



Vlaanderen
is onderwijs & vorming

DEPARTEMENT
ONDERWIJS & VORMING

Onderzoek naar stress en welbevinden van schoolleiders: een nieuwe visie op leiderschap

Brussel – 28 mei 2019

wifi: VO Events – paswoord: vl@@nderen



Vlaanderen
is onderwijs & vorming

DEPARTEMENT
ONDERWIJS & VORMING

Welkom

Hilde Lesage

Programma

9u30 Welkom door de dagvoorzitter

9u45 Plenaire lezing: Stress en welbevinden bij schoolleiders: een analyse van bepalende factoren en vereiste randvoorwaarden - *Geert Devos*

10u45 Reflectie vanuit de leiderschapspraktijk - *Wim Van Nieuwenhuize*

11u30 Parallelsessies

<u>1</u> Als schoolleider samen mét je team en de 'demonen' uit het verleden aan de slag.	Lokaal 0G03 - René Descartes (gelijkvloers)
<u>2</u> Stappen zetten in authentiek en gedeeld leiderschap. Eerste bevindingen van een leiderschapstraject.	Lokaal 1A04 - Hildegard van Bingen (A-toren, 1ste verdieping)
<u>3</u> Hoe gaat Stedelijk Onderwijs Gent vandaag om met poortwachterschap en waar liggen de uitdagingen?	Lokaal 1C20 - Margaret Roper (C-toren, 1ste verdieping)
<u>4</u> KIES voor jouw energiehandleiding – een kwestie van LEF.	Lokaal 1C07 - Hannah Arendt (C-toren, 1ste verdieping)
<u>5</u> Classroomwalkthrough. Een leernetwerk van leerkrachten.	Lokaal 1A08 - Murasaki Shikibu (A-toren, 1ste verdieping)
<u>6</u> Stress en welbevinden bij schoolleiders: een verdieping in de bepalende factoren en vereiste randvoorwaarden.	Lokaal 1C15 - Marie & Pierre Curie (C-toren, 1ste verdieping)
<u>7</u> Sterk schoolbestuur, krachtig beleid. Breng je bestuurskracht in kaart via www.sterkschoolbestuur.be .	Lokaal 1B05 - Avicenna (B-toren, 1ste verdieping)
<u>8</u> Teamwerking als ondersteuning van leiderschap.	Lokaal 1C06 - Friedrich Nietzsche (C-toren, 1ste verdieping)

13u00 Broodjeslunch



Vlaanderen
is onderwijs & vorming

DEPARTEMENT
ONDERWIJS & VORMING

Stress en welbevinden bij schoolleiders: een analyse van bepalende factoren en vereiste randvoorwaarden

Geert Devos

Stress en welbevinden bij schoolleiders



Geert Devos, Bénédicte Vanblaere, Lore Bellemans



Bellon

Onderzoeksvragen

1. Welke factoren dragen bij tot een verhoging van welbevinden en een reductie van stress bij schoolleiders in basis- en secundair onderwijs?
 - a) Sterke schoolleiders
 - b) Schoolleiders in scholen met een groot verloop van schoolleiders
 - c) Schoolleiders met meer dan vijf jaar ervaring in scholen met een lage SES-leerlingenpopulatie
2. Hoe kunnen schoolleiders versterkt worden door aanwerving, aanvangsbegeleiding en professionalisering?
3. Waarvoor dient aandacht te zijn in het opzetten van bestuurlijke schaalvergrotingsinitiatieven in functie van het welbevinden van schoolleiders?

Welbevinden

1. Job tevredenheid
cognitieve tevredenheid over verschillende aspecten van de job: werk condities, persoonlijke groeimogelijkheden, ...
2. Job enthousiasme
emotioneel, meer gevoelsmatig

Stress

1. Positief
uitdagend, motiverend
2. Negatief
onevenwicht tussen druk/vragen van de omgeving en capaciteiten van het individu

Burn-out

1. 3 dimensies

- a) Emotionele uitputting
 - “ik voel mij opgebrand in mijn werk”
- b) Depersonalisatie/cynisme
 - “ik twijfel aan het nut van mijn werk”
- c) Gebrek aan persoonlijke bekwaamheid
 - “ik weet de problemen op mijn werk niet op te lossen”

2. Burn-out indicator (Maslach Burn-out Inventory)

- | | | |
|----|-----------------------------|-------------|
| 1) | Weinig tot geen burn-out | (1,00-1,99) |
| 2) | Maandelijks tot wekelijks | (2,00-3,33) |
| 3) | Dagelijks (altijd) burn-out | (3,34-5,00) |

Methodologie

1. Semi-gestructureerde interviews en korte schriftelijke vragenlijst bij schoolleiders (BO en SO)
 - a) Sterke schoolleiders
 - b) Schoolleiders in scholen met veel directiewissels
 - c) Schoolleiders in uitdagende contexten (lage SES lln)
2. Focusgroepen met deelnemers (BO en SO) uit
 - a) Scholengemeenschappen
 - b) Schoolbesturen
 - c) Directieverenigingen

Conclusies

1. **Factoren die bijdragen aan welbevinden en stress bij schoolleiders**
2. Aanwerving, aanvangsbegeleiding en professionalisering
3. Bestuurlijke schaalvergroting

Hoe is het welbevinden en de stress/burn-out bij schoolleiders?

