



Vlaanderen
is onderwijs & vorming



Rapport

Kernprofiel voor schoolleiderschap in het Vlaamse onderwijs

DEPARTEMENT
ONDERWIJS & VORMING

vlaanderen.be



KERNPROFIEL VOOR
SCHOOLLEIDERSCHAP
IN HET VLAAMSE
ONDERWIJS



INHOUD

Inleiding	3
1 Wat is schoolleiderschap?	6
2 De bouwstenen van het kernprofiel.....	7
2.1 Waarden	8
2.2 Persoonsgebonden eigenschappen	9
2.3 Leiderschapspraktijken	10
2.3.1 Praktijken gericht op het richting geven	12
2.3.2 Praktijken gericht op het ontwikkelen en het motiveren van mensen in een lerende organisatie	13
2.3.3 Praktijken gericht op het vormgeven en het (verder) ontwikkelen van de schoolorganisatie	15
2.3.4 Praktijken gericht op het bouwen en het ontwikkelen van externe relaties en netwerken	17
2.3.5 Praktijken gericht op het ontwikkelen van kwaliteit van het onderwijs	17
Geraadpleegde literatuur	19

////////////////////////////////////

INLEIDING

Kwaliteitsvol onderwijs vraagt excellente leraren én schoolleiders. Sterke leidinggevend met een doordachte strategische visie inclusief een doordacht personeelsbeleid zijn onontbeerlijk. Leidinggeven in scholen is **complex** en **veelzijdig**. Deze complexiteit ontslaat ons niet van de noodzaak om schoolleiderschap in Vlaanderen te omschrijven. Een gedeeld begrip over wat de kern van leiderschap in Vlaamse scholen uitmaakt, is nodig.

Daarom ligt hier een onderbouwde visie voor op de verwachtingen over schoolleiderschap in het Vlaamse onderwijs. We noemen het een **kernprofiel voor schoolleiderschap**. Dit kernprofiel bevat **essentiële praktijken** om een school te leiden. We vertrekken uitdrukkelijk vanuit concrete **leiderschapspraktijken**, waarin de rol van de context erkend wordt. Dit is geen inventaris/opsomming van algemeen geldende en contextonafhankelijke competenties. Er is immers geen *one size fits all*.

Hoe leiderschapspraktijken concreet invulling krijgen, hangt af van de concrete **context**. Leiding geven gebeurt nooit in een vacuüm. Tot die concrete context behoren onder meer de kenmerken van het schoolteam, van de lerenden en van het onderwijsbeleid. De contexten waarin schoolleiders leiding geven, kunnen dan ook sterk van elkaar verschillen.

Het kernprofiel voor schoolleiderschap geeft een beeld van de inhoud en ontwikkelingen van het beroep en heeft een **duurzaam** karakter. Tegelijk is dit kernprofiel **dynamisch** van aard. Voortschrijdend inzicht, gevoed door onderzoek en wetenschap, zal allicht van tijd tot tijd nopen tot een aanpassing van het kernprofiel.

Het kernprofiel situeert zich steeds binnen de geldende regelgeving op alle relevante domeinen en is in overeenstemming met de verwachtingen voor kwaliteitsvol onderwijs zoals beschreven in het Referentiekader voor Onderwijskwaliteit.

OVER WIE GAAT HET IN DIT PROFIEL?

Dit kernprofiel is bedoeld voor de formele leidinggevend met een formele verantwoordelijkheid voor het schoolbeleid, zoals onder meer bepaald in de decreten rechtspositie van 27 maart 1991 en het bijzonder decreet betreffende het gemeenschapsonderwijs van 14 juli 1998. Deze verantwoordelijkheid is door het schoolbestuur bekrachtigd binnen het kader van de regelgeving en houdt rekening met de specifieke context van de school. De eindverantwoordelijke voor de dagelijkse leiding van een school waakt wel over de samenhang tussen en het overzicht over de verschillende leiderschapspraktijken en biedt hierin de nodige ondersteuning.



Met het oog op de **leesbaarheid** spreken we over lerende, leraar, personeelsleden, school. Als we “school” gebruiken, bedoelen we de onderwijsinstellingen van het gewoon en buitengewoon basis- en secundair onderwijs, het volwassenenonderwijs en het deeltijds kunstonderwijs.

