

# Framework Leiderschapsontwikkeltraject



Dit framework vormt de basis voor het programma van het leiderschapsontwikkeltraject. In dit framework staan de algemene leeruitkomsten beschreven voor dit leer- en ontwikkeltraject tot eindverantwoordelijk rector / algemeen directeur. In het Leiderschapsontwikkeltraject worden zoveel mogelijk leerervaringen opgezocht/geboden met een complexiteit die past bij de rol van rector/algemeen directeur. Deelnemers worden tijdens alle activiteiten in het traject uitgedaagd zich te verplaatsen in deze rol. Ook de feedback en reflectie richt zich op dit niveau zodat de deelnemer tijdens het traject vanuit de eigen startpositie stappen kan zetten in zijn/haar ontwikkeling.

Een **LEERUITKOMST** is een **meetbaar resultaat van leerervaringen** die ons in staat stelt er zeker van te zijn tot welke hoogte/niveau/standaard een competentie is gevormd of verbeterd. Leeruitkomsten zijn geen unieke eigenschappen van een deelnemer maar uitspraken die richting geven bij:

- het ontwerp van het programma
- het formuleren van persoonlijke leerdoelen
- tussentijdse feedback en reflectie
- de beoordeling door de beoordelingscommissie van de eindcasus en het portfolio

Voor leeruitkomsten geldt dat ze **toetsbaar** moeten zijn. Dat wil zeggen:

- het is duidelijk welk GEDRAG van de deelnemer gevraagd wordt
- en over welke INHOUD dit gaat
- en onder welke VOORWAARDEN en/of CONTEXT dit gedrag moet worden getoond.

Deelnemer laat zichtbaar gedrag zien op welk niveau:

basis niveau

*(competentie/leiderschapspraktijk is in aanleg aanwezig echter nog niet op het niveau van rector/algemeen directeur)*

gemiddeld niveau

*(laat op deze competentie/leiderschapspraktijk in enige mate zichtbaar gedrag zien op het niveau van rector/algemeen directeur)*

gevorderd niveau

*(laat op deze competentie/leiderschapspraktijk zichtbaar gedrag zien op rector/algemeen directeur)*

De leeruitkomsten voor het Leiderschapsontwikkeltraject zijn gebaseerd op:

- OMO-specifieke componenten vanuit het archetype voor de OMO-rector, Koers 2023 en Bewegen in Balans (innovatiekracht en samenkracht)
- De leiderschapspraktijken en -kwaliteiten uit de beroepsstandaard schoolleiders VO. Vanuit deze algemene beroepsstandaard is een vertaling gemaakt naar de complexiteit passend bij het niveau van rector/algemeen directeur.





<b>Leidinggeven aan visiegestuurd werken</b> <b>(archetype (onderwijskundig) visionair)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Geeft aan waar kansen en mogelijkheden voor de toekomst van de school liggen</li> <li>➤ Schetst een helder beeld van de toekomst van school en haar omgeving</li> <li>➤ Formuleert doelstellingen of missie voor de school in het licht van interne en externe ontwikkelingen</li> <li>➤ Geeft aan hoe de strategie van de school moet veranderen om adequaat te kunnen reageren op interne en externe ontwikkelingen</li> <li>➤ Doorbreekt bestaande denkkaders en probeert andere aanpakken uit</li> <li>➤ Combineert eigen ideeën en die van anderen tot nieuwe oplossingen die wezenlijk anders zijn dan tot nu toe door anderen bedacht</li> </ul>	1 2 3 4 5 6
<b>Leidinggeven aan de ontwikkeling van medewerkers</b> <b>(archetype authentiek leider)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Stuurt op het bevorderen dat medewerkers kritisch reflecteren op het eigen handelen en formuleert doelen voor hun professionele ontwikkeling en loopbaanontwikkeling.</li> <li>➤ Stimuleert samenwerking en kennisdeling met anderen binnen de school, binnen OMO en met externe partners</li> <li>➤ Stimuleert een onderzoekende houding</li> <li>➤ Geeft ruimte en vertrouwen en reageert actief en op constructieve wijze op ideeën van anderen.</li> <li>➤ Denkt en handelt inclusief, benut onderlinge verschillen en overbrugt tegenstellingen en verschillende zienswijzen</li> </ul>	1 2 3 4 5
<b>Leidinggeven aan de schoolontwikkeling</b> <b>(archetype ambassadeur van de school)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kan veranderingsprocessen sturen en kan belemmerende structuren en routines herontwerpen</li> <li>➤ Ontwikkelt integraal beleid om collectieve ambities en doelen te bereiken (beleidsrijk begroten en strategisch personeels- en professionaliseringsbeleid uitvoeren met het oog op onderwijskundige en pedagogische doelen)</li> <li>➤ Neemt besluiten op basis van verzamelde gegevens</li> </ul>	1 2 3
<b>Leidinggeven aan verbinding met de (bredere) omgeving</b> <b>(archetype ondernemer)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Anticipeert op en positioneert ten opzichte van lokale, regionale, landelijke en bredere maatschappelijke ontwikkelingen vanuit een helicopterview</li> <li>➤ Weet wat bestuurders/collega schoolleiders drijft en weet zich effectief te manifesteren in complexe krachtenvelden</li> <li>➤ Heeft oog voor verhoudingen en belangen en weet daarin mensen op de juiste manier te benaderen en teksten overtuigend te formuleren</li> <li>➤ Zorgt voor doelgerichte verbindingen en effectieve samenwerking met collega VO-scholen, diverse stakeholders en aanpalende organisaties (aanleverende en afnemende scholen, stagebedrijven, opleidingsinstituten, gemeenten, jeugdzorg et cetera) ter versterking van het onderwijs en de school als organisatie</li> <li>➤ Benut netwerken op alle niveaus, gericht op kennisdeling en het verkrijgen van feedback</li> <li>➤ Biedt ruimte voor ondernemerschap</li> </ul>	1 2 3 4 5 6