- Job tevredenheid/job enthousiasme varieert van gemiddeld tot hoog
- Beleving van stress varieert (langdurig of pieken van stress)
- Maandelijks tot wekelijks burn-out:
 - Ongeveer de helft van de schoolleiders / 1 zelfs dagelijkse burn-out
 - Ook de helft van de sterke schoolleiders burn-out symptomen!
 - Meest burn-out symptomen in BO bij schoolleiders met veel wissels
 - Bij sterke schoolleiders en schoolleiders met veel lage SES-IIn: evenveel burn-out in BO en SO

De verschillende facetten van burn-out

- Burn-out is complex gebeuren, dat zich heel verscheiden manifesteert
 - Gebrek aan persoonlijke bekwaamheid: vooral bij schoolleiders in scholen met veel wissels
 - Emotionele uitputting: vooral bij sterke schoolleiders en schoolleiders met veel lage SES-IIn
 - Depersonalisatie/cynisme: komt weinig voor
- Burn-out blijft vaak onder de radar
- Schoolleiders met hoge waarden voor burn-out uiten spijt, de meeste denken erover om de job te verlaten

Factoren die bijdragen aan welbevinden

maar die ook voor stress kunnen zorgen

- Interpersoonlijke relaties
 - Leraren
 - Leerlingen
 - Ouders
- Autonomie (vnl. BO en sterke schoolleiders)
 - Motiverend om zelf richting te geven aan beleid
 - Uiteenlopende ervaringen en percepties
 - Rol van het schoolbestuur en scholengemeenschap

Factoren die bijdragen aan welbevinden

maar die ook voor stress kunnen zorgen

- Pedagogische taken en vernieuwingen
 - Sterke schoolleiders en lage SES: motiverend
 - Schoolleiders met veel wissels: veel weerstand
- Gezin: van haalbare balans tot verwaarlozing
- Algemene waardering voor het beroep is wisselend

Factoren die systematisch bijdragen aan stress en burn-out bij schoolleiders

- Administratieve verplichtingen
 - Overheid genereert planlast
 - Inspectie – minder dan schoolleiders denken
 - Onvoldoende tijd voor pedagogische taken
 - BO: teveel basale administratieve taken
- Werkbelasting
 - Ruim takenpakket: continu aan het werk maar toch moeilijk rond geraken
 - Vele vergaderingen
 - Minder problematisch voor schoolleiders die kunnen delen of delegeren

Factoren die systematisch bijdragen aan stress en burn-out

- Wetten en decreten
 - Onduidelijkheid regelgeving + snelheid, haalbaarheid en communicatie bij veranderende wetgeving
 - Te weinig inspraak vanuit het werkveld
 - Onduidelijk hoe overheid of koepel ondersteuning kan bieden
- Statutaire werkvoorwaarden
 - Lage verloning
 - Vlakke loopbaan met weinig carrièreperspectieven

Conclusies

1. Factoren die bijdragen aan welbevinden en stress bij schoolleiders
2. **Aanwerving, aanvangsbegeleiding en professionalisering**
3. Bestuurlijke schaalvergroting

Aanwerving, aanvangsbegeleiding en professionalisering

- Aanwerving
 - Verschillende profielen
 - Belang zicht op benodigde profiel
 - Geen overaanbod aan geschikte kandidaten
- Aanvangsbegeleiding
 - Opleiding, coaching/mentoring
 - Belang van een afstemming op de noden van elk individu (mogelijkheden in coaching en stages)
 - Pedagogische kaders, administratieve basiskennis, wetgeving, people management, omgaan met specifieke uitdagingen
- Professionalisering

Conclusies

1. Factoren die bijdragen aan welbevinden en stress bij schoolleiders
2. Aanwerving, aanvangsbegeleiding en professionalisering
3. **Bestuurlijke schaalvergroting**

Bestuurlijke schaalvergroting

- Uiteenlopende percepties
- Belangrijkste voordelen
 - Aanbieden diensten op centraal niveau
 - Mogelijkheden tot uitwisseling
 - Financiële voordelen
 - Afstemming en gedragenheid in scholen in dezelfde regio
 - Professioneler personeelsbeleid

Bestuurlijke schaalvergroting

- Voordelen verbonden aan tal van randvoorwaarden
 - Beheersbare schaalgrootte (geënt op bestaande structuren, samenwerkingsverbanden en context)
 - Differentiatie in schaalgrootte
 - Definiëring van de rol van centrale diensten
 - Autonomie van scholen op het vlak van pedagogisch project, financieel beleid en personeelsbeleid
 - Geen extra werkbelasting
 - Voldoende financiële omkadering
 - Professionaliteit schoolbestuur
 - Gedragenheid van initiatief bij schoolleiders
 - Open en duidelijke communicatie

Beleidsaanbevelingen

- Schoolleiderschap is cruciaal
- Alle schoolleiders – ook sterke – vertonen burn-out risico
- Steeds moeilijker zoektocht naar geschikte kandidaten
- = onrustwekkend

-> maatregelen niet enkel voor stress-reductie – ook voor aantrekkelijkheid van de job van directeur