Met “schoolbestuur” verwijzen we naar de inrichtende macht, het schoolbestuur of het centrumbestuur in de verschillende onderwijsniveaus.

Met “lerende” verwijzen we naar leerlingen en cursisten in de verschillende onderwijsniveaus.

“Leraar” verwijst naar onderwijzend personeel in de verschillende onderwijsniveaus.

“Personeelsleden” en “teamleden” gebruiken we wanneer we het hebben over alle personeelsleden van een school.

We gebruiken steeds de begrippen “schoolleider” en “leidinggevende”. Dit is genderneutraal bedoeld. Voor de leesbaarheid zullen we ook naar “hij” verwijzen.

HOE ZIJN WE GEKOMEN TOT DIT PROFIEL?

Voor de ontwikkeling van dit kernprofiel gebruikten we de expertise uit het onderwijsveld, uit de onderzoeksliteratuur en voorbeelden uit andere landen.

De belangrijkste **bronnen** zijn:

- de acht dragers van beleidsvoerend vermogen van Vanhoof en Van Petegem (2006);
- het model sterk schoolleiderschap en effectief schoolbeleid van Devos (2019);
- het onderzoek van Verbiest (2014) naar competenties en professionalisering van leidinggevendenden in het basis- en secundair onderwijs.
- de Nederlandse beroepsstandaarden voor schoolleiders in het primair en voortgezet onderwijs.

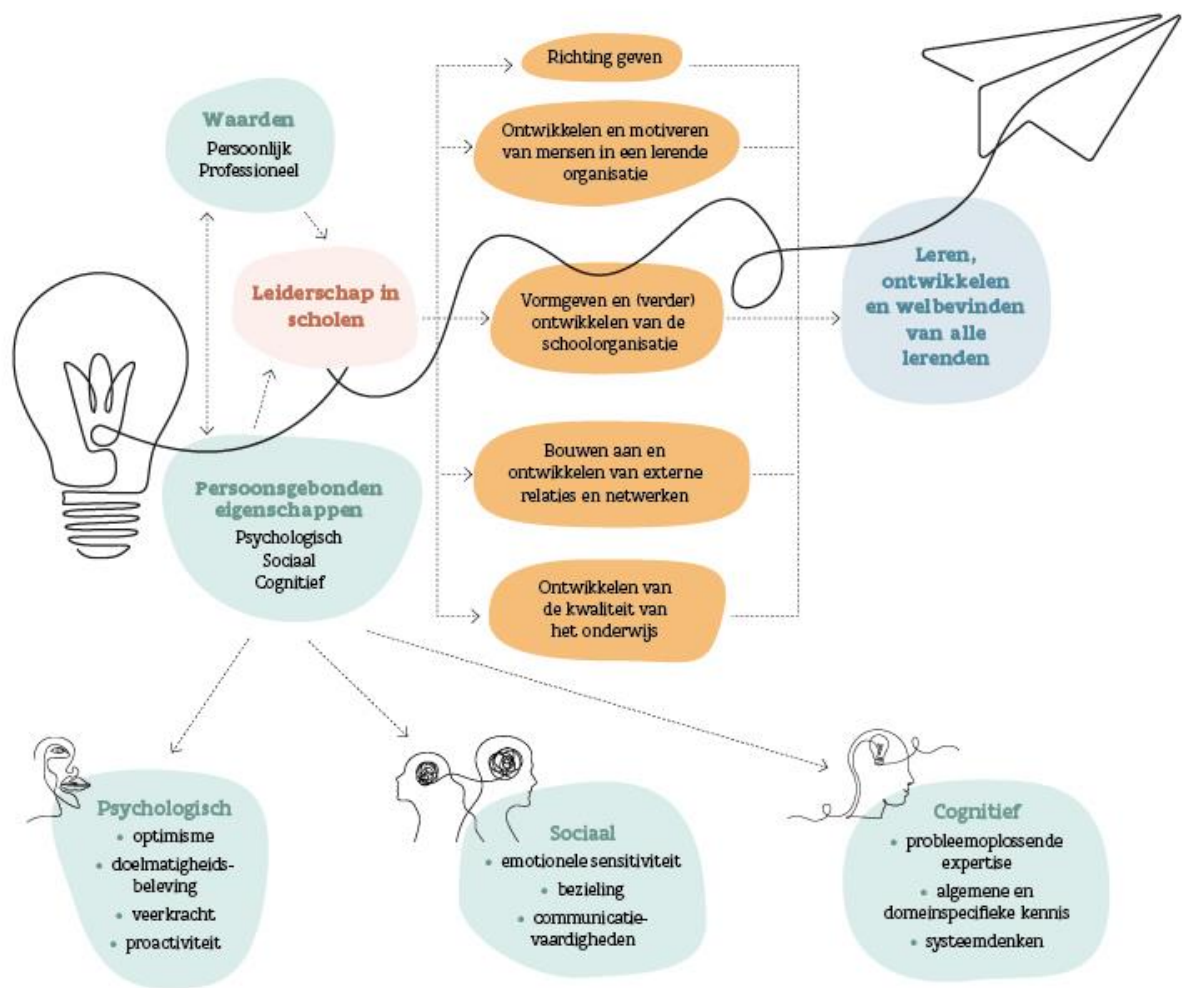
Deze tekst kwam tot stand in een werkgroep in de schoot van Onderhandelingscomité SectX-C2-OOC onder leiding van prof. dr. Geert Devos (UGent).

