben hierin een balans te vinden tussen rust in de organisatie over de verhoudingen en toch het dynamisch vermogen te behouden om de beelden daar waar nodig aan te passen en opnieuw te expliciteren.
- **Kunnen beheersen van de interne bestuurlijke dynamiek.** Het bestuur moet het vermogen hebben de vertaling te maken van de bestuurlijke keuzes naar de andere lagen van de organisatie. Het bestuur moet de gekozen richting kunnen vertalen in termen van het dagelijks doen en laten van schoolleiders en leraren, hiervoor draagvlak vinden bij hen en hen sturen en beïnvloeden in de richting van de gekozen bestuurlijke koers. Ook moet het bestuur zijn beleid toelichten richting de toezichthouder. Het vermogen om deze dynamiek te beheersen is van essentieel belang voor een bestuur.
- **Verbindingen aangaan en onderhouden** Het besturen van een organisatie in het primair onderwijs vraagt vaardigheden van het bestuur zelf. Het vraagt ook dat het bestuur werkt aan de professionalisering van de organisatie als geheel ter versterking van het bestuurlijk vermogen. De mensen werkzaam binnen de onderwijsorganisatie als schoolleider, leraar of met een lijn- of staffunctie moeten hiervoor genoeg 'in huis' hebben. Om dat te kunnen realiseren is het van belang dat het bestuur zich weet te verbinden met de verschillende partijen in de organisatie die ieder vanuit een eigen verantwoordelijkheid bijdragen aan de primaire taak van de organisatie, het geven van goed onderwijs.

Bijlage 14: Centraal Europa - Competentiedomeinen Central5

(Bron: Révai & Kirkham, 2013)

Domain of competencies A: Leading and Managing Learning and Teaching

- School leaders ensure that learning and teaching lead to the improvement of student achievement.
- School leaders establish a culture of feedback and evaluation with a view to improvement.
- School leaders ensure that curricular activities meet the demands of all learners.
- School leaders critically engage teachers with (research) literature to improve their teaching.
- School leaders work towards achieving an inclusive learning environment.

Knowledge S/he knows (and understands)	Skills S/he is able to	Attitudes S/he
<ol style="list-style-type: none"> securely the concepts of both pedagogy and andragogy. the concepts of school development and the learning organisation and relationship between them. what a supportive learning environment is. how to create a supportive learning environment. the principles of individual, team and collaborative learning. what is meant by quality learning processes. models, methods and tools of quality assessment and development, and their cyclic relationship to each other. system theory in the development of quality learning. the models and techniques of monitoring and evaluation of learning on a regular basis. the criteria for setting precise, achievable and measurable expectations for all. the strategies needed to apply effective teaching and learning methods in practice. what is meant by 'authentic teaching'. which learning and teaching methods make the best contribution to staff and students' learning. the principles of pedagogy and related legislation. the context of the school and its members on learning and teaching. the nature of an effective whole school core curriculum. that each 'discipline' is socially constructed and has a particular function in helping humans make sense of the world in which they live. that a theory of knowledge is highly effective in providing a rationale for curriculum development. which are the key tools needed for curriculum development. 	<ol style="list-style-type: none"> create a supportive learning environment. communicate effectively her/his educational values regarding the importance of learning. contribute to (and participate in) pedagogical training regularly. teach effectively ensure that there is continuous school development to the development of the wider learning organisation. identify teachers' learning needs. evaluate the impact of teacher professional development. set high expectations for self, teachers and students. plan the processes of school development for learning. develop a learning organisation through continuous school development. inspire teachers and students to learn. apply logic to the learning process, for example, /plan/do/control/act/ evaluate. select quality measures from a 'form follows function' perspective. apply the findings from quality measurement to improve learning and teaching. find suitable assessment methods for the development of learning. apply systemic knowledge in educational quality development. monitor and evaluate the learning processes and outcomes on a regular basis. develop a quality learning and teaching development plan with short, medium and long-term perspectives. set up precise, achievable and measurable expectations for different levels of attainment. connect the principles of pedagogy and legislation to the process of education. apply learning and teaching methods among staff and students. diagnose latest trends in education and connect them to pedagogy and legislation. implement the principles of pedagogy and related legislation in her/his school. identify and exploit the specific contextual factors of his/her school for the benefit of learners. establish a whole school curriculum. raise awareness for the necessity of a coherent curriculum in school. cater for meaningful collaboration in curriculum development. ensure that the curriculum is flexible enough to tap the potential of all learners. establish a school curriculum with learning (outcomes) in mind. organise professional learning communities who work on the curricula in and across the subject areas. monitor the quality of the curricula and give feedback for development. use every staff member's capabilities to the fullest to achieve the best outcomes for the learners. seek and offer feedback about ways to improve results. 	<ol style="list-style-type: none"> believes in a supportive learning environment. views the school as a learning organisation. considers important to be updated on the latest developments through reading, visiting conferences etc. believes in continuous teacher professional development. is responsive towards the on-going development of teaching. is a role model for learning. considers quality assurance from an educative perspective. is responsive towards the on-going educational processes in quality assurance and development. considers a systematic approach to be important. recognises quality assurance and development as a tool for medium- and long-term improvement of learning results. values monitoring and evaluation of learning and teaching. expresses through her/his behaviour the importance of quality development of learning as an aspect of day-to-day management. has and demonstrates a positive attitude towards learning. has respect for the good work of teachers. is authentic as a teacher, that is, "walks the talk". values high ethical standards in teaching. values education as a common good. considers the legal context in which schools operate. shows responsibility for the school curriculum. conceives "curriculum" as a means to nurture the talents of and among learners. respects the unique characteristics of the learners (abilities, interests, learning preferences). believes in outcome-oriented curriculum sees the curriculum as a plan from which students can learn well. believes in curricula which foster both cognitive and affective growth in learners. shows concern for controversial issues, values and beliefs. is committed to leadership for learning in the whole curriculum.design.

Domain of competencies B: Leading and Managing Change

- School leaders communicate the vision for the school's future which is based on shared values and aimed at improving current practice and student achievement.
- School leaders pursue a strategic approach in their daily activities by offering manageable steps to everybody to fulfil the goals set by the school.
- School leaders act strategically in pursuing their school's goals and understand and are able to respond constructively to the challenges involved in the process of change.
- School leaders create an environment, which is open to change and establish constructive relationships with the actors involved.
- School leaders share their leadership with other staff and build improvement on the deserved trust in their own and other's capabilities.

Knowledge S/he knows (and understands)	Skills S/he is able to	Attitudes S/he
<ol style="list-style-type: none"> 1. the values of the organisation (and the community). 2. the principles, purposes and practice of environmental scanning to maintain good relationships with all partners of the organisation and for development of the community. 3. new trends in education. 4. the strengths and weaknesses (areas for development) of the school. 5. risk and risk management. 6. the consequences of change. 7. the principles and practices of effective management of change. strategic development. 8. the need to develop specific goals (and to set clear targets). 9. the need to continue to evaluate and re-evaluate goals during implementation. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. observe (and interpret) economic and social processes and trends, and is able to adapt the institutional strategy accordingly. 2. manage change (effectively at all stages: normative, strategic, tactical and operational). 3. plan and evaluate effectively the change process. 4. initiate the regular monitoring and evaluation of the strategy. 5. examine evaluations for validity and reliability. 6. review and evaluate development for continued improvement. 7. create and develop the school as an open organization, which is welcoming to the community in which it resides. 8. create an active (action-oriented) environment for accomplishment of the school vision. 9. initiate change and innovation. 10. articulate a clearly-defined vision identification and retain the essence of the vision in his/her decisions and actions. 11. create vision, setting goals and developmental strategy. 12. is able to lead people towards goals convincingly. 13. link the goals with the values of the organisation. 14. realise interest for implementing education policy and innovations. 15. be actively involved in solving problems and in performing tasks. 16. create and maintain good relationships with all parties (even in difficult situations). 17. delegate and define appropriate tasks and activities for all stakeholders. 18. involve every interested party in creating the institutional strategy. 19. identify strengths and weaknesses (areas for school development). 20. present strategy of the school persuasively. 21. receive and give information responsibly and professionally. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. always keeps the interests of the school in mind in his/her public activities. 2. considers it important to think in a long-term perspective and to act accordingly. 3. is responsive to perception(s). 4. believes in sustainability and demonstrates it with her/his sustainable thinking and works for sustainability (at both the school and the community level). 5. has confidence in the value of the agreed goals. 6. believes (and acts upon the belief) that her/his activities conducted for the colleagues should be, by and large, clearly visible and transparent. 7. advocates transparency in decision-making. 8. takes responsibility for creating and maintaining an open and encouraging school climate in relation to change. 9. is willing to try new things. 10. is tenacious and considers important that his/her objectives – regarding change and innovation – are clearly visible. 11. considers it important and endeavours to act responsibly in relation to all resources and goals.

Domain of competencies C: Leading and Managing Self

- School leaders critically reflect upon their personality, behaviour and actions, and (when necessary) revise their decisions. (Self-reflection and self-evaluation)
- School leaders continuously improve their interpersonal strengths and seek to overcome weaknesses. (Interpersonal development)
- School leaders keep up-to-date professional knowledge and strengths to be able to set up and reach the vision and goals of the school. (Professional – leadership and managerial development)
- School leaders recognise moral and ethical stances in relation to education, keep professional ethics and accept their responsibility. (Ethical and moral development)
- School leaders communicate effectively and show deep commitment to the education and development of students, teachers and themselves. (Effective communication and commitment)

Knowledge S/he knows (and understands)	Skills S/he is able to	Attitudes S/he
1. and keeps abreast of the latest pedagogical and methodological developments.	1. keep her/himself up-to-date with pedagogic practice.	1. represents the values of the institution in an exemplary way.
2. at least one foreign language.	2. manage and lead her/himself well to achieve professional goals.	2. is a good role model.
3. ICT technologies.	3. manage own success in a sustainable way.	3. models diligence.
4. own personal, interpersonal and professional strengths.	4. advocate and present his ideas and values.	4. takes responsibility for professional development of self.
5. own areas for personal professional development.	5. exercise the interests of the school in an assertive way.	5. maintains physical and mental endurance.
6. own areas for interpersonal development.	6. make responsible, deliberate, far-sighted and consistent decisions.	6. is benevolent.
7. what causes her/his own disequilibrium.	7. acknowledge errors and correct or amend her/ his own decisions.	7. is capable of generosity.
8. strengths and limitations of own style of leadership.	8. acknowledge errors as part of own learning.	8. is authentic.
9. own moral and ethical stances in relation to education.	9. reflect on the work of and learn from different actors in the educational arena.	9. believes in trust.
10. models and tools of professional self-evaluation.	10. react flexibly to a changing situation.	10. is coherent and consistent in her/his actions and statements.
11. different models, styles of leadership.	11. recognise whether issues are convergent or divergent.	11. likes his/her profession, his/her role.
12. the importance of being and up-to-date in professional issues when teaching and teacher/school leader development.	12. manage his/her own energy.	12. thinks carefully about personal professional direction.
	13. can deal with personal stress and not be occupied with working problems in his/her own free time.	13. is prepared to examine personal and professional values when challenged.
	14. keep up-to-date with phenomena happening outside education.	14. is honest.
	15. take personal initiative.	15. treats other people in accord with "human" values.
	16. be creative.	16. has a stable and transparent Code of Ethics.
	17. work as part of the team.	17. is trustworthy.
	18. listen objectively to the views of others.	18. presents loyalty to school where managing.
	19. distinguish between benefits and dis-benefits.	19. recognises the value of professional interaction.
	20. think analytically.	20. has a pragmatic stance.
	21. reconcile the given, the desirable and the possible.	21. considers it important to use her/ his positional authority in an appropriate way.
	22. accept appreciation from others.	22. recognises and accepts her/his accountability.
	23. perceive a problem as a challenge.	23. is open-minded with a positive approach.
	24. keep to the rules of etiquette.	24. is optimistic, knowing from practical experience that things are possible.
	25. take responsibility for her/his own actions.	25. considers positive outcome problem resolution important.
	26. differentiate between leadership and teaching abilities.	26. endeavours to perform her/his tasks without excuses.
	27. constantly develop her/his own leadership competences.	27. is compassionate.
	28. carry out self-evaluation.	28. behaves empathically.
	29. elaborate goals for her/himself aiming to improve her/his leadership capacities.	29. is not ambitious at all costs.
	30. analyse her/his actions and the realised outcomes from an ethical and moral point of view.	30. shows courage.
	31. establish consonance between her/ his principles and practice.	31. considers risks as a challenge.
		32. takes an unbiased stance.
		33. is entrepreneurial.
		34. has a sense of the situation.
		35. views difference as an opportunity.
		36. endeavours to be optimistic.

