



PROVINCIAAL  
ONDERWIJS  
VLAANDEREN

# PROVINCIAAL LEIDERSCHAPSVENSTER

IN SAMENWERKING MET



## Inleiding

De schoolbesturen van het provinciaal onderwijs in Vlaanderen kiezen voor een eigen leiderschapskader, het **Provinciaal LeiderschapsVenster**, om de provinciale scholen en centra te ondersteunen bij de uitbouw van **sterk** (geïntegreerd) **schoolleiderschap**. Onder schoolleiderschap verstaan we: richting wijzen en invloed uitoefenen om samen schooldoelen te formuleren en te bereiken.

Het Provinciaal LeiderschapsVenster is tot stand gekomen in uitvoering van de vier ambities van het provinciaal onderwijs, met aandacht voor het wetenschappelijk onderzoek en de inbreng van verschillende stakeholders.

Het uitgangspunt van het Provinciaal LeiderschapsVenster is dat **schoolleiderschap geen taak van één iemand** is, maar van een breed inzetbaar **leiderschapsteam** waarin de nodige competenties, talenten en beroepsattitudes aanwezig zijn. Het is de opdracht van de directeur om - in dialoog met het schoolbestuur – zo'n team rond zich te vormen, dat samen met hem het leiderschap binnen de school opneemt. Het schoolbestuur bevestigt dit team in zijn leiderschap, zowel intern voor het volledige schoolteam als extern naar de verschillende stakeholders. Het leiderschapsteam bestaat uit een directieteam, uitgebreid met teamleden die leiderschapstaken in de school opnemen

We gebruiken het provinciaal leiderschapsvenster als een kader om een **leiderschapsteam samen te stellen en om in aanvangsbegeleiding, coaching en professionalisering van leidinggevendenden te voorzien**. Het is een uiting van een gedeelde visie op leiderschap over de 5 provincies heen. Het stimuleert tot de ontwikkeling van een gemeenschappelijke taal over schoolleiderschap binnen het provinciaal onderwijs (aanbevelingen onderzoek E. Verbiest).

Het Provinciaal LeiderschapsVenster gaat uit van **vijf leiderschapscapaciteiten** die volgens wetenschappelijk onderzoek bijdragen tot het versterken van het leren: (1) formuleren van doelen, (2) middelen afstemmen op de prioriteiten, (3) promoten van een cultuur van samenwerkend leren, (4) gebruiken van data en (5) het voeren van moedige gesprekken. Bij het ontwikkelen van het Provinciaal LeiderschapsVenster vertrokken we van het OLF: Ontario Schoolleader Framework, weliswaar vertaald naar de Vlaamse context. We hielden ook rekening met de taal van het Referentiekader voor Onderwijskwaliteit, om zo de herkenbaarheid van het begrippenkader te verhogen.

Schoolleiderschap staat niet los van de context in ruimte en tijd. Het is die context die het gevoerde beleid in een school bepaalt en het gevoerde beleid beïnvloedt op zijn beurt de context. In de beleidskeuzes die het schoolleiderschapsteam maakt, wordt zij ondersteund en gefaciliteerd door het schoolbestuur.

## Drie leiderschapsbronnen

Hiervoor gaan wij uit van de volgende 3 soorten leiderschapsbronnen:



### Cognitieve bronnen



Ervaring in probleemoplossing – kennis van effectieve school- en klaspraktijken - systeemdenken



### Sociale bronnen



Emoties kunnen waarnemen – emoties kunnen managen - op emotioneel passende manier kunnen handelen



### Psychologische bronnen



Optimisme - zelf-overtuiging – weerbaarheid – pro-actief zijn

## Leiderschap op schoolniveau

### Richting geven



Voor een goede richting te geven aan de school, moet de schoolleiding:

#### 1. Een gedragen visie op onderwijs en leren ontwikkelen

- a) Ontwikkelt een gedragen visie op onderwijs en leren in overleg met het schoolteam
- b) Zorgt voor een duidelijke en voortdurende communicatie naar het schoolteam over wat er onder de visie verstaan wordt
- c) Moedigt processen aan die zorgen voor een brede en zichtbare ingang van de visie in de schoolwerking en in de onderwijsleerpraktijk
- d) Zorgt dat het schoolteam en andere stakeholders de samenhang begrijpen tussen de visie van de school, de visie van het schoolbestuur en de prioriteiten gesteld door de Vlaamse Overheid

