



PROVINCIAAL
ONDERWIJS
VLAANDEREN

PROVINCIAAL LEIDERSCHAPSVENSTER



Inhoudsopgave

Inleiding	4
Drie leiderschapsbronnen	5
Leiderschap op schoolniveau	6
• Richting geven	6
• Bouwen aan relaties en professioneel leren in de school	8
• Voorzien in een doeltreffende schoolorganisatie	10
• Verbeteren van leren en onderwijsprocessen	13
• Verzekeren van gezamenlijke verantwoordelijkheid	15

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, in dit leiderschap wordt zij ondersteund en gefaciliteerd door het schoolbestuur.

Drie leiderschapsbronnen

1

Cognitieve bronnen

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

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

Een gedragen visie op onderwijs en leren ontwikkelen

De schoolleiding



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.

Specifieke en gedeelde doelstellingen vastleggen

De schoolleiding



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.

Een gedragen visie op onderwijs en leren ontwikkelen

De schoolleiding



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.

Visie en doelstellingen in actie en dialoog brengen

De schoolleiding



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.

Bouwen aan relaties en professioneel leren in de school

Ondersteunen en waarderen van teamleden

De schoolleiding



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.

Stimuleren van professionele groei

De schoolleiding



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.

Voorbeeldfunctie opnemen

De schoolleiding



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 en -doelstellingen te bereiken.



neemt een voorbeeldrol op overeenkomstig de schoolvisie en de doelstellingen.

Vertrouwensrelaties opbouwen met leerkrachten, lerenden en ouders

De schoolleiding



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 door 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.

Een productief netwerk opbouwen met vakbondsorganisaties

De schoolleiding



betrekt vakbonden actief in het formuleren van verbeteringsdoelstellingen.

Voorzien in een doeltreffende schoolorganisatie

Opbouwen van een professionele samenwerkingscultuur en gedeeld leiderschap

De schoolleiding



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.

Structureren van de schoolorganisatie om samenwerking te stimuleren

De schoolleiding



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.

Sterke relaties met ouders opbouwen

De schoolleiding



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 over hun kind.

Sterke relaties met externen opbouwen

De schoolleiding



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

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

De schoolleiding



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.

Middelen aanwenden ter ondersteuning van de visie en doelstellingen

De schoolleiding



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.

Verbeteren van leren en onderwijsprocessen

Uitbouw van het schoolteam

De schoolleiding



zoekt actief naar teamleden die de noodzakelijke motivatie en competenties hebben om te werken aan de realisatie van de schoolvisie en -doelstellingen.



voert een retentiebeleid.



voert een HRM-beleid met aandacht voor het professioneel continuüm van de teamleden.

Voorzien in onderwijskundige ondersteuning

De schoolleiding



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.

Monitoren van de vooruitgang van de lerende en de schoolverbetering

De schoolleiding



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.

Monitoren van onderwijstijd

De schoolleiding



optimaliseert de onderwijstijd.

Verzekeren van gezamenlijke verantwoordelijkheid

Inzetten op gezamenlijke (interne) verantwoordelijkheid en monitoring

De schoolleiding



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.

Geven van externe verantwoording

De schoolleiding



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.



Het PLV is omgezet in een digitale vragenlijst.

U kan POV contacteren om samen het PLV af te toetsen aan het leiderschap binnen uw school.

Stuur hiervoor een mailtje naar greet.van.dender@pov.be

Samenwerking tussen de 5 Vlaamse provincies