Domain of competencies D: Leading and Managing Others

- School leaders inspire, motivate and encourage school staff and students and promote their positive approach to challenges in education. (Inspirational leadership)
- School leaders create, co-ordinate and participate on effective team working based on various form of shared/distributed leadership. (Team-building and distributed leadership)
- School leaders ensure professional development of people based on recognition of needs and requirements of the staff, school and stakeholders. (Professional development)
- School leaders make decisions, solve problems and manage conflicts (recognising others’ considerations and different social and cultural (diversity) viewpoints. (Communication and shared decision making)
- School leaders develop a positive climate and culture supportive of knowledge- sharing and reaching common goals keeping moral and ethical stances in leading others. (School climate and moral aspects)

Knowledge S/he knows (and understands)	Skills S/he is able to	Attitudes S/he
<ol style="list-style-type: none"> 1. the meaning of “best practice” and the ways to share it with others. 2. motivation theories and techniques. 3. the importance of motivation and commitment among her/his colleagues in achieving goals. 4. Human Resource (HR) models, selection and recruitment procedures, techniques for monitoring performance and staff evaluation. 5. team roles; is familiar with various structures of division of tasks and responsibilities within a team. 6. the legislation related to labour and the school. 7. the relationship to and the impact of HRM on the school climate. 8. the characteristics of social stratification. 9. the profiles of the school graduate. 10. the needs and interest of different stakeholders. 11. personnel Review & Management theories and techniques. 12. models and techniques of problem resolution and conflict management 13. the legal and ethical rights and responsibilities of the staff, pupils/ students and specific stakeholder groups. 14. the importance of principles in relation to specific stakeholders’ groups and working of school. 15. principles of management of differences. 16. communication models and techniques. 17. how to lead discussions and meetings. 18. the principles of time management. 19. different leadership models and styles. 20. various structures of dividing rights and duties. 21. what skills and abilities are needed for specific roles and positional performance. 22. structure of school climate and culture, and the ways for their development. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. choose, adapt, apply and share techniques of “best practice”. 2. identify the motivation bases of co-workers, and apply relevant methods to inspire them in achieving both personal and organisational goals. 3. provide support for the personal development of her/his colleagues. 4. make workable complex HR processes – from selection to the retirement. 5. establish an inspiring work climate. 6. assess the potential and performance of staff members, and set them realistic tasks. 7. create an effective team(s), and act either as a member or a leader of a team. 8. demonstrate respect for the personality and views of each staff member. 9. notice and have consideration for the physical and mental welfare of colleagues. 10. recognise the needs of stakeholders and uphold them. 11. adjust her/his communication, ways of behaviour to different audiences. 12. communicate and lead discussion effectively. 13. establish and maintain good relations in- and outside of the school. 14. select and apply appropriate problem and conflict management models and tools. 15. take a logical and critical view on the issues discussed. 16. deal with differences, and be just and fair to different groups. 17. apply communication models, tools and techniques 18. create opportunities and conditions for effective discussions. 19. delegate power and responsibility. 20. promote individual responsibility and personal involvement in school leadership. 21. is able to inspire people and promote their positive approach to challenges. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. is committed to develop the personal capability of the co-workers. 2. considers important the existence of the motivation and inspiring work environment. 3. considers decisions predominantly from the point of view of common goals and benefits. 4. is open to share his/her knowledge and experience with others. 5. is socially sensitive. 6. is committed to represent the interest of the school. 7. considers very important high level partnerships with the stakeholders. 8. respects the labour market for which the school prepares the pupils/ students. 9. considers it important to identify and to solve problems and to resolve conflicts. 10. considers both professional and moral aspects in solving problems and resolving conflicts. 11. keeps a professional distance (remains objective) from the evaluated/solved conflict situations. 12. considers the importance of values in the life of human beings and organisations. 13. accepts others as equal partners. 14. accepts the right of others to express different opinions. 15. respects and supports decisions made by the authorised staff members. 16. believes in human potential. 17. is open to critique and different opinions. 18. is oriented to strengths and positivity.

Domain of competencies E: Leading and Managing the Institution

- School leaders analyse and handle effectively the school's institutional resources including financial, human, technological, physical etc. in compliance with legal requirements
- School leaders care about the public image of the school and act to maintain a positive public image
- School leaders ensure effective management of time and other resources
- School leaders channel and manage processes in a transparent way ensuring they stay within the guidelines of the system
- School leaders establish communication that engages internal and external partners

Knowledge S/he knows (and understands)	Skills S/he is able to	Attitudes S/he
1. different techniques of disseminating information. 2. financial conditions (the available budget). 3. legislation concerning budgetary use and its impact. 4. the institutional resource needs (equipment, renovation etc.). 5. a variety of funding sources. 6. techniques of time-management (e.g. scheduling). 7. the administrative system/ guidelines. 8. the direction and structural components of the institution. 9. all the actors, persons who are involved in the management of the institution. 10. what the responsibilities and scope/ power of each actor are according to the legislation. 11. the impact of community involvement and the social context. 12. the structure and the potential of the local community. 13. to whom s/he is accountable and for what. 14. who the target "customers" are/what is the institution's target group 15. various communication tools/ channels (printed, electronic media, social media etc.). 16. the impact of effective marketing	1. transfer information in a clear way. 2. manage the flow of information – promptly. 3. address relevant information in a targeted way (to the right people). 4. make the organisational structure visible and transparent. 5. access funding through networking proactively, generate income. 6. analyse the financial situation: recognise needs (financial) and identify where resources have to be spent to achieve the school's goals. 7. access and use a variety of funding routes/resources. 8. handle a budget effectively, that is to stay in credit or break even and to allocate according to agreed priorities. 9. deal with numbers, figures, statistics etc. 10. organise and distribute the tasks relating to the institution effectively. 11. estimate the duration of tasks. 12. channel and manage processes. 13. assess how long tasks take. 14. organise tasks in importance and priority. 15. organise meetings in timeslots. 16. assess and react promptly to situations. 17. see/recognise potential connections and assess related risks. 18. recognise/see the resources a certain partner might bring. 19. see the institution within its social context. 20. establish positive relationships easily. 21. recognise potential partners. 22. select relevant information for a certain target group. 23. identify the appropriate communication tool for a given target group. 24. Use communication tools/channels (ICT) effectively to achieve school goals. 25. identify what is in the interest of the school.	1. open to flexible solutions concerning institutional leadership and management. 2. is committed to rules and regulations. 3. accepts that not all control is in her/ his hands nor is it necessary. 4. has a responsible approach in all aspects of institutional management. 5. endeavours to be resilient. 6. endeavours to be systematic. 7. is committed to school's goals and is goal-oriented. 8. endeavours to be precise. 9. considers responsiveness important and acts considerably. 10. considers maintaining a relationship important. 11. open to involving social partners. 12. considers the school as a service provider. 13. is committed to community development. 14. considers the institution's public image to be important. 15. is committed to the institution. 16. is open to what new technologies offer regarding communication and more effective management systems.

Leren leiden op niveau

Bijlage 15: Verenigde Staten - ISLLC-standaards (1996)

(Bron: ISLLC, 1996)

Standard 1

A school administrator is an educational leader who promotes the success of all students by facilitating the development, articulation, implementation, and stewardship of a vision of learning that is shared and supported by the school community.

Standard 2

A school administrator is an educational leader who promotes the success of all students by advocating, nurturing, and sustaining a school culture and instructional program conducive to student learning and staff professional growth.

Standard 3

A school administrator is an educational leader who promotes the success of all students by ensuring management of the organization, operations, and resources for a safe, efficient, and effective learning environment.

Standard 4

A school administrator is an educational leader who promotes the success of all students by collaborating with families and community members, responding to diverse community interests and needs, and mobilizing community resources.

Standard 5

A school administrator is an educational leader who promotes the success of all students by acting with integrity, fairness, and in an ethical manner.

Standard 6

A school administrator is an educational leader who promotes the success of all students by understanding, responding to, and influencing the larger political, social, economic, legal, and cultural context.

Voorbeeld van een standaard en bijbehorende kennis, vaardigheden en disposities

Standard 2: A school administrator is an educational leader who promotes the success of all students by advocating, nurturing, and sustaining a school culture and instructional program conducive to student learning and staff professional growth.

Knowledge: The administrator has knowledge and understanding of:

- student growth and development
- applied learning theories
- applied motivational theories
- curriculum design, implementation, evaluation, and refinement
- principles of effective instruction
- measurement, evaluation, and assessment strategies
- diversity and its meaning for educational programs
- adult learning and professional development models
- the change process for systems, organizations, and individuals
- the role of technology in promoting student learning and professional growth
- school cultures

Dispositions: The administrator believes in, values, and is committed to:

- student learning as the fundamental purpose of schooling
- the proposition that all students can learn
- the variety of ways in which students can learn
- life long learning for self and others
- professional development as an integral part of school improvement
- the benefits that diversity brings to the school community
- a safe and supportive learning environment
- preparing students to be contributing members of society

Performances: The administrator facilitates processes and engages in activities ensuring that:

- all individuals are treated with fairness, dignity, and respect
- professional development promotes a focus on student learning consistent with the school vision and goals
- students and staff feel valued and important
- the responsibilities and contributions of each individual are acknowledged
- barriers to student learning are identified, clarified, and addressed
- diversity is considered in developing learning experiences
- life long learning is encouraged and modeled
- there is a culture of high expectations for self, student, and staff performance
- technologies are used in teaching and learning
- student and staff accomplishments are recognized and celebrated
- multiple opportunities to learn are available to all students
- the school is organized and aligned for success
- curricular, co-curricular, and extra-curricular programs are designed, implemented, evaluated, and refined
- curriculum decisions are based on research, expertise of teachers, and the recommendations of learned societies
- the school culture and climate are assessed on a regular basis
- a variety of sources of information is used to make decisions
- student learning is assessed using a variety of techniques
- multiple sources of information regarding performance are used by staff and students
- a variety of supervisory and evaluation models is employed
- pupil personnel programs are developed to meet the needs of students and their families

Leren leiden op niveau

Bijlage 16: Verenigde Staten - Educational Leadership Policy Standards 2008

(Bron: CCSSO, 2008)