Belang van weerbaarheid en zorg

- Balans werk – privé
- Externe druk – controle freaks
- Reeds bij vorming en opleiding aandacht voor
- Belang van feedback van peers
- Alertheid bij schoolbestuur
- Overheid: klimaat van bespreekbaarheid bij leidinggevenden – gaat verder dan onderwijs

Taakinvulling schoolleider en omkadering

- Basisonderwijs: nood aan administratieve omkadering
 - Directeur manusje van alles
 - Minimum 1 FTE naast directeur
- Schoolleiding is meer dan 1 directeur
 - Nood aan leidinggevend team
 - Belangrijk om problemen en uitdagingen te bespreken
 - Ook in kleine scholen
 - Belang van omkadering voor beleidsondersteuning ook in basis
 - leerproces: leren delegeren en omgaan met leidinggevend team
- Omkadering en team zijn niet voldoende: zie stress in secundair onderwijs

Cruciale rol van het schoolteam

- Dynamisch en samenwerkend team
 - Belangrijk voor motivatie en welbevinden van directeur én leerkrachten
 - Nood aan flexibiliteit in opdracht leraar, betrokkenheid in beleid en samenwerking met collega's
 - Beperkte autonomie in personeelsbeleid
 - Wat met slecht functionerende leraren?
 - Behoud van sterke, startende leraren
 - Benoeming in schoolbestuur i.p.v. affectatie aan instelling
 - Grote verantwoordelijkheid directeurs vraagt bepaalde bevoegdheid
 - Nood aan sterke jonge leraren: databank + voldoende ondersteuning

Administratieve verplichtingen en planlast

- Extra administratieve omkadering
- + reductie van administratie
 - Tendens tot schriftelijke verantwoording voor alle beslissingen
 - Grote stress bij directeurs door aanvechting beslissingen door bijv. ouders
 - Leidt tot bureaucratisering van schoolbeleid
 - Kwaliteitszorg $\neq$ alle handelingen en beslissingen documenteren – potentieel in nieuw R OK kader
 - Nood aan vertrouwen in scholen, schoolleiders en leraren

Aanwerving schoolleiders

- Nu gebrek aan geschikte kandidaten
- Extra omkadering en gedeeld leiderschap: + verhoging aantrekkelijkheid
- Liever omkadering dan loonsverhoging (ook secundair!)
- Toch frustratie loon t.o.v. leraren/andere sectoren
- Loopbaan: geen hele carrière in zelfde school
 - Mandatensysteem? Aantrekkelijkheid job?
 - Wel nood aan flexibiliteit, wisseling en loopbaanperspectief: bestuurlijke schaalvergroting
- Schoolbestuur
 - Professionele selectie en samenstelling leidinggevend team
 - Match tussen schoolteam en schoolleider
- Doorgroei sterke schoolleiders vanuit team

Opleiding schoolleiders

- Nood aan voorbereiding op de functie van directeur
- Ingroei-traject van sterke schoolleiders via leidinggevende verantwoordelijkheden
 - Kennismaking met de job
 - Professionele ontwikkeling in leiderschap
 - Praktijk-toets van leiderschapscompetentie
- Opnieuw belang van leiderschapsTEAMS
- Opleiding gerelateerd aan leiderschapspraktijk via stage
 - In goed functionerende scholen
 - Begeleiding en coaching door competente schoolleiders
 - Visie op vorming en rol van overheid
 - Intervisiegroepen met peer-feedback
- Inhouden
 - regelgeving, zelfzorg, tijdsbesteding en beleidsvoering, gedeeld leiderschap, delegeren, people-management (samenwerking, team-gerichte professionele ontwikkeling, conflictmanagement)

Bestuurlijke schaalvergroting

- Pro en contra
- Sterke schoolleiders:
 - Vooral behoud autonomie
 - Meest sceptisch voor schaalvergroting
- Voordelen mits randvoorwaarden
- Belangrijk potentieel
 - Belang van professionele bestuurders
 - Platform om taakbelasting schoolleiders te reduceren
 - Meer tijd voor pedagogisch en personeelsbeleid van schoolleiders
 - Flexibele wissels tussen scholen/schoolleiders
 - Begeleiding en coaching nieuwe schoolleiders
 - Overleg & feedback schoolleiders voor zelfzorg en stress



Vlaanderen
is onderwijs & vorming

DEPARTEMENT
ONDERWIJS & VORMING

Reflectie vanuit de leiderschapspraktijk

Wim Van Nieuwenhuize

Reflectie vanuit de leiderschapspraktijk op stress en welbevinden

Wim Van Nieuwenhuize
Brussel - 28 mei 2019





Ervaring met leiderschap

- 1 jaar beleidsondersteuning in KBO College (gewoon basisonderwijs)
- 6 jaar directeur in KBO Ename (gewoon basisonderwijs)
- 5 jaar directeur in KBO Levensblij (buitengewoon basisonderwijs type 2)
- Pre-waarborgregeling, waarborgregeling, Ondersteuningsnetwerk Vlaamse Ardennen



Hoe ervaar jij schoolleiderschap?