#### 2. Specifieke en gedeelde doelstellingen vastleggen

- a) Stelt participatief de doelstellingen op
- b) Bouwt aan gedragenheid binnen het schoolteam over de doelstellingen
- c) Stimuleert regelmatige tussentijdse evaluatie van het bereiken van de doelstellingen door het schoolteam
- d) Stimuleert de teamleden om hun eigen professionaliseringsdoelen te formuleren in functie van de realisatie van de gedeelde doelstellingen
- e) Verwijst regelmatig expliciet naar de doelstellingen bij het kaderen van beslissingen

## Leiderschap op schoolniveau

### Richting geven



Voor een goede richting te geven aan de school, moet de schoolleiding:

#### **3. Hoge verwachtingen stellen**

- a) Moedigt het schoolteam aan om betrokkenheid en eigenaarschap op te nemen voor de realisatie van de schoolvisie en -doelstellingen
- b) Ondersteunt het schoolteam om alles in het werk te stellen voor het bereiken van de leerdoelen van de gevalideerde doelenkaders.
- c) Ondersteunt het schoolteam om op een innovatieve manier de doelstellingen en de gevalideerde doelenkaders te realiseren

#### **4. Visie en doelstellingen in actie en dialoog brengen**

- a) Maakt de visie en doelstellingen concreet en doorleefd door de dagelijkse werking en beslissingen op de schoolvloer
- b) Maakt gebruik van formele en informele gelegenheden/kanalen om in dialoog te gaan over de schoolvisie en -doelstellingen met de externe belanghebbenden

# Leiderschap op schoolniveau

## Bouwen aan relaties en professioneel leren in de school



Voor te bouwen aan relaties en professioneel leren in de school te bevorderen in de school, moet de schoolleiding:

### 1. Ondersteunen en waarderen van teamleden

- a) Erkent en waardeert de realisaties en inzet van de teamleden
- b) Staat open voor de mening van teamleden bij het initiëren van acties die effect hebben op hun werk
- c) Benut gericht de talenten van de teamleden
- d) Behandelt elk teamlid of elke groep van teamleden gelijkwaardig

### 2. Stimuleren van professionele groei

- a) Stimuleert teamleden om diepgaand te reflecteren over wat ze willen bereiken met de lerenden en de manier waarop
- b) Organiseert en faciliteert het voeren van de professionele dialoog tussen teamleden over huidige en alternatieve werkwijzen
- c) Daagt teamleden uit om continu hun werkwijze en lesgeven te herbekijken in functie van de ondersteuning van alle lerenden
- d) Faciliteert het "leren van elkaar" bij alle teamleden
- e) Ondersteunt startende leraren bij een vlotte integratie in de schoolwerking en het ontwikkelen van hun professioneel handelen/zelfverstaan in de klaspraktijk
- f) Moedigt teamleden aan om hun eigen professionaliseringsdoelstellingen te formuleren in functie van de schoolvisie en -doelstellingen
- g) Faciliteert en ondersteunt teamleden om nieuwe methodes concreet uit te proberen die aansluiten bij hun eigen interesseveld en de doelstellingen

## Leiderschap op schoolniveau

### Bouwen aan relaties en professioneel leren in de school



Voor te bouwen aan relaties en professioneel leren in de school te bevorderen in de school, moet de schoolleiding:

#### **3. Voorbeeldige functie opnemen**

- a) Is zichtbaar aanwezig in de school
- b) Is vlot bereikbaar voor teamleden, lerenden en ouders
- c) Gaat op regelmatige basis in dialoog met leerkrachten, lerenden en ouders om de schoolvisie -doelstellingen te bereiken
- d) Neemt een voorbeeldrol op overeenkomstig de schoolvisie en de doelstellingen