Standard	Functions
<p>1. An education leader promotes the success of every student by facilitating the development, articulation, implementation, and stewardship of a vision of learning that is shared and supported by all stakeholders.</p>	<p>A. Collaboratively develop and implement a shared vision and mission</p> <p>B. Collect and use data to identify goals, assess organizational effectiveness, and promote organizational learning</p> <p>C. Create and implement plans to achieve goals</p> <p>D. Promote continuous and sustainable improvement</p> <p>E. Monitor and evaluate progress and revise plans</p>
<p>2. An education leader promotes the success of every student by advocating, nurturing, and sustaining a school culture and instructional program conducive to student learning and staff professional growth.</p>	<p>A. Nurture and sustain a culture of collaboration, trust, learning, and high expectations</p> <p>B. Create a comprehensive, rigorous, and coherent curricular program</p> <p>C. Create a personalized and motivating learning environment for students</p> <p>D. Supervise instruction</p> <p>E. Develop assessment and accountability systems to monitor student progress</p> <p>F. Develop the instructional and leadership capacity of staff</p> <p>G. Maximize time spent on quality instruction</p> <p>H. Promote the use of the most effective and appropriate technologies to support teaching and learning</p> <p>I. Monitor and evaluate the impact of the instructional program</p>
<p>3. An education leader promotes the success of every student by ensuring management of the organization, operation, and resources for a safe, efficient, and effective learning environment.</p>	<p>A. Monitor and evaluate the management and operational systems</p> <p>B. Obtain, allocate, align, and efficiently utilize human, fiscal, and technological resources</p> <p>C. Promote and protect the welfare and safety of students and staff</p> <p>D. Develop the capacity for distributed leadership</p> <p>E. Ensure teacher and organizational time is focused to support quality instruction and student learning</p>
<p>4. An education leader promotes the success of every student by collaborating with faculty and community members, responding to diverse community interests and needs, and mobilizing community resources.</p>	<p>A. Collect and analyze data and information pertinent to the educational environment</p> <p>B. Promote understanding, appreciation, and use of the community's diverse cultural, social and intellectual resources</p> <p>C. Build and sustain positive relationships with families and caregivers</p> <p>D. Build and sustain productive relationships with community partners</p>

Standard	Functions
<p>5. An education leader promotes the success of every student by acting with integrity, fairness, and in an ethical manner.</p>	<p>A. Ensure a system of accountability for every student’s academic and social success</p> <p>B. Model principles of self-awareness, reflective practice, transparency, and ethical behavior</p> <p>C. Safeguard the values of democracy, equity, and diversity</p> <p>D. Consider and evaluate the potential moral and legal consequences of decision-making</p> <p>E. Promote social justice and ensure that individual student needs inform all aspects of schooling</p>
<p>6. An education leader promotes the success of every student by understanding, responding to and influencing the political, social, economic, legal, and cultural context.</p>	<p>A. Advocate for children, families, and caregivers</p> <p>B. Act to influence local, district, state, and national decisions affecting student learning</p> <p>C. Assess, analyze, and anticipate emerging trends and initiatives in order to adapt leadership strategies</p>

(Bron: IEL 2012; Leithwood, 2012)

Setting Directions	
Building a shared vision	<p>School leaders:</p> <ul style="list-style-type: none"> - establish, in collaboration with staff, students, and other stakeholders, an overall sense of purpose or vision for work in their schools to which they are all strongly committed - build understanding of the specific implications of the school's vision for its programs and the nature of classroom instruction - encourage the development of organizational norms that support openness to change in the direction of the school's vision - help staff and diverse stakeholders understand the relationship between the school's vision and board and provincial policy initiatives and priorities
Identifying specific, shared short-term goals	<p>School leaders:</p> <ul style="list-style-type: none"> - facilitate stakeholder engagement in processes for identifying specific school goals - build consensus among students, staff, and diverse stakeholders about the school's goals - ensure the goals are clearly communicated to all stakeholders - regularly encourage staff to evaluate their progress toward achieving the school's goals - encourage staff to develop and periodically review individual goals for professional growth, as well as the relationship between their individual goals and the school's goals - refer frequently to the school's goals when engaged in decision making about school programs and directions
Creating high expectations	<p>School leaders:</p> <ul style="list-style-type: none"> - have high expectations for teachers, students and themselves - devote additional effort to creating high expectations among staff for the achievement of students who have traditionally struggled to be successful at school - encourage staff to be innovative in helping students meet those expectations - encourage staff to assume responsibility for achieving the school's vision and goals for all students - make their expectations known through words and actions
Communicating the vision and goals	<p>School leaders:</p> <ul style="list-style-type: none"> - use many different formal and informal opportunities to explain to stakeholders the overall vision and goals established for the school - demonstrate to all stakeholders the use of the school's vision and goals in day-to-day actions and decision making regularly invite different stakeholder groups to discuss how their work furthers the school's vision and goals

Building Relationships and Developing People	
Providing support and demonstrating consideration for individual staff members	<p>School leaders:</p> <ul style="list-style-type: none"> - recognize the accomplishments of individual staff members - consider staff members' opinions when initiating actions that affect their work - build upon and respond to individual staff members' unique needs and expertise - treat individuals and groups among staff equitably
Stimulating growth in the professional capacities of staff	<p>School leaders:</p> <ul style="list-style-type: none"> - encourage staff to reflect on what they are trying to achieve with students and how they are doing it - lead discussions about the relative merits of current and alternative practices - challenge staff to continually re-examine the extent to which their practices support the learning of all their students - facilitate opportunities for staff to learn from each other - suggest new ideas for staff learning - encourage staff to develop and review their own goals for professional growth and the relationship of those goals to school goals and priorities - encourage staff to try new practices that are consistent with both their interests and school goals
Modelling the school's values and practices	<p>School leaders</p> <ul style="list-style-type: none"> - are highly visible in their schools - are easily accessible to staff, parents and students - have frequent, meaningful interactions with teachers, students and parents in order to further the school goals - demonstrate the importance of continuous learning through visible engagement in their own professional learning - exemplify, through their actions, the school's core values and its desired practices
Building trusting relationships with and among staff, students and parents	<p>School leaders:</p> <ul style="list-style-type: none"> - model responsibility, integrity and thoroughness in carrying out tasks - act in ways that consistently reflect the school's core values and priorities in order to establish trust - demonstrate respect for staff, students and parents by listening to their ideas, being open to those ideas, and genuinely considering their value - encourage staff, students and parents to listen to one another's ideas and genuinely consider their value - establish norms in the school that demonstrate appreciation for constructive debate about best practices - demonstrate respect, care and personal regard for students, staff and parents - encourage staff, students and parents to demonstrate respect, care and personal regard for one another.
Establishing productive working relationships with teacher federation representatives	<p>School leaders:</p> <ul style="list-style-type: none"> - include federation representatives in processes for establishing goals for school improvement - encourage federation representatives to keep their members well informed about their work with school leaders - encourage federation representatives to collaborate in determining how to implement labour contract provisions in ways that support school improvement work

Developing the Organization to Support Desired Practices	
Building collaborative cultures and distributing leadership	<p>School leaders:</p> <ul style="list-style-type: none"> - model collaboration in their own work - foster mutual respect and trust among those involved in collaboration - encourage the collaborative development of group processes and outcomes - help develop clarity about goals and roles related to collaborative work - encourage a willingness to compromise among collaborators - foster open and fluent communication toward building and sustaining professional learning communities - provide adequate and consistently available resources to support collaborative work - involve staff in the design and implementation of important school decisions and policies - provide staff with leadership opportunities and support them as they take on these opportunities
Structuring the organization to facilitate collaboration	<p>School leaders:</p> <ul style="list-style-type: none"> - create timetables for teaching that maximize time on task for students - provide regular opportunities and structures that support teachers in working together on instructional improvement, and establish a system for monitoring their collaborative work - establish a structure of teams and groups that work together on problem solving - distribute leadership on selected tasks - engage teachers in making decisions that affect their instructional work
Building productive relationships with families and the community	<p>School leaders:</p> <ul style="list-style-type: none"> - create a school environment in which parents are welcomed, respected and valued as partners in their children’s learning - demonstrate the type of leadership that parents can trust – confident, systematic and attentive - help develop staff commitment to engaging parents in the school - work, with staff, directly with families of diverse backgrounds to help them provide their children with support in the home that will contribute to their success at school - encourage staff to reach out to students with diverse viewpoints and experiences to enrich the classroom experience and help all students feel included - encourage staff to adopt a broad view of parental engagement and encourage more parents to be involved - help connect families to the wider network of social services as needed
Connecting the school to the wider environment	<p>School leaders:</p> <ul style="list-style-type: none"> - develop and maintain connections with other expert school and district leaders, policy experts, outreach groups, organizations and members of the educational research community
Maintaining a safe and healthy environment	<p>School leaders:</p> <ul style="list-style-type: none"> - take measures to secure the school’s physical facilities against intruders - ensure that the physical facility is maintained in a safe, healthy and attractive condition - communicate standards for non-violent behaviour and uphold those standards in an equitable manner - empower staff in the school to play a leadership role in promoting a positive school climate and modelling appropriate behaviour - implement and monitor the use of appropriate disciplinary practices in classrooms and throughout the school - develop, with the input of staff and students, processes to identify and resolve conflicts quickly and effectively - provide opportunities for staff /students to learn about effective conflict resolution strategies

Allocating resources in support of the school's vision and goals	School leaders: <ul style="list-style-type: none"> - manage efficient budgetary processes - distribute resources in ways that are closely aligned with the school's improvement priorities - ensure that sustained funding is directed to the school's improvement priorities - secure resources as needed to support the instructional work of the school - revisit and adjust as needed the nature, amount and alignment of resources as priorities for school improvement change - ensure effective oversight and accountability of resources to support priorities
Improving the Instructional Program	
Staffing the instructional program	School leaders: <ul style="list-style-type: none"> - recruit and select teachers who have the interest and capacity to further the school's vision and goals - retain skilled teachers by providing support and time for collaboration, sharing leadership, creating a shared vision and building trusting relationships
Providing instructional support	School leaders: <ul style="list-style-type: none"> - actively oversee the instructional program - coordinate what is taught across subjects and grades to avoid unnecessary overlap while providing needed reinforcement and extension of learning goals - observe classroom instruction and provide constructive feedback to teachers - provide adequate preparation time for teachers - provide advice to teachers about how to solve classroom problems - provide teachers with the opportunity to observe effective instructional practices among colleagues in their own school as well as in other schools - participate with staff in their instructional improvement work
Monitoring progress in student learning and school improvement	School leaders: <ul style="list-style-type: none"> - assist staff in understanding the importance of student assessment for, of, and as learning - collaborate with staff during the process of data interpretation - use multiple sources of evidence when analysing student progress - give priority to identifying those students most in need of additional support - incorporate the explicit use of data when making decisions that relate to student learning and school improvement - examine trends in student achievement over time (one or more years), rather than just at one point in time, when analysing student learning - collect and use data about the status of those classroom and school conditions that are the focus of the school improvement efforts - provide conditions for teachers to use data effectively (time, support, partnerships with experts, a culture in which the use of data is valued)
Buffering staff from distractions to their work	School leaders: <ul style="list-style-type: none"> - create and enforce consistent, school-wide discipline policies - minimize daily disruptions to classroom instructional time - implement a systematic procedure for deciding how best to respond to initiatives from outside the school - develop, with staff, guidelines to govern the amount of time teachers spend on non-instructional and out-of-school activities - regularly assess the contribution of all out-of-classroom activities to the learning priorities of students