Inzetten op gedeeld leiderschap

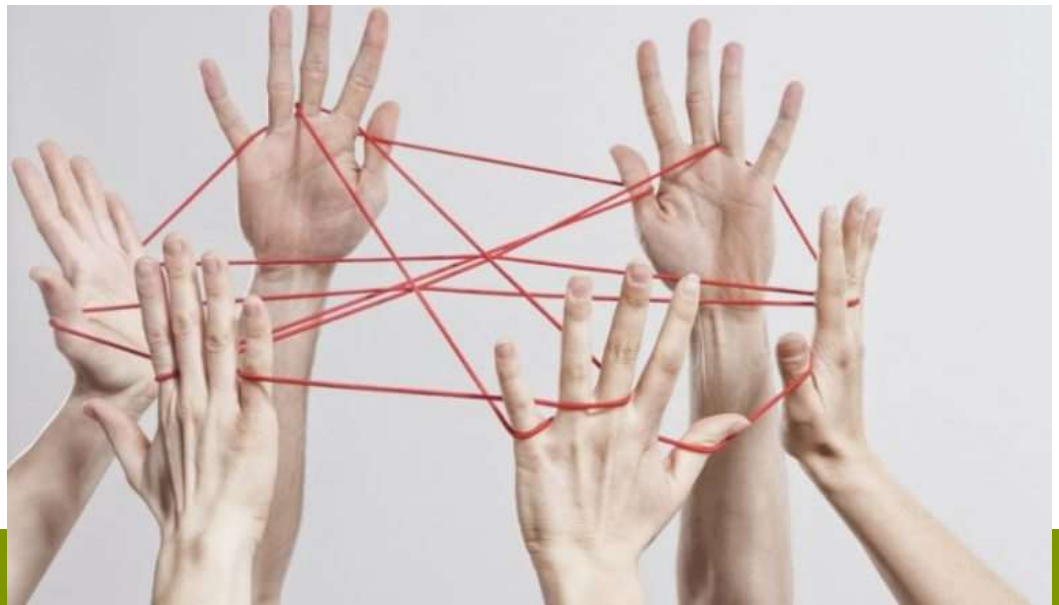
- Op niveau van de school
- Op niveau van de schoolgemeenschap





Voorwaarden voor gedeeld leiderschap

- Leven en werken vanuit een gedragen missie, visie en waarden
- Werken aan verbinding
- Persoonlijke inspiratiebron: benedictijnse spiritualiteit





Missie en waarden KBO

integriteit

samenhorigheid

Kinderen begeistere
om zich te ontplooien tot
respectvolle mensen

zorgzaamheid

respect



Uit het doorlichtingsverslag van 2014

Visieontwikkeling

Alle teamleden zijn doordrongen van de schoolvisie en maken deze visie dagelijks waar binnen de voorbereiding en uitvoering van de onderwijspraktijk. Hierbij gaat elk teamlid uit van de mogelijkheden en talenten van de leerlingen om zo te komen tot een totale ontwikkeling met expliciete aandacht voor een positief zelfbeeld. Alle teamleden slagen erin deze schoolvisie waar te maken vanuit wederzijds respect, betrokkenheid, welbevinden en verbondenheid.



Leiderschap en teamzorg

“Je kan anderen niet motiveren, je kan alleen een motiverend kader, een motiverende reframing voorstellen, waarbinnen mensen zichzelf kunnen motiveren.”