////////////////////////////////////

2 DE BOUWSTENEN VAN HET KERNPROFIEL

Figuur 1: visuele voorstel van het kernprofiel.

Het kernprofiel, gebouwd rond 5 leiderschapspraktijken



- **zich bewust zijn van eigen waarden**, en van de weerspiegeling van deze waarden in het eigen handelen. Dit gaat onder meer over: zelfreflectie, zelfbewustzijn, authenticiteit, transparantie, eerlijkheid. Op basis hiervan is de leidinggevende in staat om in een specifieke situatie tot een afgewogen oordeel te komen en dit te verantwoorden.
- bereid zijn om **zichzelf kritisch in vraag te stellen**, zich open te stellen voor andere perspectieven en verbindingen te zoeken over verschillen heen.

2.2 PERSOONSGEBONDEN EIGENSCHAPPEN

Een aantal persoonsgebonden eigenschappen is belangrijk voor leiderschap. Deze eigenschappen neemt een leidinggevende mee in de uitoefening van zijn werkzaamheden. Ze helpen om de concrete leiderschapspraktijken vorm te geven.

Zoals in figuur 1 aangegeven, zijn deze individuele eigenschappen van elkaar te onderscheiden, maar niet te scheiden: ze vormen een geïntegreerd geheel, samen met de persoonlijke en professionele waarden. Hiermee geeft het kernprofiel inzicht in de individuele invloeden en de individuele wijze waarop leiderschap vorm krijgt.

We onderscheiden drie categorieën van deze eigenschappen.

- **Psychologische eigenschappen**
 - *Optimisme*. ... geneigd zijn te geloven in een goede afloop bij het aanpakken van uitdagingen, nu en in de toekomst.
 - *Doelmatigheidsbeleving*. ... de mate waarin de leidinggevende meent dat hij de doelen die hij zich stelt ook daadwerkelijk kan bereiken. Leidinggevendenden met een hoge doelmatigheidsbeleving vertrouwen erop dat ze de capaciteiten hebben om hun doelstellingen waar te maken.
 - *Veerkracht*. ... het vermogen hebben om zich te herstellen van tegenslagen en moeilijkheden en daar zelfs sterker uit te komen.
 - *Proactiviteit*. ... kunnen anticiperen op situaties en actie ondernemen. Men wacht niet af.
- **Sociale eigenschappen**
 - *Emotionele sensitiviteit*. ... het kunnen waarnemen en erkennen van emoties, zowel bij anderen als bij zichzelf. Het gaat ook om het omgaan met die emoties en adequaat reageren op de emoties van anderen.



- Leiderschap **gedeeld** kan worden in deze praktijken;
- Deze praktijken in het profiel onderscheiden worden, maar niet te scheiden zijn. Ze zijn onderling verbonden en beïnvloeden elkaar.