Securing Accountability	
Building staff members' sense of internal accountability	<p>School leaders:</p> <ul style="list-style-type: none"> - regularly engage staff in analyzing data on the learning progress of all students - insist on the use of data that is of high quality (reliable, valid, collected using systematic collection processes, available in its original form, and has been subjected to collaborative interpretation) - promote collective responsibility and accountability for student achievement and well-being - help staff make connections between school goals and ministry goals in order to strengthen commitment to school improvement efforts - assess their own contributions to school achievements and take into account feedback from others on their performance - participate actively in their own performance appraisal and make adjustments to better meet expectations and goals
Meeting the demands for external accountability	<p>School leaders:</p> <ul style="list-style-type: none"> - clearly define accountability for individual staff in terms that are mutually understood and agreed to and that can be rigorously reviewed and evaluated - measure and monitor teacher and leader effectiveness using data about changes in student achievement - align school targets with board and provincial targets - provide an accurate and transparent account of the school's performance to all school stakeholders (e.g., ministry, board, parents, community) - create an organizational structure that reflects the school's values and enables management systems, structures and processes to work effectively within legal requirements

Bijlage 18: Canada – Ontario Leadership Framework 2012 System-level leadership

(Bron: IES, 2012)

<p>Establish broadly shared mission, vision and goals founded on aspirational images of the educated person</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ensure that a transparent visioning/direction-setting process is carried out - Consult extensively about district directions as part of the process - Spend sufficient time to ensure that the mission, vision and goals (directions) of the system are widely known, understood and shared by all members of the organization - Articulate, demonstrate and model the system's goals, priorities, and values to staffs when visiting schools - Embed district directions in improvement plans, principal meetings and other leader-initiated interactions
<p>Provide coherent instructional guidance</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Align curricular goals, assessment instruments, instructional practices and teaching resources - Insist on ambitious goals for teaching and learning - Advocate for attention to the best available evidence to inform instructional improvement decisions - Expect schools to focus on needs of individual as well as groups of students - Encourage staff to be innovative within the boundaries created by the district's instructional guidance system
<p>Build district and school staff's capacities and commitments to make informed decisions</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Use data from all available sources to assist decision making in the central office - Insist on the use of the best available research and other systematically collected evidence to inform decisions wherever possible - Encourage collaboration in the interpretation and uses of data - Build system's capacity and disposition for using systematically-collected data to inform as many decisions as possible - Provide training for principals and staff on the use of data and research literature to sustain decision-making - Model evidence-informed decision making to school staffs - Ground interactions with, and advice to, trustees in sound evidence
<p>Create learning-oriented organizational improvement processes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Require improvement processes to be evidence-informed - Set a manageable number of precise targets for district school improvement - Include school-level leaders in decisions about district-wide improvement decisions - Create structures and norms within the district to encourage regular, reciprocal and extended deliberations about improvement progress within and across schools, as well as across the system as a whole - Develop and implement board and school improvement plans interactively and collaboratively with school leaders - Create structures to facilitate regular monitoring and refining of improvement processes - Acknowledge provincial goals and priorities in district and school - Allow for school-level variation in school improvement efforts

Leren leiden op niveau

<p>Provide job-embedded professional learning</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Provide extensive professional learning opportunities for both teachers and school-level leaders, most of it through some form of learning community or on-the-job context - Use internal system networks as the central mechanism for the professional development of school-level leaders - Align the content of professional training with the capacities needed for district and school improvement - Require individual staff growth plans to be aligned with district and school improvement priorities - Hold staff accountable for applying new capacities by monitoring the implementation of school improvement plans
<p>Align budgets, time and personnel/policies/procedures with district mission, vision and goals</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Align the allocation of resources with district and school improvement goals - Align personnel policies and procedures with the district's improvement goals - Align organizational structures with the district's improvement goals - Provide principals with considerable autonomy in the hiring of teaching staff - Expect and assist schools to allocate instructional resources equitably
<p>Use a comprehensive performance management system for school and district leadership development</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Use the best available evidence about successful leadership (e.g. OLF) as a key source of criteria used for recruiting, selecting, developing and appraising school and district leaders - Match the capacities of leaders with the needs of schools - Provide prospective and existing leaders with extended opportunities to further develop their leadership capacities - Develop realistic plans for leadership succession - Promote co-ordinated forms of leadership distribution in schools
<p>Advocate for and support a policy-governance approach to Board of Trustee practices</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Encourage trustees to focus on district policy and the achievement of the district's goals and priorities (policy governance model of trustee practice) - Encourage participation of the elected board in setting broad goals for its use in fulfilling its policy-setting and policy-monitoring responsibilities - Regularly report to the board progress in achieving these broad goals

<p>Nurture productive working relationships with staff and stakeholders</p>	<p>Internal district and school staffs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adopt a service orientation toward schools - Develop communication systems and processes throughout the district to keep all members informed - Develop open, accessible and collaborative relationships with principals - Encourage reciprocal forms of communication with and among schools - Promote high levels of interaction among school leaders. These interactions should include all school leaders and be driven by a shared sense of responsibility among school leaders for system improvement - Create structures to facilitate reciprocal forms of communication. These structures and norms should result in deeply interconnected networks of school and system leaders working together on achieving the system's directions. - Buffer schools from external distractions to the district's and schools' priorities and goals <p>Local Community Groups</p> <ul style="list-style-type: none"> - Routinely consult with community groups on decisions affecting the community - Encourage staff to participate directly in community groups - Demonstrate the importance the district attaches to its community connections <p>Parents</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hold schools accountable for developing productive working relationships with parents - Influence the work of schools toward fostering improved educational cultures in the home environments of their students <p>Ministry of Education</p> <ul style="list-style-type: none"> - Develop/maintain high levels of engagement with the provincial ministry of education - Engage frequently with the ministry proactively rather than only responsively - Make flexible, adaptive use of provincial initiatives and frameworks, ensuring that they contribute to, rather than detract from, accomplishing system goals and priorities
------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Leren leiden op niveau

Bijlage 19: Canada – Ontario Leadership Framework 2012 Personal Leadership Resources

(Bron IES, 2012):

Cognitive Resources	<ul style="list-style-type: none">- Problem-solving expertise- Knowledge of effective school and classroom practices that directly affect student learning- Systems Thinking*
Social Resources	<ul style="list-style-type: none">- Perceiving emotions- Managing emotions- Acting in emotionally appropriate ways
Psychological Resources	<ul style="list-style-type: none">- Optimism- Self-efficacy- Resilience- Proactivity*

*Especially important for system leaders

Bijlage 20: Australië – Leadership Capability Framework³

(Bron: ACEL, 2009)

LEADS FOR SELF LEARNING		
CAPABILITY	KEY ELEMENTS	KEY DESCRIPTORS
CREATES PERSONAL IDENTITY Continually works to develop and consolidate own identity	Self Awareness and Renewal Leaders maintain a clarity and self-awareness. Leaders bring who they are and the best of themselves to their roles and relationships. The leader's story focuses on what they need to be rather than on what they need to do.	A. Demonstrates awareness of their own values and moral purpose. B. Recognises their own leadership strengths and areas for development. C. Is aware of their own leadership power and influence and behaves with wisdom and integrity.
	Resilience Leaders recognise that their actions make a difference and find ways to nourish and sustain those actions even in the face of uncertainty and adversity.	A. Demonstrates persistence when overcoming obstacles. B. Nurtures own spiritual, emotional, mental and physical health.
	Personal Courage Leaders understand that to bring better things and possibilities into reality takes courage. Courage is needed to unglue patterns of behaviour and ways of doing things that are no longer working. Leaders have the courage to do things that come with an expansion of vision and possibility.	A. Lives by personal and professional values and ethical standards. B. Proactively confronts issues of injustice and inequity. C. Accepts personal and professional responsibility for actions and outcomes.
UNDERSTANDS AND DEVELOPS SELF Grows personal attributes and skills to enhance performance	Self as Leader Leaders share leadership broadly and deeply. They use delegation to foster a sense of ownership and responsibility. Leaders plan for succession. The leader's story focuses on their work as a contribution.	A. Recognises personal role in growing and developing others. B. Focuses on the promotion of quality learning as the core responsibility of their leadership. C. Understands their role in leaving a legacy for future generations
	Self as Learner Leaders view everything that goes on in the day-to-day as authentic learning experiences, problems to be solved or possibilities for growth. Leaders are continuously open to new learning because the journey keeps changing.	A. Actively inquires to explore the unknown through self and shared discovery. B. Regularly seeks feedback to improve self and own performance as leader. C. Demonstrates life-long learning by maintaining currency in such areas as pedagogy, leadership and broader educational directions, theories, research and practices. D. Contributes to the development of new knowledge to enhance their daily practice.

³ In deze beschrijving zijn weergegeven de 3 'pillars', de 11 'capabilities', de 33 'key elements' en de.. 'key descriptors'. Bij iedere 'capability' is ook nog een (soms groot) aantal 'key concepts' aangegeven. Deze zijn hier, omwille van de overzichtelijkheid, niet opgenomen.

Leren leiden op niveau

LEADS FOR SELF LEARNING		
CAPABILITY	KEY ELEMENTS	KEY DESCRIPTORS
MODELS MORAL AND ETHICAL BEHAVIOURS Models ethical behaviour and practices	Personal Integrity What leaders do is an expression of how they desire things to be. The leader's story focuses on authenticity and trustworthiness. They seek first to understand and then be understood.	A. Models ethical behaviour and actions that are open, transparent and in alignment with their values and moral purpose. B. Demonstrates respect for others and acts with dignity and honesty.
	Values Leaders are clear on what they value and act according to those values. They model what they expect from others	A. Clearly articulates what they value and stand for. B. Believes and demonstrates that high standards begin with them. C. Builds commitment to democratic processes based on justice and equity.

LEADS OTHERS FOR LEARNING		
CAPABILITY	KEY ELEMENTS	KEY DESCRIPTORS
COLLABORATIVELY CREATES A LEARNING CULTURE Develops a learning culture in which all can successfully learn	Relational Trust and Values Leaders know that they cannot work alone; they can only achieve the organisation's moral purpose through relationship with others. Leaders build supportive relationships, create a climate in which people experience a sense of belonging and provide ways for feelings to be expressed.	A. Builds positive and trusting learning-focused relationships with students, colleagues and community
	Safe Learning Environment Leaders create environments of safety, encouragement and mutual trust that sustain the community over time. Leaders understand that people need to feel safe in order to take intellectual risks.	A. Creates a safe and supportive learning environment.
UNDERSTAND AND DEVELOPS PEOPLE Builds and supports individual and team capability and performance	Individuals Leaders know the needs of individuals in their organisation. They foster honest, caring relationships that are not just task oriented but truly interested in the wellbeing of each person.	A. Knows and understands others and students as learners, as individuals and as human beings. B. Fosters self-efficacy in others.
	Teamwork Leaders work in teams and engage in on-going cycles of inquiry that promote deep learning.	A. Builds highly effective teams focused on the improvement of student learning. B. Focuses teams on working together to improve student learning.
	Performance Leaders know that they do not have the time to take on everyone's responsibilities. They assist people to take responsibility for their own performance growth. Leaders build a collective responsibility for all students.	A. Communicates high expectations for the performance of others. B. Influences and enables others to perform to these expectations.
	Capability Leaders build within their organisation, the collective capacity for learning.	A. Builds leadership capabilities in others.
	Diversity Leaders address diversity, celebrate diversity and insist on inclusiveness	A. Values individual differences, ensuring that all students are equally valued. B. Fosters a learning culture that honours student and community context, customs and traditions. C. Uses diversity to build capability and density to enrich the learning of all. D. Leads conflict situations productively.