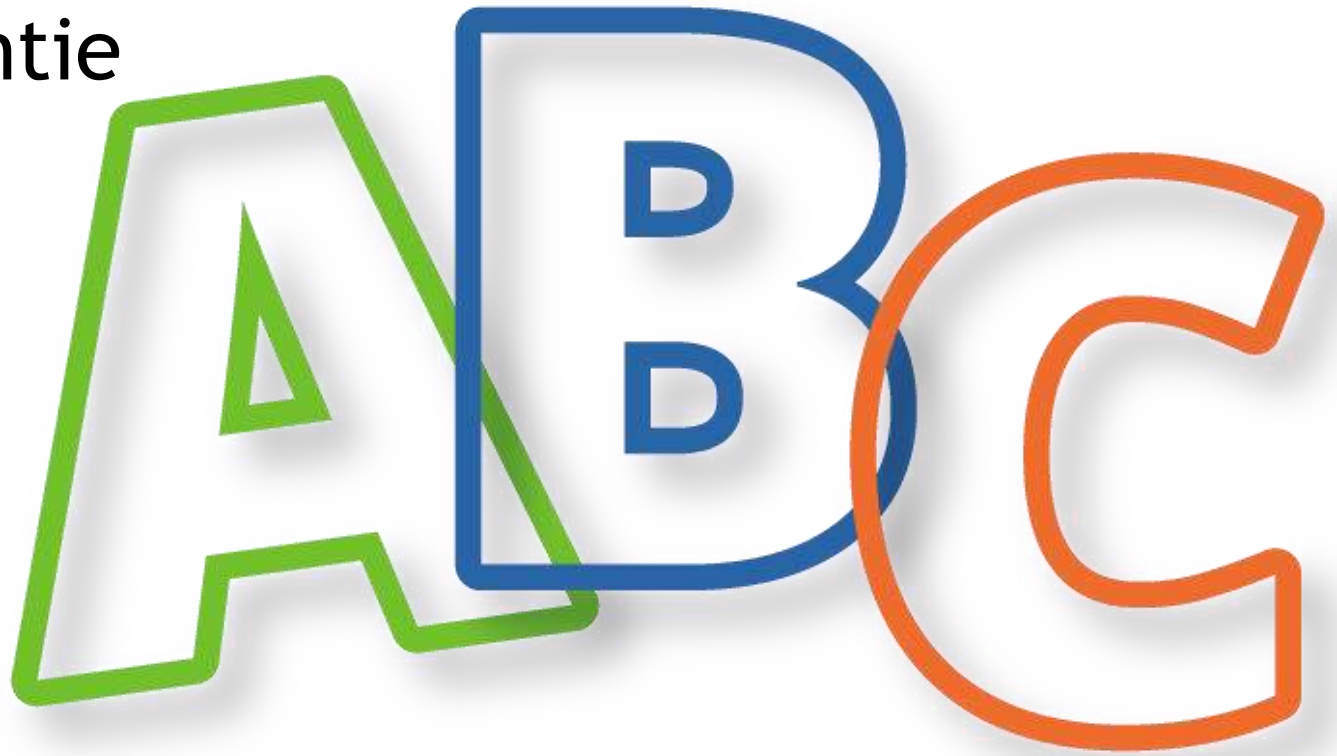
Gerbert Bakx





Zelfdeterminatietheorie

- Autonomie
- Betrokkenheid of verbondenheid
- Competentie





Gedeeld leiderschap op niveau van de school

KRO
Levensblij
Ook jij hoort erbij!

CONTEXT

identificatie

- ☐ administratieve gegevens
- ☐ structuur

inplanting

- ☐ gebouwen en terreinen
- ☐ ligging
- ☐ kenmerken van het werkgebied

historiek

- ☐ veranderingen in beleid
- ☐ veranderingen in structuur

reglementair kader

- ☐ algemene regelgeving
- ☐ specifieke regelgeving

INPUT

personeelskenmerken

leerlingen- en cursistenkenmerken

PROCES

ALGEMEEN

leiderschap

visie-ontwikkeling

besluitvorming

kwaliteitszorg

5

PERSONEEL

personeelsbeheer

- ☐ personeelsorganisatie
- ☐ evaluatiesysteem

professionalisering

- ☐ aanvangsbegeleiding
- ☐ deskundigheidsbevordering

LOGISTIEK

materieel beheer

- ☐ financiële middelen
- ☐ kostenbeheersing voor leer- en cursisten
- ☐ uitrusting
- ☐ infrastructuur

welzijn

- ☐ veiligheid
- ☐ gezondheid en hygiëne
- ☐ milieu
- ☐ werken/stages

1

2

ONDERWIJS

curriculum

voor s/c/a:

- ☐ onderwijsaanbod
- ☐ onderwijsorganisatie

voor CLB:

- ☐ informatie over onderwijs
- ☐ informatie over gezondheid en welzijn
- ☐ informatie over kinderrechten

begeleiding

voor s/c/a:

- ☐ afstemming tussen s/c/a en CLB en/of andere partners
- ☐ leerbegeleiding
- ☐ loopbaanbegeleiding
- ☐ sociale en emotionele begeleiding

voor CLB:

- ☐ afstemming tussen CLB en school
- ☐ hulpverlening
- ☐ preventieve gezondheidszorg
- ☐ schoolondersteuning

evaluatie

voor s/c/a:

- ☐ evaluatiepraktijk
- ☐ rapporteringspraktijk

voor CLB:

- ☐ attesteringspraktijk
- ☐ verwijzingspraktijk

3

OUTPUT

(leer)prestaties

- ☐ bereikte resultaten met resultaatsverplichting
- ☐ bereikte resultaten met inspanningsverplichting

outcomes

- ☐ vervolgonderwijs
- ☐ aansluiting op de arbeidsmarkt

schoolloopbaan

- ☐ voortgang
- ☐ toegang tot onderwijs

tevredenheid

- ☐ welbevinden van de leerlingen/cursisten
- ☐ tevredenheid van de personeelsleden
- ☐ tevredenheid van partners met wie wordt samengewerkt

4



ONDERWIJSINSPECTIE
DOEG VOOR KWALITEIT



Concreet

- 4 adviesgroepen voor 4 jaar: personeel, logistiek, onderwijs en output
- Personeel kiest adviesgroep op basis van competenties (kijkwijzer CIPO)
- Elke adviesgroep heeft een voorzitter en een secretaris
- Krijgen maandelijks 45 minuten overlegtijd op de personeelsvergadering
- Maandelijks komen de 4 voorzitters met de directeur samen in de stuurgroep



Werking adviesgroepen

- Kiezen van een prioriteit
- Uitwerken van de prioriteit: GR(R)OW
- Uitschrijven visie en koppelen aan schoolvisie
- Maandelijkse terugkoppeling aan stuurgroep door de voorzitter
- Na uitwerking delen met het schoolteam



Adviesgroep “personeel”

- Functiebeschrijvingen
- Professionaliseringsbeleid
- Aanvangsbegeleiding





Adviesgroep “logistiek”

- Speelplaatswerking
- Welzijn op school
- Bevraging personeel

LOGISTIEK

materieel beheer

- ☐ financiële middelen
- ☐ kostenbeheersing voor leerlingen/cursisten
- ☐ uitrusting
- ☐ infrastructuur

welzijn

- ☐ veiligheid
- ☐ gezondheid en hygiëne
- ☐ milieu
- ☐ werken/stages



Adviesgroep “onderwijs”