2.3.1 Praktijken gericht op het richting geven

Via deze praktijk geeft de schoolleider leiding aan het ontwikkelen, concretiseren, bewaken en communiceren van een gezamenlijke schoolvisie op onderwijs en leren.

Een heldere en waardengerichte visie geeft de **richting** aan waarnaar de school streeft. Zij duidt op een bepaald perspectief van de school op het onderwijs en op het leren. Hiervoor zijn gezamenlijke prioritaire waarden de basis. Dit komt tot uiting in het **pedagogisch project** en geeft richting aan alle andere leiderschapspraktijken.

De schoolleider gebruikt samen met het schoolteam deze schoolvisie als het uitgangspunt (“kapstok”) voor alle beslissingen en geeft hiermee richting aan het schoolbeleid. Er is wel ruimte voor inbreng van diverse opvattingen van de leden van het schoolteam. Bij de implementatie van de schoolvisie laat hij voldoende **ruimte voor de professionele verantwoordelijkheid en autonomie** van iedereen. Met deze visie treedt de schoolleider op als **“poortwachter”** tegenover nieuwe, interne en externe ontwikkelingen en verwachtingen. De schoolleider stemt relevante, nieuwe ontwikkelingen af op de schoolvisie in samenspraak met het schoolteam. Dit vraagt een voortdurende **evenwichtsoefening**. Dit is geen louter ‘technische’ aangelegenheid. Het is voortdurend weloverwogen keuzes maken vanuit de visie van de school.

De schoolvisie kan ook kansen bieden om te **innovieren**. Een gedeelde visie toont **ambitie, bezielt en enthousiasmeert**. Het helpt personeelsleden om **samen betekenis** te geven aan hun werk. Sterke, verbindende **communicatie** is hierin een sleutelement.

Om te streven naar een gemeenschappelijk en gedeeld doel, is de **geloofwaardigheid** van de schoolleider essentieel. Geloofwaardigheid hangt in hoofdzaak af van consistentie in het handelen en het optreden als een rolmodel. Het vertolken van een rolmodel betekent dat een leider zelf toont wat hij zegt dat belangrijk is. De schoolleider stelt zich menselijk, lerend en niet onfeilbaar op. Dit is van wezenlijk belang voor de **bezieling** van het hele schoolbeleid.

Samenvattend, voor de praktijk “richting geven” zijn de volgende samenhangende activiteiten van leidinggevenden van belang:

- **Schoolvisie ontwikkelen en concretiseren door onder meer**
 - Gezamenlijk een schoolvisie op leren en onderwijs vanuit prioritaire waarden te formuleren.
 - Gezamenlijke ambities en doelen aan de gedeelde schoolvisie te koppelen.
 - De schoolvisie samen met het schoolteam te ontwikkelen en versterken.
 - De schoolvisie te gebruiken als richting voor alle aspecten van het schoolbeleid en onderwijsprocessen en de afstemming ertussen.
 - Poortwachterschap op te nemen ten opzichte van interne en externe ontwikkelingen en externe druk.



- **Schoolvisie communiceren en uitdragen door onder meer**
 - Bezieling van de visie en ambitie (hoge verwachtingen) te tonen.
 - Geloofwaardig te zijn door vertrouwen en consistentie.
- **Betrokkenheid op de schoolvisie bevorderen door onder meer**
 - Zich te tonen als een rolmodel van visie en waarden.
 - Eerlijkheid, menselijkheid en empathie te tonen.

2.3.2 Praktijken gericht op het ontwikkelen en het motiveren van mensen in een lerende organisatie

In deze leiderschapspraktijk staat het **leren en werken van de personeelsleden** in de school centraal. De focus ligt op de ontwikkeling van de opvattingen, de houding en het handelen van personeelsleden.