Leren leiden op niveau

LEADS OTHERS FOR LEARNING		
CAPABILITY	KEY ELEMENTS	KEY DESCRIPTORS
IMPLEMENTS POWERFUL LEARNING Makes learning the core focus	Excellence in Pedagogy Leaders have a deep, current and critical understanding of the learning process. Leaders generate new knowledge and teaching practices that lead to improved student learning outcomes.	A. Builds high quality learning and teaching environments for all students. B. Uses evidence-informed approaches to drive improvements in teaching practice and student learning. C. Uses current research and learning theories to inform and improve learning, teaching and assessment practices. D. Leads by example: models learning in leadership practices.
	Coherent Approaches Leaders harness individual acts of learning to create learning communities. Leaders know how to connect the past, the present and the future.	A. Builds a shared and coherent philosophy of learning across the learning environment. B. Aligns learning goals and pedagogical processes with values and moral purposes.
	Professional Learning Communities Leaders use data and evidence-informed professional learning to guide improvements. They understand that community provides the context from which to initiate and collaborate on improvements in practice. They create structures and facilitate processes to support collaborative cultures.	A. Focuses the school community collectively, to improve learning and achievement for all. B. Engages teachers in professional learning experiences that help promote and sustain quality learning environments.
COMMUNICATES FOR LEARNING IMPROVEMENT Uses skillful language and communication to move learning forward	Skillful Communication Leaders make openness and trust the rule rather than the exception. They encourage new perspectives and communicate time boundaries and non-negotiable. Leaders facilitate learning-focused conversations by providing protocols and structures.	A. Builds and uses a common language around values, vision, goals and learning. B. Models skillful ways of communicating expectations for quality learning and teaching. C. Makes feedback explicit to encourage improvement.
	Professional Learning Conversations Leaders move conversations from 'What are we expected to teach?' to 'How will we know when a student has learned?' Leaders maximize quality time that is available for focused conversations.	A. Enables others to participate in learning conversations that engage with learning successes, problems and challenges. B. Encourages collaborative reflections on, and analysis of, teaching and learning practices
	Feedback Leaders are self-critical of their performance and value feedback from others. They recognise that they have strengths and limitations and play to their strengths. Leaders give honest, timely feedback to others.	A. Gives and receives regular and timely feedback as a powerful tool for growth. B. Uses feedback to focus others on student perspectives and learning relevant to their needs. C. Builds others understandings and skills in using feedback to improve own and student learning

LEADS THE ORGANISATION FOR LEARNING		
CAPABILITY	KEY ELEMENTS	KEY DESCRIPTORS
GOVERNS FOR SUCCESSFUL STUDENT OUTCOMES Builds accountabilities and ownership for learning through all levels of the organisation	Student Learning Leaders shift their attention to goals and priorities that focus on student learning.	A. Develops organisational goals to support and improve student learning. B. Responds to student learning by supporting and sustaining necessary improvement over time. C. Demonstrates a commitment to a futures oriented learning environment, rich with multimedia and learning technologies. D. Designs, establishes and nurtures flexible learning environments.
	Accountability Leaders recognise that they need to hold others to account, as well as being held to account. Leaders collaboratively create and implement policies and procedures that enable coordination of learning across the organisation. Leaders create and influence the future using lessons learned through practice and research.	A. Builds effective financial, human and physical resources focused on the organisation's vision and learning goals. B. Meets the compliance requirements of the wider school system. C. Develops, implements and adheres to policy and procedures that are aligned with organisational learning goals. D. Reports on past actions and designs future goals based on outcomes for student learning.
	Results Focus Leaders judge their effectiveness on the basis of results. They use high quality evidence to monitor and improve the education provided for all students. Leaders acknowledge and celebrate results and achievements.	A. Achieves results by constantly focusing on improving student outcomes. B. Responds to results by initiating changes in learning beliefs and practice.

Leren leiden op niveau

LEADS THE ORGANISATION FOR LEARNING		
CAPABILITY	KEY ELEMENTS	KEY DESCRIPTORS
PROVIDES OPPORTUNITIES FOR INNOVATION Creates optimum opportunities for learning and growth	<i>Culture and Change</i> Leaders build strong learning cultures that are open to examination and innovation. Leaders apply the right balance of pressure and support. They ensure that people do not all go into the 'change dip' at the same time. Leaders understand that they need to be most visible in times of change.	A. Understands the processes of change and is strategic in their implementation. B. Builds collective capabilities for knowledge creation and learning improvement. C. Accepts that continuous change is necessary for improvement and renewal.
	<i>Entrepreneurship</i> Leaders continually use innovative techniques and test learning tools to make their organisation better and more rigorous. Leaders work with many partners to increase learning opportunities and experiences. Leaders provide opportunities for creativity and imagination to flourish.	A. Initiates new and useful professional enterprises to strengthen the learning environment. B. Is innovative and creative in developing quality approaches to learning and teaching. C. Encourages and supports innovation, responsible risk taking and creativity.

LEADS THE ORGANISATION FOR LEARNING		
CAPABILITY	KEY ELEMENTS	KEY DESCRIPTORS
BUILDS PARTNER-SHIPS AND NETWORKS Builds sustainable and purposeful internal and external relationships	Community Leaders foster a welcoming environment for all families. Leaders understand that it is through the students' and teachers' eyes and voice, that they get a fuller picture. Leaders understand that ownership comes when everyone participates in creating and sustaining community.	A. Actively engages stakeholders in ways that promote dialogue and shared decisionmaking. B. Works collaboratively to establish authentic relationships within the wider community.
	Connectivity Leaders make connections by developing sound knowledge and understanding of their context. Leaders extend their influence by working with others and making connections well beyond the school. Leaders know that real significant change requires building community and connections.	A. Develops partnerships and networks which benefit learning and teaching. B. Understands that connectivity within and outside organisations depends on quality relationships. C. Connects the school learning environment to the outside world through the use of technology and e-learning.
	Political Leaders understand the political and social environments in which they work. They use political methods such as negotiation and 'power with' (rather than 'power over') to build bridges at both macro and micro political levels. Leaders challenge reductionist approaches in education that fail to acknowledge complexity and narrow educational success to test scores.	A. Is sensitive to context and anticipates how people may respond to change and development. B. Helps others to make sense of political discourse and policy. C. Takes a stance on behalf of the students and the community they serve on contentious issues.
	Advocacy/ Influence Leaders see themselves as advocates for the people they serve. They understand that to do this effectively, they must have a deep understanding of the learning process.	A. Advocates from an evidence-informed position based on organisational beliefs and values. B. Advocates equal opportunities for all students, including the disenfranchised. C. Promotes and publicises the organization to the wider community. D. Challenges policies and procedures that may be ineffective or no longer useful

Leren leiden op niveau

LEADS THE ORGANISATION FOR LEARNING		
CAPABILITY	KEY ELEMENTS	KEY DESCRIPTORS
ACTS STRATEGICALLY Thinks and plans strategically to achieve goals	Setting Vision and Strategy Leaders positively influence learning by building vision and setting directions. They understand the tension between having clear direction and remaining flexible. They find creative ways of integrating individual visions.	A. Collaboratively creates the vision and collaboratively establishes related goals. B. Articulates and communicates strategic direction to achieve these goals. C. Balances current demands with strategic intents. D. Embeds environmental sustainability into strategy as a key learning goal.
	System Thinking Leaders experience a sense of being part of a larger whole beyond the self. They recognise the importance of the connections between different issues, different individuals and different institutions. They manage the complexity and pace of the day-to-day while keeping an eye on the big picture and emerging patterns.	A. Demonstrates a holistic view of the learning organisation. B. Thinks and acts based on a consideration of a number of alternative solutions. C. Establishes ways to evolve system changes into sustainable practices. D. Develops coherence in approaches to pedagogy, curriculum, assessment and professional learning.
	Problem Solving and Judgment Leaders are not only problem solvers but active problem seekers. They look for ways to better understand what is happening. They have the wisdom and judgment to ask the right questions.	A. Analyses and interprets complex information and data in ways useful for school improvement. B. Assesses risks and plans accordingly. C. Regards problems as opportunities for learning and improvement. D. Analyses problems carefully before adopting any solutions.
	Reflection Leaders have the skills for reflective action. They reflect on and learn from experiences. They can stand back, monitor and modify practices and beliefs.	A. Steps back from problems and actions and carefully observes what is happening. B. Looks for patterns and meaning in complex situations and responds appropriately. C. Actively seeks advice and makes improvement changes based on informed feedback.

Bijlage 21: Nieuw Zeeland –Dimensies van leiderschap

(Bron: Robinson *et al.*, 2009)

Dimension of leadership	Competencies
<p>1. Establishing goals and expectations</p> <p>Effective goal setting requires that leaders:</p> <p>1.1. establish the importance of the goals;</p> <p>1.2. ensure that the goals are clear;</p> <p>1.3. develop staff commitment to the goals.</p>	<p><i>How to set goals</i></p> <p>Knowledge of goal-setting theory, including: why goal setting is important, the conditions under which it works, and how to overcome potential pitfalls.</p> <p><i>What to set as a goal</i></p> <p>Ability to make decisions about the relative importance of various learning outcomes; that is, asking what will students learn in the light of:</p> <ul style="list-style-type: none"> • knowledge of what is valued in the national curriculum and in relevant overarching philosophies; • knowledge of what is valued by the local community; • knowledge of what your students currently know in relation to a set of valued learning outcomes. <p>Ability to envisage and expect achievement of more challenging goals:</p> <ul style="list-style-type: none"> • knowledge of how to sequence learning outcomes (social and academic learning progressions); • knowledge of the conceptual structure of the relevant disciplines/competencies, so that learning outcomes can be framed in ways that induct students into those disciplines or competencies (for example, mathematics, critical thinking). <p><i>How to gain goal commitment</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Explain/demonstrate how the alternative, more challenging, learning outcomes are credible and attainable. • Identify/listen to barriers to goal attainment and strategise how to overcome them. • Gain sufficient agreement about goals to ensure a coordinated teaching approach. • Clearly communicate the agreed goals and provide non-defensive explanations for their prioritisation. • Lead the teacher learning that is necessary to help teachers meet the goals – see dimension 4.

Leren leiden op niveau

Dimension of leadership	Competencies
<p>2. Resourcing strategically</p> <p>When identifying and obtaining resources, leaders in high-performing schools:</p> <p>2.1. use clear criteria that are aligned to pedagogical and philosophical purposes;</p> <p>2.2. ensure sustained funding for pedagogical priorities.</p>	<p><i>Why alignment is important</i> Uses the principle of strategic alignment of resources (human, financial, and material) to prioritise/rationalise procurement and allocation of resources.</p> <p><i>Alignment of staffing resources</i> Can determine the type of expertise required to achieve particular goals. For example, if the goal is to sustain effective home / community partnerships, can identify appropriate personnel with requisite educational/cultural/community knowledge to facilitate and sustain effective partnerships/relationships with families/communities. Can transparently and fairly recruit such expertise from within or outside the school and openly explain the choices made. Develops relationships with community, universities, professional developers, and other schools that widen the networks of strategic expertise available to the school.</p> <p><i>Alignment of teaching resources</i> Evaluates the effectiveness of alternative teaching/programme resources in terms of intended learning outcomes for students. Develops the school timetable in such a way that it reflects pedagogical priorities. Develops, or advocates for the development of, resources essential to the achievement of school goals. Ignores or defers funding opportunities that overload teachers and detract from priority goals. Recruits and inducts staff into school/department/syndicate-wide assessment and pedagogical procedures.</p>

