

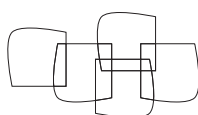


Provinciaal

Onderwijs

Vlaanderen

Provinciaal Leiderschapsvenster in samenwerking met



**PROVINCIAAL
ONDERWIJS
VLAANDEREN**

Inhoudstafel PLV

Inleiding	3
De vier ambities van het provinciaal onderwijs	3
Breed inzetbaar leiderschapsteam	3
Vijf leiderschapscapaciteiten	4
Drie leiderschapsbronnen	5
Leiderschap op schoolniveau	6
Richting geven	6
Bouwen aan relaties en professioneel leren in de school	7
Voorzien in een doeltreffende schoolorganisatie	8
Verbeteren van leren en onderwijsprocessen	9
Verzekeren van gezamenlijke verantwoordelijkheid	10



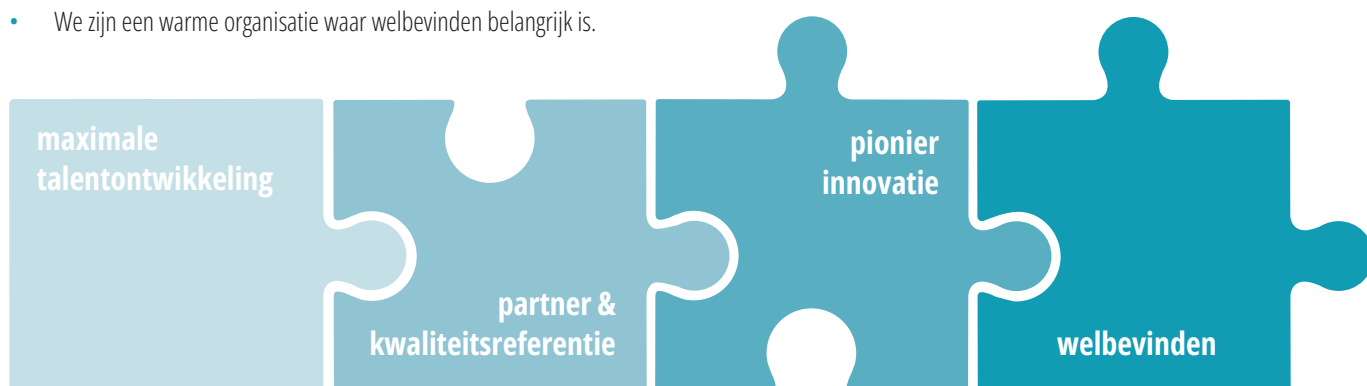
Inleiding

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.

De vier ambities van het provinciaal onderwijs

- We laten het talent van onze leerlingen, studenten, cursisten en medewerkers maximaal ontwikkelen.
- We zijn dé kwaliteitsreferentie en partner voor bedrijven en andere professionele organisaties.
- We zijn pionier op vlak van innovatie.
- We zijn een warme organisatie waar welbevinden belangrijk is.



Breed inzetbaar leiderschapsteam

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 leidinggevend 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).

Vijf leiderschapscapaciteiten

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
- (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

1. Cognitieve bronnen

- Ervaring in probleemoplossing
- Kennis van effectieve school- en klaspraktijken
- Systeendenken

2. Sociale bronnen

- Emoties kunnen waarnemen
- Emoties kunnen managen
- Op emotioneel passende manier kunnen handelen

3. Psychologische bronnen

- Optimisme
- Zelf-overtuiging
- Weerbaarheid
- Pro-actief zijn



Leiderschap op schoolniveau

Richting geven

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

1. Een gedragen visie op onderwijs en leren ontwikkelen

- Ontwikkelt een gedragen visie op onderwijs en leren in overleg met het schoolteam
- Zorgt voor een duidelijke en voortdurende communicatie naar het schoolteam over wat er onder de visie verstaan wordt
- Moedigt processen aan die zorgen voor een brede en zichtbare ingang van de visie in de schoolwerking en in de onderwijsleerpraktijk
- 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

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

3. Hoge verwachtingen stellen

- Moedigt het schoolteam aan om betrokkenheid en eigenaarschap op te nemen voor de realisatie van de schoolvisie en -doelstellingen
- Ondersteunt het schoolteam om alles in het werk te stellen voor het bereiken van de leerdoelen van de gevalideerde doelenkaders
- 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

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

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

1. Teamleden ondersteunen en waarderen

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

2. Professionele groei stimuleren

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

3. Een voorbeeldigfunctie opnemen

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

4. Vertrouwensrelaties opbouwen met leerkrachten, lerenden en ouders

- Is een voorbeeld van verantwoordelijkheidszin, integriteit en authenticiteit
- Handelt vanuit een basishouding van vertrouwen
- Stimuleert een open dialoog tussen teamleden, leerlingen en ouders
- Waardeert de inbreng van teamleden, lerenden en ouders
- Promoot goede praktijkvoorbeelden
- Is een voorbeeld van zorgzaam handelen ten aanzien van teamleden, leerlingen en ouders
- Moedigt teamleden, leerlingen en ouders aan om zorgzaam met elkaar om te gaan

5. Een productief netwerk opbouwen met vakbondsorganisaties

- Betrekt vakbonden actief in het formuleren van verbeteringsdoelstellingen

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

1. Een professionele samenwerkingscultuur en gedeeld leiderschap opbouwen

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

2. De schoolorganisatie structureren om samenwerking te stimuleren

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

3. Sterke relaties met ouders opbouwen

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

4. Sterke relaties met externen opbouwen

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

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

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

6. Middelen aanwenden ter ondersteuning van de visie en doelstellingen

- Neemt doeltreffende maatregelen voor bewoonbaarheid, veiligheid en hygiëne
- Moedigt het schoolteam aan om mee te werken aan een positief leef- en schoolklimaat
- Stimuleert het schoolteam om concreet in te spelen op de verschillen tussen de leerlingen
- 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
- Ondersteunt het lerarenteam bij het realiseren van een brede basiszorg op de vier begeleidingsdomeinen
- Stimuleert een preventief en curatief zorgbeleid

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

1. Het schoolteam uitbouwen

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

2. Voorzien in onderwijskundige ondersteuning

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

3. De vooruitgang van de lerende en de schoolverbetering monitoren

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

4. Onderwijstijd monitoren

- Optimaliseert de onderwijstijd

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

1. Inzetten op gezamenlijke (interne) verantwoordelijkheid en monitoring

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

2. Externe verantwoording geven

- 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
- Voorziet in duidelijke professionaliteitsprofielen van teamleden en past het selectie- en retentiebeleid daarop toe
- Zorgt ervoor dat de schooldoelstellingen in de lijn liggen van de doelstellingen van het schoolbestuur en de Vlaamse overheid
- Creëert een structuur die de waarden van de school reflecteert en die het mogelijk maakt effectief te werken volgens de regelgeving