De schoolleider creëert een krachtige **werk- en leeromgeving** (inclusief tijd en ruimte) samen met alle personeelsleden. De schoolleider stimuleert hen om te leren en zich te ontwikkelen doorheen hun **loopbaan**, rekening houdende met de dynamiek van een onderwijscontext en met de innovaties en veranderingen. Hiertoe wordt een doeltreffend personeels- en professionaliseringsbeleid vormgegeven, met aandacht voor de professionele verantwoordelijkheid en autonomie en het welzijn van de personeelsleden. In dit continue leerproces staan zowel de noden van de personeelsleden zelf als de doelen van de school centraal.

In deze praktijk staan drie elementen in onderlinge relatie met elkaar: **vertrouwen opbouwen in de organisatie, mensen ondersteunen, inspireren en uitdagen**, en tot slot **waarderen**. De drie elementen wijzen elk op het belang van goede relaties tussen personeelsleden en van hun professionele ontwikkeling. Schoolleiders bouwen vertrouwen op door respect en persoonlijke aandacht te tonen voor hun personeelsleden. Als schoolleiders empathie kunnen koppelen aan een sterke schoolvisie versterkt dit hun integriteit. Dit maakt juist dat zij geloofwaardig worden om een sfeer van vertrouwen in de organisatie te ontwikkelen. Dit vormt een goede voedingsbodem voor een **samenwerkende cultuur in de school**.

De **ondersteuning van personeel** hangt nauw samen met het opbouwen van onderling vertrouwen. Naast het bieden van persoonlijke aandacht, is het ook belangrijk dat schoolleiders hun personeelsleden coachen, professioneel advies en feedback geven en opportuniteiten creëren voor hun verdere ontwikkeling, rekening houdend met hun talenten en passies. Hierbij is het stellen van hoge verwachtingen en geloof in de capaciteiten van het personeel belangrijk. Schoolleiders dagen personeelsleden regelmatig uit en stimuleren hen om te reflecteren over hun eigen praktijk, inspireren hen door nieuwe ideeën, vormingsinitiatieven en innovaties aan te reiken en zoeken naar mogelijkheden voor personeelsleden om van elkaar te leren. Zo kan de lerende cultuur versterkt worden. Ook hier treedt de schoolleider op als rolmodel.



- **Vormgeven en uitvoeren van integraal en waarderingsgericht personeelsbeleid, gericht op het versterken van de kwaliteiten van personeelsleden door onder meer**
 - Werkcondities te optimaliseren.
 - Een doeltreffende opdrachtbepaling en -toewijzing te ontwikkelen.
 - Een doeltreffend en schoolgericht professionaliseringsbeleid te ontwikkelen, dat de personeelsleden erkent als verantwoordelijke en autonome professionals die geïnspireerd en gevoed willen worden vanuit een engagement voor onderwijs.
 - Een eerlijk en constructief waarderings- en evaluatiebeleid te ontwikkelen
- **Voorbeeldfunctie vervullen op vlak van professioneel leren.**

2.3.3 Praktijken gericht op het vormgeven en het (verder) ontwikkelen van de schoolorganisatie

In deze leiderschapspraktijk ligt de nadruk op het ontwikkelen van de school als een professionele organisatie. Het gaat hierbij over de wijze waarop de organisatie in grote lijnen **vormgegeven** wordt, binnen de juridische verantwoordelijkheid van het schoolbestuur. De schoolleider organiseert de ondersteunende processen die zorgen voor een vlotte werking van de school. Hiertoe schept hij de nodige culturele en structurele werkcondities. De schoolleider zet de beschikbare middelen (financiën, personeel, huisvesting) rechtmatig en strategisch in functie van de noden en de doelen van de school in. Hierbij maakt de schoolleider keuzes met het oog op een **integraal schoolbeleid**. Het is belangrijk om geregeld kritisch te reflecteren over de school als organisatie. Indien de situatie het vraagt, is sturing aan processen van (structurele en culturele) verandering in de organisatie vereist.

Van groot belang zijn de doordachte keuzes over wie de leiding heeft in de verschillende onderdelen van het schoolfunctioneren: wie behoort tot het leidinggevend team, wat is de onderlinge taakverdeling, wie heeft welke verantwoordelijkheid en wie draagt de formele eindverantwoordelijkheid van de dagelijkse leiding. Met andere woorden hoe is het **gedeeld leiderschap gestructureerd**. Belangrijk is om dit efficiënt te ontwikkelen en versnippering van taken te vermijden. **Cohesie** onder het leidinggevend team is noodzakelijk voor een goed gedeeld leiderschap.