- Sociale en emotionele begeleiding
- Rapportering
- Huiswerkbeleid
- Agenda personeel
- Sociale vaardigheden

ONDERWIJS

curriculum

voor s/c/a:

- ☐ onderwijsaanbod
- ☐ onderwijsorganisatie

voor CLB:

- ☐ informatie over onderwijs
- ☐ informatie over gezondheid en welzijn
- ☐ informatie over kinderrechten

begeleiding

voor s/c/a:

- ☐ afstemming tussen s/c/a en CLB en/of andere partners
- ☐ leerbegeleiding
- ☐ loopbaanbegeleiding
- ☐ sociale en emotionele begeleiding

voor CLB:

- ☐ afstemming tussen CLB en school
- ☐ hulpverlening
- ☐ preventieve gezondheidszorg
- ☐ schoolondersteuning

evaluatie

voor s/c/a:

- ☐ evaluatiepraktijk
- ☐ rapporteringspraktijk

voor CLB:

- ☐ attesteringspraktijk
- ☐ verwijsp praktijk



Adviesgroep “output”

- Ouderbevraging
- Leerlingenbevraging
- Voortgang schoolloopbaan
- Bevraging externen

OUTPUT	
(leer)prestaties □ bereikte resultaten met resultaatsverplichting □ bereikte resultaten met inspanningsverplichting	outcomes □ vervolgonderwijs □ aansluiting op de arbeidsmarkt
schoolloopbaan □ voortgang □ toegang tot onderwijs	tevredenheid □ welbevinden van de leerlingen/cursisten □ tevredenheid van de personeelsleden □ tevredenheid van partners met wie wordt samengewerkt





Stuurgroep

- SWP / GWP / IHP
- ZILL
- RSV
- ROK

ALGEMEEN

leiderschap

visie-ontwikkeling

besluitvorming

kwaliteitszorg

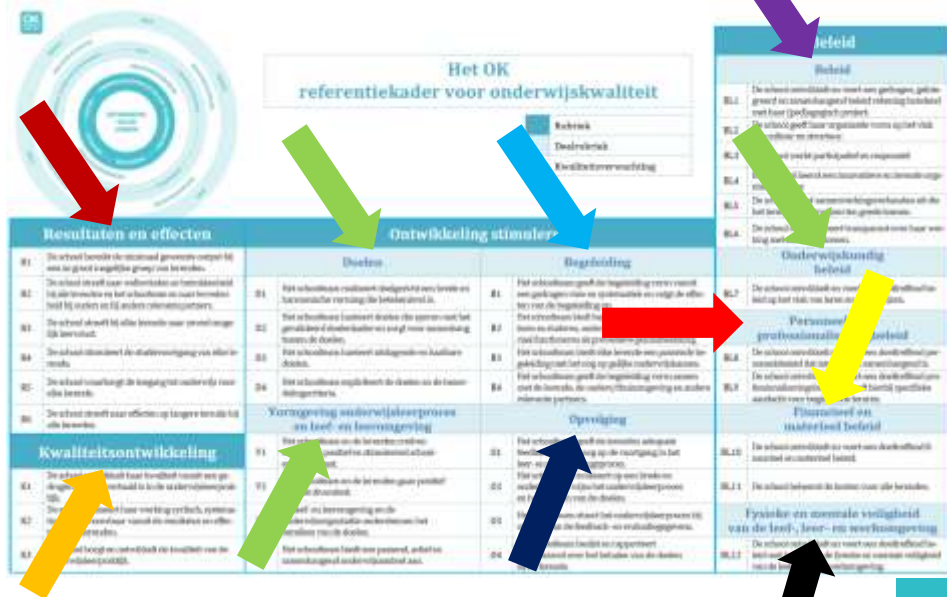


Na 4 jaar

- Geen nieuwe prioriteiten
- Evalueren en bijsturen van uitgewerkte prioriteiten
- Overgangsjaar van CIPO naar (R)OK



Van CIPPO naar (R)OK





Gedeeld leiderschap op niveau van de schoolgemeenschap

KBO Katholiek Basisonderwijs Oudenaarde

HOME Missie, visie en opvoedingsproject Contacteer VZW KBO Uw kind inschrijven KBO-documenten

Onze bijzondere vakantieopvang

Op zoek naar een KBO-school?

Op zoek naar opvang en activiteiten?

Wil je graag in KBO werken?

KBO Bevere KBO Collage KBO De Hertzen KBO Drie KBO Enne KBO Familie-Care KBO Leuven KBO Lievevrouwe KBO Nieuw

Volgende KBO-run op vrijdag 7 juni 2019 - Online inschrijven van dinsdag 2 april t.e.m. zaterdag 1 juni



**Het OK
referentiekader voor onderwijskwaliteit**

Waar te vinden in Excelblad?	
	CIPO
	Kwaliteitsplanning
	Primaire processen
	Secundaire processen