Dimension of leadership	Competencies
<p>3. Planning, coordinating and evaluating teaching and the curriculum</p> <p>When planning, coordinating, and evaluating teaching and the curriculum, leaders in highperforming schools:</p> <p>3.1. promote collegial discussions of teaching and how it impacts on student achievement;</p> <p>3.2. provide active oversight and coordination of the teaching programme;</p> <p>3.3. observe in classrooms and provide feedback that teachers describe as useful;</p> <p>3.4. ensure systematic monitoring of student progress and use of assessment results for programme improvement.</p>	<p><i>Self-management</i> Prioritises own time to ensure oversight of teaching and learning.</p> <p><i>Knowledge of how students learn</i> Has a research-based understanding of how students learn.</p> <p><i>Knowledge of effective teaching</i> Has a sound understanding of effective teaching and of the necessity for situated inquiry into the relationship between what is taught and what students have learned. Rejects style-based concepts of teaching effectiveness. Uses impact on students as the touchstone for administrative decision making. For example, teacher appraisal, professional development choices, student grouping, homework policy, and reporting to parents.</p> <p><i>Knowledge of how to evaluate teaching effectiveness</i> Understands and uses student data to collaboratively diagnose and resolve teaching problems and to set future goals.</p> <p><i>Knowledge of how to improve teaching effectiveness</i> Uses, or oversees others using, pedagogical knowledge to assist staff to improve their teaching. Establishes procedures for ensuring staff regularly use evidence to review students' progress. Has the confidence to observe in classrooms and initiate informal discussion with staff about teaching and learning.</p>

Leren leiden op niveau

Dimension of leadership	Competencies
<p>4. Promoting and participating in teacher learning and development</p> <p>When promoting and participating in teacher learning and development, leaders in highperforming schools:</p> <ol style="list-style-type: none"> 4.1. ensure an intensive focus on the teaching–learning relationship; 4.2. promote collective responsibility and accountability for student achievement and well-being; 4.3. provide useful advice about how to solve teaching problems. 	<p><i>Use of data</i> Ensures systems are in place for ongoing monitoring, reporting, and improving of student outcomes. Ensures teachers develop the skills they need to interpret data.</p> <p><i>Pedagogical content knowledge</i> Uses own knowledge of teaching and learning to help staff solve teaching problems.</p> <p><i>Knowledge of effective professional development</i> Uses evidence on effective teacher development to design and evaluate professional development opportunities. Positions self as a public learner with staff in areas where they have gaps in own knowledge and skill.</p> <p><i>Understands collective responsibility and accountability and how to foster it</i> Expects staff groups (for example, departments) to promote member learning about how to improve student achievement and well-being. Models and monitors the type of teacher talk that fosters teacher learning and caring about student achievement and well-being. Challenges and changes the culture of staff groups that are not focused or are negatively focused on the teaching–achievement relationship (for example, groups that have low expectations of or blame others, students, or parents).</p>
<p>5. Ensuring an orderly and supportive environment</p> <p>When ensuring an orderly and supportive environment, leaders in high-performing schools:</p> <ol style="list-style-type: none"> 5.1. protect teaching time; 5.2. ensure consistent discipline routines; 5.3. identify and resolve conflicts quickly and effectively. 	<p><i>Is alert to issues that may impact on student wellbeing and learning and acts on them promptly</i> Identifies and addresses issues of competence early. Identifies and addresses conflict early. Creates multiple opportunities for students to provide feedback about the quality of their classroom and school experience. Acts on feedback to improve the intellectual and emotional engagement of students in important learning.</p>

Dimension of leadership	Competencies
<p>6. Creating educationally powerful connections</p> <p>Leaders can create educationally powerful connections by:</p> <ol style="list-style-type: none"> 6.1. establishing continuities between student identities and school practices; 6.2. developing continuities and coherence across teaching programmes; 6.3. ensuring effective transitions from one educational setting to another. 	<p><i>Understands the importance of school–home connections</i> Uses the evidence about the relative impact of various types of school–home connection when choosing which approaches to pursue.</p> <p><i>Continuity of student identity and school practices</i> Uses up-to-date knowledge of how diverse learners experience the school and the classroom for purposes of improving teaching and learning and school culture. Approaches the school’s diverse communities from a respectful, strengthbased perspective (not a deficit-based perspective). Leads the school in making changes to its own culture so that it can work more effectively with diverse families and communities to improve student outcomes. Ensures that the teaching programme incorporates relevant community/ family funds of knowledge.</p> <p><i>Continuity of teaching and guidance between school and home</i> Provides the parents of primary school students with sufficient knowledge about the teaching programme for them to be able to support their children’s school learning. Provides the parents of secondary school students with sufficient knowledge about qualification and employment pathways for them to be able to help their children make appropriate choices.</p> <p><i>Continuity between educators</i> Engages openly with educators serving students prior to and after enrolment, sharing data and collaborating on transition arrangements, etc. Establishes relationships with parents/whānau that are respectful and trusting and that acknowledge and draw on their knowledge/values/commitments in the interests of students’ education. Establishes relationships with local schools and early childhood centres that are focused on school learning and improvement. Establishes a relationship with local education officials that is productive and will benefit students. Listens to diverse perspectives on school–community links and integrates them into effective provision for students.</p>

Leren leiden op niveau

Dimension of leadership	Competencies
<p>7. Engaging in constructive problem talk</p> <p>Leaders who engage in constructive problem talk:</p> <p>7.1. discover the reasons why teachers do the things they seek to change (engage teachers' theories of action);</p> <p>7.2. lead discussions of the relative merits of current and alternative practice.</p>	<p><i>Understands the need to build trusting relationships and how these might be effectively fostered</i> Makes the effort required to grow trust in culturally diverse contexts.</p> <p><i>Gives and receives tough messages with respect and openness</i> Names problematic situations in a manner that invites ownership and commitment rather than blame and defensiveness. Creates a reinforcing and supportive environment for open discussion, problem naming, and co-construction of possible solutions.</p> <p><i>Engagement with theories of action</i> Able to openly inquire into how their own and others' theories of practice may be contributing to a problem situation. Works collaboratively to develop and test an alternative theory of practice. Provides quality opportunities to learn the alternative theory of action. (See dimension 4.)</p> <p><i>Feedback skills</i> Able to provide specific, knowledgeable, supportive feedback and critique in ways that help families and staff recognise and accept what needs to change.</p>
<p>8. Selecting, developing and using smart tools</p> <p>Leaders select and design smart tools by:</p> <p>8.1. ensuring they are based on valid theories;</p> <p>8.2. ensuring they are well designed.</p>	<p><i>Can evaluate tools</i> Identifies the theory that is implicit or explicit in a tool. Seeks a critical evaluation of the theory that is implicit or explicit in a tool and rejects tools that incorporate theories with low validity. Understands tool design and use as a powerful source of leadership influence. Commits school resources and seeks commitment of state agencies to the development of smart tools.</p>

Bijlage 22: Verenigde Staten – Teacher Leadership Standards

(Bron: Teacher Leadership Exploratory Consortium, 2008)

Domain	Functions
<p>I. Fostering a Collaborative Culture to Support Educator Development and Student Learning</p> <p><i>The teacher leader understands the principles of adult learning and knows how to develop a collaborative culture of collective responsibility in the school. The teacher leader uses this knowledge to promote an environment of collegiality, trust, and respect that focuses on continuous improvement in instruction and student learning.</i></p>	<p>The teacher leader:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Utilizes group processes to help colleagues⁴ work collaboratively to solve problems, make decisions, manage conflict, and promote meaningful change; b) Models effective skills in listening, presenting ideas, leading discussions, clarifying, mediating, and identifying the needs of self and others in order to advance shared goals and professional learning; c) Employs facilitation skills to create trust among colleagues, develop collective wisdom, build ownership and action that supports student learning; d) Strives to create an inclusive culture where diverse perspectives are welcomed in addressing challenges; and e) Uses knowledge and understanding of different backgrounds, ethnicities, cultures, and languages to promote effective interactions among colleagues.
<p>II. Accessing and Using Research to Improve Practice and Student Learning</p> <p><i>The teacher leader understands how research creates new knowledge, informs policies and practices and improves teaching and learning. The teacher leader models and facilitates the use of systematic inquiry as a critical component of teachers' ongoing learning and development.</i></p>	<p>The teacher leader:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Assists colleagues in accessing and using research in order to select appropriate strategies to improve student learning; b) Facilitates the analysis of student learning data, collaborative interpretation of results, and application of findings to improve teaching and learning; c) Supports colleagues in collaborating with the higher education institutions and other organizations engaged in researching critical educational issues; and d) Teaches and supports colleagues to collect, analyze, and communicate data from their classrooms to improve teaching and learning.

⁴ By colleagues, we mean members of the school community, including teachers, administrators, specialists, and others involved in the education of children at the school or district level

Leren leiden op niveau

Domain	Functions
<p>III. Promoting Professional Learning for Continuous Improvement</p> <p><i>The teacher leader understands the evolving nature of teaching and learning, established and emerging technologies, and the school community. The teacher leader uses this knowledge to promote, design, and facilitate job-embedded professional learning aligned with school improvement goals.</i></p>	<p>The teacher leader:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Collaborates with colleagues and school administrators to plan professional learning that is team-based, job-embedded, sustained over time, aligned with content standards, and linked to school/district improvement goals; b) Uses information about adult learning to respond to the diverse learning needs of colleagues by identifying, promoting, and facilitating varied and differentiated professional learning; c) Facilitates professional learning among colleagues; d) Identifies and uses appropriate technologies to promote collaborative and differentiated professional learning; e) Works with colleagues to collect, analyze, and disseminate data related to the quality of professional learning and its effect on teaching and student learning; f) Advocates for sufficient preparation, time, and support for colleagues to work in teams to engage in job-embedded professional learning; g) Provides constructive feedback to colleagues to strengthen teaching practice and improve student learning; and h) Uses information about emerging education, economic, and social trends in planning and facilitating professional learning.
<p>IV. Facilitating Improvements in Instruction and Student Learning</p> <p><i>The teacher leader demonstrates a deep understanding of the teaching and learning processes and uses this knowledge to advance the professional skills of colleagues by being a continuous learner and modeling reflective practice based on student results. The teacher leader works collaboratively with colleagues to ensure instructional practices are aligned to a shared vision, mission, and goals.</i></p>	<p>The teacher leader</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Facilitates the collection, analysis, and use of classroom- and school-based data to identify opportunities to improve curriculum, instruction, assessment, school organization, and school culture; b) Engages in reflective dialog with colleagues based on observation of instruction, student work, and assessment data and helps make connections to research-based effective practices; c) Supports colleagues’ individual and collective reflection and professional growth by serving in roles such as mentor, coach, and content facilitator; d) Serves as a team leader to harness the skills, expertise, and knowledge of colleagues to address curricular expectations and student learning needs; e) Uses knowledge of existing and emerging technologies to guide colleagues in helping students skillfully and appropriately navigate the universe of knowledge available on the Internet, use social media to promote collaborative learning, and connect with people and resources around the globe; and f) Promotes instructional strategies that address issues of diversity and equity in the classroom and ensures that individual student learning needs remain the central focus of instruction.