Voor de ontwikkeling van de school is het belangrijk dat de schoolleider een dynamische **schoolcultuur** mogelijk maakt. Hierbij heeft hij - zoals bij de vorige leiderschapspraktijk aangegeven - aandacht voor het versterken van de professionele cultuur en het onderling vertrouwen in het schoolteam, maar ook voor het stimuleren van samenwerking en kennisdeling en gedeelde besluitvorming.

Een laatste element dat sterk gerelateerd is aan het organisatie-ontwerp van scholen is de **selectie van nieuwe personeelsleden**. Dit vormt een invloedrijke factor in de uiteindelijke ontwikkeling van de school als professionele organisatie en draagt zowel een structureel als een cultureel element in zich. Schoolleiders hebben hier geen onbeperkte autonomie. Ook moeten zij rekening houden met de arbeidsmarkt en met de onderwijsreglementering.



De **ontwikkeling van samenwerking tussen personeelsleden** vormt één van de cruciale bouwstenen van een sterk schoolbeleid. Door de samenwerking tussen personeelsleden wordt de schoolvisie verder uitgedragen en geïmplementeerd in de dagelijkse schoolpraktijk. Dankzij deze gedeelde visie voelen personeelsleden zich collectief mee verantwoordelijk voor de lerenden en voor wat er in de school gebeurt. Hierbij is onderling vertrouwen in het schoolteam belangrijk. Het bevordert om van elkaar te leren en ervaringen uit te wisselen.

Motivatie en betrokkenheid wordt in grote mate beïnvloed door de mate waarin personeelsleden zelf ook kunnen **participeren en richting geven aan hun werkomgeving**. Tegelijk zorgt participatie ervoor dat het schoolleiderschap meer gespreid wordt in de schoolorganisatie. Maar uiteindelijk moet de schoolleider de grenzen van de participatie bewaken en afwegen tegenover de schoolvisie. Participatie krijgt verder zowel formeel als informeel vorm. Structuren waar systematisch overleg wordt gepleegd zijn belangrijk. Daarnaast verloopt veel participatie via informele contacten, dagelijkse gesprekken en informele communicatie. Beide zijn essentieel om tot een goed werkend geheel te komen.

Deze leiderschapspraktijk, gericht op het ontwikkelen van de school als professionele organisatie, splitsen we (artificieel) in 'vorm geven' en 'ontwikkelen' van de school als organisatie. Deze hangen onderling sterk samen en krijgen vorm in de specifieke context. Het vertaalt zich in de volgende samenhangende activiteiten:

- **Vormgeven van de school als organisatie door onder meer**

- Een doelgericht en integraal schoolbeleid te voeren en middelen af te stemmen om de doelen die de school gesteld heeft, te bereiken.
- Een vlotte werking van de school te organiseren op vlak van financiën, logistiek, infrastructuur en administratie.
- Doelgericht personeelsleden te selecteren met het oog op het realiseren van de doelen die de school zich stelt.

- **Ontwikkelen van de school als organisatie door onder meer**

- Een professionele cultuur van samenwerking, kennisdeling en gedeelde besluitvorming te stimuleren, te ontwikkelen en te versterken.
- Een professionele cultuur en het onderling vertrouwen in het schoolteam te stimuleren, te ontwikkelen en te versterken.
- Inzichten te ontwikkelen in processen die spelen in een school, deze in relatie brengen met elkaar en adequaat hierop reageren.
- Kritisch te reflecteren over de school als organisatie en indien nodig processen van (structurele en culturele) verandering in de organisatie initiëren.
- Gedeeld leiderschap in het team te organiseren en te ontwikkelen:
 - de leidinggevendenden zitten op dezelfde golflengte over de schoolvisie, handelen vanuit gelijke waarden en zijn op elkaar afgestemd en erkennen ieders rol. Er is een goede communicatie en sterk onderling vertrouwen.

//

- bepalen hoe dit wordt vormgegeven, wie betrokken wordt en welke rollen daarmee gepaard gaan; afspraken maken over de verantwoording.