Kwaliteitsplanning

Secundaire processen

Secundaire processen

	Rubriek
	Deelrubriek
	Kwaliteitsverwachting

Kwaliteitsve

Kwaliteitsverwachting

Resultaten en effecten		Ontwikkeling stimuleren			BL6	Deschool communiceert transparant over haar werking met alle betrokkenen.	
R1	Deschool bereikt de minimaal gewenste output bij een zo groot mogelijke groep van lerenden.	Doelen		Begeleiding		Onderwijskundig beleid	
R2	Deschool streeft naar welbevinden en betrokkenheid bij alle lerenden en het schoolteam en naar tevredenheid bij ouders en bij andere relevante partners.	D1	Het schoolteam realiseert doelgericht een brede en harmonische vorming die betekenisvol is.	B1	Het schoolteam geeft de begeleiding vorm vanuit een gedragen visie en systematiek en volgt de effecten van de begeleiding op.	BL7	Deschool ontwikkelen voert een doeltreffend beleid op het vlak van leren en onderwijzen.
R3	Deschool streeft bij elke lerende naar zoveel mogelijk leerwinst.	D2	Het schoolteam hanteert doelen die sporen met het gevalideerd doelenkader en zorgt voor samenhang tussen de doelen.	B2	Het schoolteam biedt begeleiding zowel op het vlak van leren en studeren, onderwijsloopbaan, psychisch en sociaal functioneren als preventieve gezondheidszorg.		Personeels- en professionaliseringsbeleid
R4	Deschool stimuleert de studievoortgang van elke lerende.	D3	Het schoolteam hanteert uitdagende en haalbare doelen.	B3	Het schoolteam biedt elke lerende een passende begeleiding met het oog op gelijke onderwijskansen.	BL8	Deschool ontwikkelen voert een doeltreffend personeelsbeleid dat integraal en samenhangend is.
R5	Deschool waarborgt de toegang tot onderwijs voor elke lerende.	D4	Het schoolteam expliciteert de doelen en de beoordelingscriteria.	B4	Het schoolteam geeft de begeleiding vorm samen met de lerende, de ouders/thuisomgeving en andere relevante partners.	BL9	Deschool ontwikkelen voert een doeltreffend professionaliseringsbeleid en heeft hierbij specifieke aandacht voor beginnende leraren.
R6	Deschool streeft naar effecten op langere termijn bij alle lerenden.	Vormgeving onderwijsleerproces en leef- en leeromgeving		Opvolging		Financieel en materieel beleid	
Kwaliteitsontwikkeling		V1	Het schoolteam en de lerenden creëren samen een positief en stimulerend school- en klimate.	O1	Het schoolteam geeft de lerenden adequate feedback met het oog op de voortgang in het leer- en ontwikkelingsproces.	BL10	Deschool ontwikkelen voert een doeltreffend financieel en materieel beleid.
K1	Deschool ontwikkelt haar kwaliteit vanuit een gedragen visie die vertaald is in de onderwijsleerpraktijk.	V2	Het schoolteam en de lerenden gaan positief om met diversiteit.	O2	Het schoolteam evalueert op een brede en onderbouwde wijze het onderwijsleerproces en het behalen van de doelen.	BL11	Deschool beheerst de kosten voor alle lerenden.
K2	Deschool evalueert haar werking cyclisch, systematisch en betrouwbaar vanuit de resultaten en effecten bij de lerenden.	V3	De leef- en leeromgeving en de onderwijsorganisatie ondersteunen het bereiken van de doelen.	O3	Het schoolteam stuurt het onderwijsleerproces bij op basis van de feedback- en evaluatiegegevens.		Fysieke en mentale veiligheid van de leef-, leer- en werkomgeving
K3	Deschool borgen ontwikkelt de kwaliteit van de onderwijsleerpraktijk.	V4	Het schoolteam biedt een passend, actief en samenhangend onderwijsaanbod aan.	O4	Het schoolteam beslist en rapporteert onderbouwd over het behalen van de doelen bij de lerende.	BL12	Deschool ontwikkelen voert een doeltreffend beleid met het oog op de fysieke en mentale veiligheid van de leef-, leer- en werkomgeving.

Het Referentiekader voor Onderwijskwaliteit – werking directieteam

Adviesgroep Beleid	Adviesgroep Onderwijskundig beleid	Adviesgroep Personeels- en professionaliseringsbeleid	Adviesgroep Financieel en materieel beleid	Adviesgroep Fysieke en mentale veiligheid van de leef-, leer- en werkomgeving
Ilse, Nathalie K, Katrien M, Nancy (Paul)	Evelien, Nathalie D, Freya, Sofie, Piet, Bart D	Katrien D, Greet, Geert, Thomas, Katrien A,	Swa, Bart Dh, Heleen, (Ingrid)	Paul, Ingrid
- Organisatie en algemeen beleid VZW - Publiek relations en reclame beleid • Folder • KBO-run - Startvergadering en nieuwjaarsreceptie - ROK & TOK - Schoolreglement - Dialoogschool - BOS - Organisatiecultuur KBO - Schoolraad - Bovenschoolse sportactiviteiten en SVS - Ondersteuningsnetwerk - externe partners - Revalidatiecentrum, CLB - Jaarkalender directies	- Schoolwerkplan - mediabeleid en -opvoeding - bewegingsopvoeding - pedagogisch beleid en samenwerking - Beleidsplan media - Leerplan - Programma ICT'ers - Werkgroep ICT'ers - Leerplan beweging - Leerlingbegeleiding - GOK-plan - Taalbeleid - Genormeerde toetsen	- Personeelsbeleid - Stimuluspunten - Nieuwe wetgeving - Map TABD'ers - TADD en benoemingen - Vervangingen, lerarenplatform, korte vervangingen - Moederschapsbescherming - Ziekteverzuim - Verlovenbeleid - Arbeidsreglement - Middagtoezicht - LOC personeel - leerkrachtenbegeleiding - Prestatieregeling	- Financieel beleid • Beheer 30% - Groepsaankopen - Openbare aanbestedingen - Interne en externe audit - Procedurele onkosten - Begroting - Materiaal - Zwemmen en bussen - Sportmateriaal	- Gezondheidsbeleidsplan - Speelplaatsen - LOC welzijn
- VOCODI (Caroline) - Afvaardiging buitenschoolse opvang, LOKO en LOO (Nancy, Bart Dh) - Afvaardiging LOP (Caroline,) - Afvaardiging DCBAO () - Afvaardiging pastoraal (Caroline, Nancy) - Afvaardiging OOR (Caroline) - Afvaardiging BOS (Caroline)	- WG Mediaopvoeding (Nathalie D, KatrienM) - WG bewegingsopvoeding (Freya, Geert) - WG leerkrachtenbegeleiding (Evelien, Katrien D, Greet)	- Afvaardiging LOC (Caroline, Ingrid, Thomas) - Afvaardiging SOBAO (Caroline, Greet, Thomas)	- WG Groepsaankopen (Swa, Bart Dh)	- Afvaardiging veiligheid BOS (Caroline) - Afvaardiging PISAD (Caroline) - Afvaardiging LOC welzijn (Caroline, Ingrid, Thomas)