#### **4. Vertrouwensrelaties opbouwen met leerkrachten, lerenden en ouders**

- a) is een voorbeeld van verantwoordelijkheidszin, integriteit en authenticiteit
- b) handelt vanuit een basishouding van vertrouwen
- c) stimuleert een open dialoog tussen teamleden, leerlingen en ouders
- d) waardeert de inbreng door teamleden, lerenden en ouders
- e) promoot goede praktijkvoorbeelden
- f) is een voorbeeld van zorgzaam handelen ten aanzien van teamleden, leerlingen en ouders
- g) moedigt teamleden, leerlingen en ouders aan om zorgzaam met elkaar om te gaan

#### **5. Een productief netwerk opbouwen met vakbondsorganisaties**

- a) betreft vakbonden actief in het formuleren van verbeteringsdoelstellingen

# Leiderschap op schoolniveau



## Voorzien in een doeltreffende schoolorganisatie

Voor te voorzien in een doeltreffende schoolorganisatie, moet de schoolleiding:

### **1. Opbouwen van een professionele samenwerkingscultuur en gedeeld leiderschap**

- a) Past de principes van gedeeld leiderschap daadwerkelijk toe
- b) Geeft zelf het voorbeeld op het vlak van samenwerking
- c) Stimuleert de cultuur van wederzijds respect, vertrouwen en open communicatie in het schoolteam
- d) Stimuleert het zoeken naar synergieën
- e) Moedigt de gezamenlijke ontwikkeling van processen en het bereiken van resultaten aan
- f) Stelt de noodzakelijke middelen ter beschikking om de samenwerking in professionele leergemeenschappen te bevorderen
- g) Ondersteunt professionele leergemeenschappen bij het formuleren van hun doelstellingen

### **2. Structureren van de schoolorganisatie om samenwerking te stimuleren**

- a) Voorziet voldoende structuur (bv. lessenroosters, vakgroepen, ...) om samenwerking met teamleden te stimuleren
- b) Stelt een team samen waarin alle talenten aanwezig zijn om gedeeld leiderschap te realiseren.
- c) Voorziet in een systeem om de resultaten van de samenwerking in de school te consolideren



## Leiderschap op schoolniveau

### Voorzien in een doeltreffende schoolorganisatie



Voor te voorzien in een doeltreffende schoolorganisatie, moet de schoolleiding:

#### **3. Sterke relaties met ouders opbouwen**

- a) Creëert een warme schoolcultuur voor ouders zodat ze zich gewaardeerd voelen als partner bij "het leren" van hun kind
- b) Ontwikkelt het engagement bij personeelsleden om ouderbetrokkenheid te bevorderen
- c) Stimuleert de ouders om ook thuis een positief leerklimaat te creëren
- d) Betrekt ouders bij de zorg over hun kind

#### **4. Sterke relaties met externen opbouwen**

- a) Onderhoudt contacten en bouwt een netwerk uit met andere schoolleiders, CLB, beleidsmakers, verenigingen, bedrijven... die kunnen bijdragen tot een goede onderwijspraktijk

## Leiderschap op schoolniveau

### Voorzien in een doeltreffende schoolorganisatie



Voor te voorzien in een doeltreffende schoolorganisatie, moet de schoolleiding:

#### **5. Een veilige, krachtige en gezonde leer- en leefomgeving met gelijke kansen voor alle lerenden opbouwen en bewaken**

- a) Neemt doeltreffende maatregelen voor bewoonbaarheid, veiligheid en hygiëne
- b) Moedigt het schoolteam aan om mee te werken aan een positief leef- en schoolklimaat
- c) Stimuleert het schoolteam om concreet in te spelen op de verschillen tussen de leerlingen
- d) Ondersteunt het lerarenteam bij het vormen van een correct beeld van de mogelijkheden en behoeften voor het leer- en ontwikkelingsproces van lerenden op de vier begeleidingsdomeinen
- e) Ondersteunt het lerarenteam bij het realiseren van een brede basiszorg op de vier begeleidingsdomeinen
- f) Stimuleert een preventief en curatief zorgbeleid