Domain	Functions
<p>V. Promoting the Use of Assessments and Data for School and District Improvement</p> <p><i>The teacher leader is knowledgeable about current research on classroom- and school-based data and the design and selection of appropriate formative and summative assessment methods. The teacher leader shares this knowledge and collaborates with colleagues to use assessment and other data to make informed decisions that improve learning for all students and to inform school and district improvement strategies.</i></p>	<p>The teacher leader:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Increases the capacity of colleagues to identify and use multiple assessment tools aligned to state and local standards; b) Collaborates with colleagues in the design, implementation, scoring, and interpretation of student data to improve educational practice and student learning; c) Creates a climate of trust and critical reflection in order to engage colleagues in challenging conversations about student learning data that lead to solutions to identified issues; and d) Works with colleagues to use assessment and data findings to promote changes in instructional practices or organizational structures to improve student learning.
<p>VI. Improving Outreach and Collaboration with Families and Community</p> <p><i>The teacher leader understands that families, cultures, and communities have a significant impact on educational processes and student learning. The teacher leader works with colleagues to promote ongoing systematic collaboration with families, community members, business and community leaders, and other stakeholders to improve the educational system and expand opportunities for student learning.</i></p>	<p>The teacher leader:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Uses knowledge and understanding of the different backgrounds, ethnicities, cultures, and languages in the school community to promote effective interactions among colleagues, families, and the larger community; b) Models and teaches effective communication and collaboration skills with families and other stakeholders focused on attaining equitable achievement for students of all backgrounds and circumstances; c) Facilitates colleagues' self-examination of their own understandings of community culture and diversity and how they can develop culturally responsive strategies to enrich the educational experiences of students and achieve high levels of learning for all students; d) Develops a shared understanding among colleagues of the diverse educational needs of families and the community; and e) Collaborates with families, communities, and colleagues to develop comprehensive strategies to address the diverse educational needs of families and the community.

Leren leiden op niveau

Domain	Functions
<p>VII. Advocating for Student Learning and the Profession</p> <p><i>The teacher leader understands how educational policy is made at the local, state, and national level as well as the roles of school leaders, boards of education, legislators, and other stakeholders in formulating those policies. The teacher leader uses this knowledge to advocate for student needs and for practices that support effective teaching and increase student learning, and serves as an individual of influence and respect within the school, community, and profession.</i></p>	<p>The teacher leader:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Shares information with colleagues within and/or beyond the district regarding how local, state, and national trends and policies can impact classroom practices and expectations for student learning; b) Works with colleagues to identify and use research to advocate for teaching and learning processes that meet the needs of all students; c) Collaborates with colleagues to select appropriate opportunities to advocate for the rights and/or needs of students, to secure additional resources within the building or district that support student learning, and to communicate effectively with targeted audiences such as parents and community members; d) Advocates for access to professional resources, including financial support and human and other material resources, that allow colleagues to spend significant time learning about effective practices and developing a professional learning community focused on school improvement goals; and e) Represents and advocates for the profession in contexts outside of the classroom.

Bijlage 23: Schotland – The Professional Actions of Middle Leaders

(Bron: GTC, 2012)

The Key Purpose of Middle Leaders

Middle leaders, within their areas of responsibility, lead and collaborate with team(s) to establish, enhance and ensure high quality learning experiences and outcomes for all learners. In the context of middle leadership, „team“ is used widely and refers to colleagues that middle leaders have line management responsibility for, as well as those who they may work with in and across departments or project teams.

In line with the visions and values of the school, and within the school, departmental and faculty improvement agendas, middle leaders:

- (i) Develop a range of strategies for individual and collective self-evaluation which contribute to school improvement;
- (ii) Develop coherent approaches to professional learning which build and sustain teachers' practice;
- (iii) Lead and work collaboratively to enhance teaching which leads to high quality learning experiences;
- (iv) Build and sustain partnerships with colleagues, learners, parents and other stakeholders to meet the identified needs of all learners;
- (v) Manage allocated resources proactively and effectively to meet learning and development priorities.

Leren leiden op niveau

1. Develop a range of strategies for individual and collective self-evaluation which contribute to school improvement

The Professional Standard	Professional Actions
Middle leaders foster an ethos to support self- evaluation and plan specific opportunities for this to take place	<ul style="list-style-type: none"> • model good practice in personal self-evaluation against the relevant professional standard and appropriate benchmarks; • promote an open, honest and critical stance in examining practice, within their area of responsibility; • lead and influence others to critically analyse and evaluate their own practice in relation to relevant policies and procedures.
Middle leaders enable staff individually and collectively to engage in regular and rigorous self- evaluation	<ul style="list-style-type: none"> • systematically use established self-evaluation practices, gathering information from appropriate stakeholders and apply the information gathered to the planning of next steps and actions; • develop colleagues' skills and confidence in using the established self-evaluation processes and deriving a range of processes.
Middle leaders use established systems to monitor progress of the team's improvement agenda	<ul style="list-style-type: none"> • undertake regular and systematic review of progress towards the team's priorities; • adopt a range of approaches to sustain and improve the work of the team.
Middle leaders critically engage with literature, research and policy, in relation to all of the above	<ul style="list-style-type: none"> • develop and use knowledge from literature, research and policy sources to support the process of self- evaluation for the enhancement of professional practice and decision making, within their areas of responsibility.

2. Develop coherent approaches to professional learning which build and sustain teachers' practice

The Professional Standard	Professional Actions
Middle leaders work within school policies with regard to staffing and personnel issues	<ul style="list-style-type: none"> • take due account of school policy and local authority guidelines in all aspects of human resource management.
Middle leaders establish and use strategies to identify individual and team professional learning needs to support the school's improvement agenda	<ul style="list-style-type: none"> • take responsibility for, and engage actively in, ongoing professional learning to enhance their personal and professional skills and knowledge base; • promote ambition and set high expectations of professional learning for the team and ensure opportunities which deliver this; • use coaching and mentoring skills to support the PRD process; • ensure that meaningful and rigorous PRD takes place regularly and that the outcomes of the process contribute to professional practice.
Middle leaders create coherent opportunities for collaborative development activities	<ul style="list-style-type: none"> • create opportunities for colleagues to take on leadership roles; • lead team participation in professional learning community processes; • build constructive relationships that foster commitment and collegiality; • use coaching and mentoring to support colleagues and build these skills to develop peer support.
Middle leaders evaluate the impact of professional learning on teachers' practice and understanding, in relation to outcomes for learners	<ul style="list-style-type: none"> • work with the team to critically reflect on individual and collective professional learning; • plan and evaluate professional learning provision directly on its intended impact on learning, within their areas of responsibility.
Middle leaders critically engage with literature, research and policy in relation to all of the above	<ul style="list-style-type: none"> • develop and use knowledge from literature, research and policy sources to support the processes of leading and developing staff and creating school cultures for the enhancement of practice and decision making, within their areas of responsibility.

3. Lead and work collaboratively to enhance teaching which leads to high quality learning experiences

The Professional Standard	Professional Actions
Middle leaders support the improvement of teaching and learning and set consistently high expectations for all in the school community	<ul style="list-style-type: none"> • work with the team to identify and articulate a shared vision, values, ethos and aims in relation to teaching and learning; • set clear standards in their practice, in relation to the principles of inclusion, sustainability, equality and social justice; • model and develop, within and beyond their area of responsibility, a culture of mutual respect and accountability.
Middle leaders work with teams to design coherent and progressive programmes which address learning needs	<ul style="list-style-type: none"> • develop and plan curricular, cross-curricular and pastoral programmes to ensure appropriate personalisation and choice; • ensure that learners are included in decisions related to the development and planning of all learning programmes; • ensure the principles of good curriculum design underpin all learning programmes.
Middle leaders establish and develop pedagogic practices to meet the learning and pastoral needs of all learners	<ul style="list-style-type: none"> • model high quality teaching; • set high expectations of the quality of teaching and learning across the team; • provide systematic opportunities to enhance and refresh teachers' pedagogic practices, including assessment practices.
Middle leaders use collaborative processes to monitor and review pedagogic practice, working across the team	<ul style="list-style-type: none"> • implement a range of peer learning approaches which enable the team to work collaboratively; • work regularly with individual teachers to review teaching and learning approaches in the classroom; • draw upon self-evaluation activities to promote on-going review of pedagogy.

<p>Middle leaders systematically gather and use assessment feed-back and learners' progress data to evaluate and plan future learning</p>	<ul style="list-style-type: none"> • establish processes for the systematic use of formative and summative assessment; • establish processes for the tracking and monitoring of individual learning and pastoral needs; • use assessment and progress data to inform and plan learning programmes.
<p>Middle leaders critically engage with literature, research and policy in relation to all of the above</p>	<ul style="list-style-type: none"> • engage with educational literature, research and policy sources in leading and developing the curriculum, pedagogy and assessment practices, including taking account of international benchmarking to support the enhancement practice and decision making, within their areas of responsibility.

4. Build and sustain partnerships with colleagues, learners, parents and other stakeholders to meet the identified needs of all learners

<p>The Professional Standard</p>	<p>Professional Actions</p>
<p>Middle leaders establish and use processes for the regular review of learners in order to identify learners' needs</p>	<ul style="list-style-type: none"> • use appropriate diagnostic tools to review learners' progress; • communicate outcomes with all relevant partners; • ensure planning and provision for learning is underpinned by the principles of equality and social justice.
<p>Middle leaders establish and enhance the opportunities for learners to contribute to the planning and enhancement of their own learning programmes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ensure opportunities for personalisation and choice; • provide opportunities for learners and teachers to plan and discuss learning strategies; • provide opportunities for learners to evaluate their learning and progress.

Leren leiden op niveau

Middle leaders build partnerships with parents and carers to support the learner's needs	<ul style="list-style-type: none"> • provide parents and carers with regular information about their child's progress; • seek regular opportunities to keep parents and carers informed about developments in the curriculum and teaching and learning approaches.
Middle leaders work collaboratively with other professions and agencies to support the learning, pastoral and emotional needs of learners	<ul style="list-style-type: none"> • adhere to and implement child protection policies and procedures to ensure the well-being of all learners; • recognise and encourage the wide and diverse range of partnerships which contribute to the learning, pastoral and emotional needs of all learners; • ensure appropriate information is shared with partners to inform decision making; • draw upon knowledge and expertise from other professional partners to enhance programmes for learners.
Middle leaders critically engage with literature, research and policy in relation to the above	<ul style="list-style-type: none"> • develop and use knowledge from literature, research and policy sources to support the processes of collaborative working for the enhancement of professional practice and decision making, within their areas of responsibility.

5. Manage allocated resources proactively and effectively to meet learning and development priorities

The Professional Standard	Professional Actions
Middle leaders identify priorities within their area and allocate resources to achieve these	<ul style="list-style-type: none"> • work with teams to agree and deliver appropriate resourcing decisions; • use data and evaluations of previous planning priorities and learning programmes to inform future resourcing decisions.
Middle leaders set expectations and ensure resources are allocated and used in fair and effective ways	<ul style="list-style-type: none"> • make best operational use of available resources to create, maintain and enhance an appropriate learning environment for effective teaching and learning and to support improvement; • demonstrate transparent and equitable allocation of resources which takes account of identified need, within their areas of responsibility; • foster collective responsibility across the team for the sustainable, transparent, fair and effective use of resources.

<p>Middle leaders establish and use systems to monitor the use of resources within their areas of responsibility</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ensure efficient and effective use of resources to support the learning needs of all learners; • give due regard to health and safety legislation to ensure safety and welfare of all.
<p>Middle leaders critically engage with literature, research and policy texts</p>	<ul style="list-style-type: none"> • develop and use knowledge from literature, research and policy sources in the area of resource management to inform professional practice and decision making, within their areas of responsibility.