Jaarplan

	Adviesgroep Beleid	Adviesgroep Onderwijskundig beleid	Adviesgroep Personeels- en professionaliseringsbeleid	Adviesgroep Financieel en materieel beleid	Adviesgroep Fysieke en mentale veiligheid van de leef-, leer- en werkomgeving
Augustus	Structuur Stimulus	WG LO			
	Nieuwe wetgeving	WG ICT			
September	Leerlingenaantallen				
Oktober				Begroting	
November					
December					Risicoanalyse welzijn
Januari					
Februari	Leerlingenaantallen		Benoemingen LOC		
			Leerlingenaantallen LOC		
Maart			Evaluatie convenant LOC		
April			Personeel puzzel		
Mei	Schoolreglement				
Juni				Jaarrekening	
				Feedback op begroting	
Juli			Reaffectatie LOC		



Werking adviesgroepen op directieteam

Map per adviesgroep

- Voorblad
- Relevante informatie
- Verslaggeving
- Agenda
- Planning





Werking adviesgroepen op directieteam

Procedure

- Planning opstellen
- Prioriteit uitwerken, advies voorleggen, besluit, voorstellen aan andere adviesgroepen
- Informatie verzamelen
- Per half schooljaar nieuwe verantwoordelijke voor de adviesgroep



Tot slot

Gedeeld leiderschap leidt tot

- Realisatie ABC-principe
- Sterke dynamiek binnen het team
- Groot verantwoordelijkheidsgevoel
- Verminderen van stress
- Verhogen van welbevinden
- Het spreken van dezelfde taal als de onderwijsinspectie



Tot slot

Grondhouding bij gedeeld leiderschap

- Kunnen loslaten
- Aandachtige luisterhouding
- Dankbaarheid veelvuldig tonen
- Het voorbeeld geven
- Ruimte voor professionalisering



The Little Frog



Ik heb het nog nooit gedaan, dus ik denk
dat ik het wel kan



fb.com/KatholiekOnderwijsVlaanderen



twitter.com/KathOndVla
twitter.com/BoeveLieven



www.linkedin.com/company/katholiekonderwijsvlaanderen



Parallelsessies

<u>1</u> Als schoolleider samen mét je team en de 'demonen' uit het verleden aan de slag.	Lokaal 0G03 - René Descartes (gelijkvloers)
<u>2</u> Stappen zetten in authentiek en gedeeld leiderschap. Eerste bevindingen van een leiderschapstraject.	Lokaal 1A04 - Hildegard van Bingen (A-toren, 1ste verdieping)
<u>3</u> Hoe gaat Stedelijk Onderwijs Gent vandaag om met poortwachterschap en waar liggen de uitdagingen?	Lokaal 1C20 - Margaret Roper (C-toren, 1ste verdieping)
<u>4</u> KIES voor jouw energiehandleiding – een kwestie van LEF.	Lokaal 1C07 - Hannah Arendt (C-toren, 1ste verdieping)
<u>5</u> Classroomwalkthrough. Een leernetwerk van leerkrachten.	Lokaal 1A08 - Murasaki Shikibu (A-toren, 1ste verdieping)
<u>6</u> Stress en welbevinden bij schoolleiders: een verdieping in de bepalende factoren en vereiste randvoorwaarden.	Lokaal 1C15 - Marie & Pierre Curie (C-toren, 1ste verdieping)
<u>7</u> Sterk schoolbestuur, krachtig beleid. Breng je bestuurskracht in kaart via www.sterkschoolbestuur.be .	Lokaal 1B05 - Avicenna (B-toren, 1ste verdieping)
<u>8</u> Teamwerking als ondersteuning van leiderschap.	Lokaal 1C06 - Friedrich Nietzsche (C-toren, 1ste verdieping)



Vlaanderen
is onderwijs & vorming

DEPARTEMENT
ONDERWIJS & VORMING