2.3.4 Praktijken gericht op het bouwen en het ontwikkelen van externe relaties en netwerken

Deze leiderschapspraktijk richt zich op het creëren en onderhouden van goede en doelgerichte relaties met diverse actoren, zowel in verplichte als niet-verplichte samenwerkingen. Verbindingen met externen zijn belangrijk ter versterking van onderlinge relaties, het onderwijs en de school als organisatie. Hiertoe kunnen doelgerichte en duurzame netwerken en wederkerige) samenwerkingsrelaties met relevante belanghebbenden van de school opgezet worden. Relaties met de buurt en andere schoolnabije actoren worden ook opgebouwd. Hierbij is het belangrijk dat de schoolleider anticipeert op externe ontwikkelingen, deze erkent en toetst aan de doelstellingen van de school. Ook heeft de school een maatschappelijke verantwoordelijkheid. Zeker in deze praktijk is de rol als poortwachter essentieel.

De volgende samenhangende activiteiten, afgestemd op de schoolvisie, zijn hiervoor van belang:

- Aangaan en onderhouden van goede relaties met ouders.
- Alert verkennen van externe en nieuwe ontwikkelingen met de schoolvisie als toetssteen.
- Doelgerichte en duurzame relaties opbouwen en onderhouden met de lokale gemeenschap.
- Professionele relaties ontwikkelen en onderhouden met andere scholen.
- Netwerken om informatie te verzamelen en te delen, feedback te krijgen en samen te werken.
- Nieuwe initiatieven (gelieerd aan de school) stimuleren en onderzoeken vanuit de schoolvisie.

2.3.5 Praktijken gericht op het ontwikkelen van kwaliteit van het onderwijs

Bij deze leiderschapspraktijk zorgen schoolleiders ervoor dat goed onderwijs aan de lerenden kan geboden worden en dat elke lerende maximale leerkansen krijgt. Dit houdt in dat de schoolleider initiatieven neemt om kwaliteitsvol onderwijs te realiseren.

Hiertoe geeft een schoolleider leiding aan het voeren van een **kwaliteitsvol onderwijskundig beleid**. Bij onderwijskundig leiderschap ligt de focus op het verbeteren van het onderwijsleerproces. Er moeten duidelijke afspraken gemaakt worden over taken, verantwoordelijkheden en middelen ter ondersteuning van het onderwijsproces.

Belangrijk is ook dat de schoolvisie doorheen het onderwijsleerproces verweven zit. Een belangrijk aspect hierbij is dat voldoende rekening gehouden wordt met de **noden van de lerenden**.

Van de schoolleider wordt verwacht dat hij de ontwikkeling van een **positief schoolklimaat voor lerenden en personeelsleden** mogelijk maakt. Een eerste dimensie in dit schoolklimaat is het stellen van ambitieuze doelen voor de lerenden, met duidelijke afspraken. Een andere dimensie is de aandacht voor lerenden en het ontwikkelen van positieve en persoonlijke relaties met hen. Hierbij is responsiviteit ten aanzien van de lerenden belangrijk.



Zowel het onderwijsleerproces van de lerenden als de ondersteuning ervan wordt cyclisch **geëvalueerd** om onderwijsprocessen en leerresultaten te optimaliseren. Dit proces van opvolging is belangrijk op niveau van de school, de klas en de lerenden. Via opvolging van de lerenden wordt ook ondersteuning en feedback aan de leraren en de verdere ontwikkeling van de school als geheel georganiseerd.

Rekening houdend met de veranderende contexten, is er **permanent aandacht voor de ontwikkeling van de onderwijskwaliteit**. Zo kan er een kwaliteitscultuur geïnstalleerd worden. Daarbij worden verschillende bronnen zoals resultaten en andere informatie van lerenden, en beschikbare wetenschappelijke literatuur gebruikt. De schoolleider kan een accurate en transparante verantwoording afleggen over het gevoerde beleid en realisaties, zowel intern als extern.