#### **6. Middelen aanwenden ter ondersteuning van de visie en doelstellingen**

- a) Zorgt voor een efficiënte budgetcontrole en -opvolging
- b) Verdeelt de middelen in functie van de doelstellingen en prioriteiten
- c) Voorziet de gepaste materiële uitrusting in elke klas

# Leiderschap op schoolniveau

## Verbeteren van leren en onderwijsprocessen

Voor het leren en de onderwijsprocessen te verbeteren , moet de schoolleiding:

### 1. Uitbouw van het schoolteam

- a) Zoekt actief naar teamleden die de noodzakelijke motivatie en competenties hebben om te werken aan de realisatie van de schoolvisie en -doelstellingen
- b) Een retentiebeleid voeren
- c) Een HRM-beleid voeren met aandacht voor het professioneel continuüm van de teamleden

### 2. Voorzien in onderwijskundige ondersteuning

- a) Heeft inzicht in de gevalideerde doelenkaders met hun verschillende beheersingsniveaus en het daaraan gekoppeld aanbod in de school
- b) Ondersteunt de ontwikkeling van horizontale en verticale leerlijnen
- c) Organiseert klasobservaties en geeft opbouwende feedback, feed up en feed forward aan leraren op het vlak van leer- en ontwikkelingsgericht aanbod
- d) Organiseert ondersteuning van leraren op het vlak van klasmanagement, vakinhoud en vakdidactiek.
- e) Voorziet in de mogelijkheid tot collegiale observaties van effectieve lespraktijken, zowel binnen als buiten de school
- f) Stimuleert teamleden bij het creëren van een positieve leeromgeving in de klas

## Leiderschap op schoolniveau

### Verbeteren van leren en onderwijsprocessen

Voor het leren en de onderwijsprocessen te verbeteren , moet de schoolleiding:

#### **3. Monitoren van de vooruitgang van de lerende en de schoolverbetering**

- a) monitort of het aanbod afgestemd is op de gevalideerde doelenkaders met hun verschillende beheersingsniveaus
- b) ondersteunt leraren in een kwaliteitsvolle product- en procesevaluatie
- c) monitort of de evaluatie representatief, valide, transparant, betrouwbaar en breed is
- d) ondersteunt leraren bij het breed in kaart brengen van de leerwinst
- e) ondersteunt leraren bij het geregeld geven van ontwikkelingsgerichte feedback, feed up en feed forward
- f) geeft prioriteit aan het detecteren van de specifieke leernoden van elke lerende
- g) ondersteunt leraren bij het analyseren van evaluatiegegevens voor het bijsturen van hun lespraktijk
- h) volgt datagegevens op (bv. in 'mijn onderwijs') voor het borgen van sterke punten en het ontwikkelen van verbeteringsacties

#### **4. Monitoren van onderwijstijd**

- a) Optimaliseert de onderwijstijd

## Leiderschap op schoolniveau

### Verzekeren van gezamenlijke verantwoordelijkheid



Voor het verzekeren van een gezamenlijke verantwoordelijkheid, moet de schoolleiding:

#### 1. Inzetten op gezamenlijke (interne) verantwoordelijkheid en monitoring

- a) Stuur aan op collectieve verantwoordelijkheid van teamleden voor het studierendement en het welbevinden van de lerenden
- b) Helpt teamleden verbinding te maken tussen de doelen van de school, het schoolbestuur en de Vlaamse overheid
- c) Stimuleert teamleden om kwalitatieve data te verzamelen om sterke punten te behouden en verbeteringsacties te ontwikkelen

#### 2. Geven van externe verantwoording

- a) geeft verantwoording over de werking/kwaliteit van de school aan het schoolbestuur en de Vlaamse overheid en voorziet in transparante informatie voor ouders, andere externe en interne stakeholders.
- b) voorziet in duidelijke professionaliteitsprofielen van teamleden en past het selectie- en retentiebeleid daarop toe
- c) zorgt ervoor dat de schooldoelstellingen in de lijn liggen van de doelstellingen van het schoolbestuur en de Vlaamse overheid
- d) creëert een structuur die de waarden van de school reflecteert en die het mogelijk maakt effectief te werken volgens de regelgeving