Leren leiden op niveau

Bijlage 24: Vergelijking van tien leiderschapsprofielen

OLF (2012) CANADA	GO! VL	ProfS, 2012 VL	Waslander, 2012 NL	Andersen & Krüger, 2012 NL	CSSO, 2008 VS	ACEL, 2009 AUS	Robinson et al, 2009 NIEUW ZEE- LAND	Teacher Leader Standards, 2008 VS	Middle leaders, 2012 SCHOT- LAND
Building a shared vision	1	1.1; 1.2; 4.4	I	1	1	3.2 ;8.1; 9.1 11.1; 11.2	1.1; 1.3		3
Identifying specific, shared short-term goals		4.3	I		1	8.1; 10.1; 10.2			3
Creating high expectations	2, 8	4.2; 5.2; 5;3			2	3.2; 5.2. 5.3; 5.5; 7.2; 8.3			2, 3
Communicating the vision and goals	1, 5, 8	1.2; 3.1; 3.2;				7.1; 10.1; 10.2	1.2		3
Providing support and demonstrating consideration for individual staff members		8.1				3.1; 3.2; 4.1; 5.3		I, IV	2
Stimulating growth in the professional capacities of staff		6.2; 6.3; 7.1; 7.2	II; III; V	4		4.1; 4.2; 5.1; 5.2; 6.1; 6.2; 6.3; 7.2; 9.1; 9.2	7.1; 7.2	I, II, III, IV	2
Modelling the school's values and practices					5	1.1; 1.3; 2.1; 3.1; 3.2; 6.2; 6.3; 7.2.; 8.1			1,3
Building trusting relationships with and among staff, students and parents	7	1.2; 6.1	VI	4	2	3.1; 4.1; 6.2; 7.1; 7.2			2, 3, 4
Establishing productive working relationships with teacher federation representatives									4

Bijlagen

Building collaborative cultures and distributing leadership		2.1; 2.2	V	4	3	3.1; 4.1; 5.2; 5.4; 6.2; 6.3; 7.1; 7.2; 10.1; 10.2		I	3
Structuring the organization to facilitate collaboration	2, 3, 4	9.1	IV	3		5.2; 5.3; 5.4; 7.1; 7.2; 8.1	2.2		2, 3
Building productive relationships with families and the community		1.2	VI	2	4; 6	8.1; 10.1; 10.2; 10.4	6.3	VI	4
Connecting the school to the wider environment			VI	2	4; 6	10.1; 10.2; 10.3; 10.4	6.3	VI	4
Maintaining a safe and healthy environment						4.2	5.2; 5.3	I	
Allocating resources in support of the school's vision and goals	2, 3	9.2	II; IV; VI	3	2; 3; 4	8.2	2.1; 8.1; 8.2		5
Staffing the instructional program	3				2	5.3; 6.1; 6.2; 6.3;	2.1		
Providing instructional support		4.2; 5.2; 5.3	II		2	6.1; 6.2; 8.1; 8.2	3.2; 3.3; 4.1; 4.3; 6.1; 6.2	I, II, IV	3
Monitoring progress in student learning and school improvement					1; 3; 5	6.1	3.4;		1
Buffering staff from distractions to their work		4.1; 9.1					5.1		
Building staff members' sense of internal accountability		9.3				5.2; 6.3; 7.2	3.1; 4.2; 6.1; 7.2	II, III, IV, V	1, 2
Meeting the demands for external accountability			VI		1; 2; 5	8.2			4

Leren leiden op niveau

Bijlage 25: Voorbeelden van professionele-ontwikkelingsmogelijkheden voor leidinggevendenden op diverse niveaus. (Schotland)

(Bron: Scottish Government, 2012)

Self-directed Learning.

Professional learning activity	How could this be developed?
You seek effective and innovative ways to develop your role in line with the departmental / school / local authority improvement plan	<ul style="list-style-type: none"> • Be responsible and accountable for a specific change project at departmental, school, local authority or national level, including the evaluation of impact • Adopt an action learning approach to your own remit, working collegiately and proactively with colleagues to lead change through problem solving
You regularly self-evaluate against the Standards for Leadership and Management, leading to planned professional learning	<ul style="list-style-type: none"> • On-line self evaluation tool, linked to the Standards • Professional dialogue • Participate in 360°feedback exercise • Be proactive in professional learning communities
You undertake a structured programme of reading, critically engaging with literature, research and policy to support development of knowledge, skills and understanding	<ul style="list-style-type: none"> • Participate in self-directed reading and research related to specific aspects of remit and/or professional learning in order to support the development of your practice • Engage in professional dialogue with line manager and / or peers about specific aspects of research • Participate in network or action learning set with a focus on enquiry and research
You participate in formal leadership development programmes, with a view to the continued development of leadership practice	<ul style="list-style-type: none"> • School based programmes • Local authority programmes • National programmes supported by universities and national bodies • International programmes
You keep up to date with the local and national educational context and legislative framework	<ul style="list-style-type: none"> • Local policy and strategy documents • Local improvement priorities • National websites • National legislation • National research publications
You engage in, and benefit from, mentoring and coaching opportunities	<ul style="list-style-type: none"> • Secure support from a more experienced leader acting as a mentor or a coach • Co-mentor to offer opportunities for support and reflection • Undertake CPD in coaching and mentoring and coaching skills • Shadow a colleague in a similar or promoted post

You take an active part in the development of other leaders	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitate opportunities to share learning and knowledge with other colleagues • Design leadership programmes which focus on this model of learning, linked to the relevant aspects of the Standards for Leadership and Management • Engage in the delivery and development of Initial Teacher Education
You engage in dialogue and activity with wider partnerships who deliver services for children	<ul style="list-style-type: none"> • Participate in networking or action learning set with a focus on partnership working • Engage in CPD opportunities related to multi-agency working

Professional Learning Activities for Leadership Development at School and Learning Community Level

Professional learning activity	How could this be developed?
Leading change and improvement	<ul style="list-style-type: none"> • Be responsible and accountable for a specific change project at departmental, school, local authority or national level, including the evaluation of impact • Adopt an action learning approach, working collegiately and proactively with colleagues to lead change
Leading a team	<ul style="list-style-type: none"> • Be responsible and accountable for a team, including the evaluation of impact, and working towards ensuring improvement in the quality of learning • Be responsible for the leadership development of others, including the design and delivery of learning programmes
Participation in, or leading collaborative learning processes	<ul style="list-style-type: none"> • Model active participation in lifelong learning • Learning rounds • Action learning sets • Professional learning communities • Interprofessional leadership networking • Work in partnership at school, local authority and university level

Leren leiden op niveau

Professional Learning Activities for Leadership Development at Local Authority Level

Professional learning activity	How could this be developed?
Participation in local authority initiatives and developments	<ul style="list-style-type: none"> • Participate in planned CPD opportunities, and trial new ideas as a result of this participation, in order to move the development agenda forward • Contribute to the development and delivery of CPD opportunities • Visits to other schools and learning communities to explore and share interesting practice • Seek out leading edge research to support role and stimulate interest and action
Local authority / university partnership	<ul style="list-style-type: none"> • Participate in planned leadership opportunities, and as a result, take forward initiatives and lead innovation • Undertake research in practice based developments
Leading a strategic change initiative, including developments in the curriculum	<ul style="list-style-type: none"> • Take responsibility for a specific change initiative at departmental, school, local authority or national level, including the evaluation of impact • Adopt an action learning approach to your own role, working collegiately with colleagues to lead change
Opportunities for 360° feedback	<ul style="list-style-type: none"> • Arrange and/or participate opportunities for all leaders to engage in, and act upon, 360° feedback
Networks - at all leadership levels - to support practice	<ul style="list-style-type: none"> • Lead and participate in subject specific curriculum networks • Self-facilitating, participation and leading appropriate networking opportunities
Participation in local authority programmes of management and organisational skills	<ul style="list-style-type: none"> • Models for conflict resolution • Project management • Human resource management • Managing in a political environment • Legislative frameworks • Inspection and audit processes • Analysis of data
Formal leadership development programmes (award bearing / non-award bearing), including Masters and Doctoral level study	<ul style="list-style-type: none"> • Cluster / local authority level leadership development programmes • Middle leadership programmes • Preparation for headship - FRH, SQH • Induction programmes • Programmes for experienced leaders

Professional Learning Activities for Leadership Development at National Level

Professional learning activity	How could this be developed?
Engagement in national policy questions and participation in national initiatives and developments	<ul style="list-style-type: none"> • Seek to participate in national policy development and debate by engaging in CPD opportunities delivered by Education Scotland, General Teaching Council Scotland, professional associations and commercial providers • Engage in national and international leadership networking activities • Access leading edge national and international research, with a view to the continued development of professional practice • Visits to other local authorities and learning communities to explore good practice in projects being undertaken • Attendance at national seminars and conferences in public, private and third sectors • Engage in the delivery and development of Initial Teacher Education • Use knowledge and experience from formal leadership learning to influence policy at local and national level
Opportunities outwith education	<ul style="list-style-type: none"> • Secondments in enterprise, industry or other public sector body • Visits to organisations in other sectors to aid understanding of different approaches to leadership • Mentoring / coaching links with senior leaders in enterprise, industry and public sectors • Engage in emerging practice in international education development • Joint working across partnerships to deliver the Children's Services agenda

Leren leiden op niveau

Bijlage 26: Voorbeeld (abstract) van de niveaus van leiderschap voor het onderwijskundig-leiderschapsdomein, Victoria, Australië.

(Bron: OGSE, 2007)

In het leiderschapsprofiel zoals gehanteerd in Victoria worden vijf leiderschapsdomeinen onderscheiden: het technische, menselijke, onderwijskundige, symbolische en culturele domein. Hieronder volgt de uitwerking van het leiderschapsprofiel voor het onderwijskundig domein. Ook voor de vier andere domeinen bestaat een vergelijkbare uitwerking.

Developmental Leadership Profiles in the <i>Educational Leadership</i> Domain	
EDUCATIONAL LEADERSHIP	CAPABILITIES
An effective leader demonstrates the capacity to lead, manage and monitor the school improvement process through a current and critical understanding of the learning process and its implications for enhancing high quality teaching and learning in every classroom in the school.	<i>Shapes pedagogy</i> <i>Focuses on achievement</i> <i>Promotes enquiry and reflection</i>
PROFILES:	
Level 1.	Leaders engage staff in professional discussions about effective learning and teaching. They implement processes that support the alignment of the curriculum, pedagogy, assessment and reporting and ensure the curriculum reflects system goals and requirements. The role feedback plays in supporting learning and teaching is articulated. They promote the use of multiple forms of data to determine starting points and goals of the learning. They create opportunities for people to use their expertise and assist them to enhance their practice by identifying strengths and areas for improvement. To promote intellectual exploration, they reference research material and source relevant data to determine priorities for school improvement.
Level 2.	Leaders consider the nature of the student cohort when designing the school's curriculum. They establish processes in order to support the use of a range of feedback sources to inform teaching and learning. They assist others to develop their capacity by creating opportunities for staff to learn from each other. Leaders develop a shared understanding of the implications of data for planning improvements. They support staff to experiment with a range of strategies to improve their practice.
Level 3.	Leaders design learning, teaching and management interactions based on how people learn and support the application of learning theories in classroom practice. School practices are monitored to ensure alignment of the curriculum, pedagogy, assessment and reporting with goals for student learning. They design a curriculum that is responsive to system changes and to changes in the student cohort. Leaders manage staff performance and development to improve student outcomes and monitor the extent to which feedback informs professional learning. Opportunities for reflection are incorporated in a range of forums.
Level 4.	Leaders challenge others to continually improve their performance. Classroom practice is evaluated to determine professional learning needs. They ensure that teacher performance and development processes are linked to teacher practice, programme effectiveness and professional learning. Resources are allocated in order to support the school community to engage in an ongoing process of enquiry and reflection. Leaders design improvement strategies based on empirical evidence.
Level 5.	Leaders ensure models of learning and teaching underpin all classroom practice. They ensure that the principles of developmental learning inform the alignment of the curriculum, pedagogy, assessment and reporting. To improve learning outcomes, they verify that students and staff self-evaluate against goals and targets. Leaders promote further improvement by systematically collecting evidence of how reflective practices contribute to improvement in teacher practice. They influence curriculum practices in other schools and design initiatives that build the capacity of people across the system.