<b>Cognitieve kwaliteiten</b>	
➤ <i>Probleem-oplossende expertise: kan omgaan met ongestructureerde problemen die niet op een routinematige manier kunnen worden opgelost. Neemt de tijd om eerst het probleem (bij voorkeur samen met anderen) goed in kaart brengen voordat er tot actie wordt overgegaan. Is in staat om gegevens te analyseren en te vertalen naar bruikbare informatie.</i>	
➤ <i>Systeemdenken: kan vanuit het systeem denken. Ziet verbanden tussen de verschillende beleidsdomeinen, praktijken en structuren binnen de organisatie en houdt rekening met het langetermijneffect en de bijeffecten van de genomen beslissingen</i>	
➤ <i>Weet zich snel nieuwe (digitalisering) technologieën eigen te maken</i>	
➤ <i>Bedrijfsmatig inzicht: heeft oog voor de financiële continuïteit van de organisatie, laat zien in control te zijn en weet ambities te vertalen naar processen en middelen.</i>	
<b>Sociale kwaliteiten</b>	
<b>Archetype goede collega, mensenmens</b>	
➤ <i>Emotionele sensitiviteit: kan emoties (h)erkennen, zowel van zichzelf als die van anderen</i>	
➤ <i>Kan omgaan met eigen emotionele reacties, weet ze te verklaren en realiseert zich wat het mogelijke effect op anderen kan zijn</i>	
➤ <i>Reageert functioneel op de emoties van anderen. Ondersteunt anderen om te reflecteren op hun emoties en kan hier functioneel mee om te gaan</i>	
➤ <i>Communicatieve vaardigheden: zowel mondeling als schriftelijk communicatief sterk. Kan een boodschap goed overbrengen en is zich bewust van non-verbale aspecten van communicatie</i>	
➤ <i>Biedt hulp aan wanneer collega's daar behoefte aan hebben</i>	
<b>Psychologische kwaliteiten</b>	
<b>Archetype authentiek leider</b>	
➤ <i>Professioneel zelfvertrouwen: gelooft dat doelen bereikt worden. Het is een verwachting over capaciteit, niet de capaciteit zelf. Hoe groter het professionele zelfvertrouwen, hoe groter het doorzettingsvermogen</i>	
➤ <i>Veerkracht: kan constructief omgaan met tegenvallers of veranderingen en is in staat zichzelf te herstellen</i>	
➤ <i>Pro-actief: wacht niet af, maar anticipeert en onderneemt actie</i>	
➤ <i>Optimisme: kan goed met uitdagingen en veranderingen om gaan en verwacht dat er goede dingen zullen voortvloeien uit het eigen handelen</i>	
➤ <i>Laat zien een moreel en integer boegbeeld te zijn die onze gedeelde waarden (goed mens, goed onderwijs, goed leven, goed handelen) voorleeft</i>	
➤ <i>Creëert een omgeving waarin vragen gesteld kunnen en mogen worden. Een omgeving waarin er mensen zijn die kritiek kunnen en durven uiten</i>	