Om leiding te geven aan het ontwikkelen van kwaliteit van onderwijs zijn de volgende samenhangende activiteiten nodig:

- Onderwijskundig beleid van de school vormgeven, dat in lijn is met de schoolvisie, met inzet van de school- en klasorganisatie en het personeel.
- Een positief schoolklimaat en een krachtige en uitdagende werk- en leeromgeving voor alle lerenden ontwikkelen:
- Middelen en mensen inzetten, opvolgen en evalueren om op een brede en onderbouwde wijze het leerproces vorm te geven, te evalueren en bij te sturen in functie van het behalen van de onderwijsdoelen. Feedback geven aan lerenden, leraren, het schoolteam en ouders hierover.
- Evaluatie en eventuele bijsturing van het gevoerde beleid en de gerealiseerde uitkomsten, zowel intern als extern.
- Het ontwikkelen van een individueel en collectief verantwoordelijkheidsbesef voor kwaliteitsvol onderwijs, steunend op de analyse van de resultaten van de lerenden.
- Het organiseren van vormen van interne en externe verantwoording over het gevoerde beleid vanuit de doelstellingen die vooropgesteld zijn.



GERAADPLEEGDE LITERATUUR

- Backers, L., Tuytens, M., & Devos, G. (2020). *Het aantrekken en behouden van leraren in een grootstedelijke context*. Steunpunt Onderwijsonderzoek, Gent.
- Biesta, G. (2015). *Het prachtige risico van het onderwijs*. Culemborg: Phronese.
- Bryk, A. (2010) Organizing schools for improvement. *Phi Delta Kappan*, 91(7), 23-30.
- Council of the European Union (2013). Council conclusions on effective leadership in education. (http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/educ/139715.pdf)
- Day, D., Gu, Q., & Sammons, P. (2016). The impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a difference. *Educational Administration Quarterly*, 52(2), 221-258.
- Devos, G. (2019). Kenmerken van sterke scholen. Wat leert ons 40 jaar onderzoek? *Impuls Leiderschap in Onderwijs*, 1: 5-16.
- Devos, G., Vanblaere, B., & Bellemans, L. (2018). *Stress en welbevinden bij schoolleiders: een analyse van bepalende factoren en van vereiste randvoorwaarden*. Steunpunt Onderwijsonderzoek, UGent.
- Devos, G., Van Petegem, P., Delvaux, E., & Feys, E. (2010). *De evaluatie van scholengemeenschappen in het basis- en secundair onderwijs*. Mechelen: Plantyn.
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125-142.
- Kelchtermans, G., Janssen, V., & Vandenberghe, R. (2003): Schaalvergroting in basisscholen: Structuurverandering of schoolontwikkeling?. In: *Personeel en Organisatie*. (2). Mechelen: Wolters-Plantyn, 5-20.
- Kelchtermans, G., Piot, L., & Ballet, K. (2011). The lucid loneliness of the gatekeeper: Exploring the emotional dimension in principals' work lives. *Oxford Review of Education*, 37, 93-108.
- Kenis P., Van Andel W., & Michielsens P., 2013, *Kom op tegen planlast!*, Antwerp Management school.
- Leithwood, K. (2021). A Review of Evidence about Equitable School Leadership. *Educ Sci* 2021, 11, 377. <https://doi.org/10.3390/educsci11080377>
- Leithwood, K., Sun, J., & Pollock, K. (Eds.) (2017). *How successful Leaders contribute to student success: The four paths framework*. Switzerland: Kluwer International Publishing.



Van Droogenbroeck, F., Lemblé, H., Bongaerts, B., Spruyt, B., Siongers, J., & Kavadias, D. (2020). *TALIS 2018 Vlaanderen - Volume II*. Brussel: Vrije Universiteit Brussel.

Vanhoof J., & Van Petegem P. (2006). *Pei/ijlen naar succesvol schoolbeleid. Praktijkboek voor de beleidseffectieve school*. Mechelen: Wolters Plantyn.

Vanhoof J., Van Petegem, P., & Vanhoof, J. (2015). *Professionele ontwikkeling en samenwerking van leraren en schoolleiders in Vlaanderen*. Antwerpen: Universiteit van Antwerpen.

Vanhoof, J., Deneire, A., & Van Petegem, P. (2011). *Waar zit beleidsvoerend vermogen in (ver)scholen? Aanknopingspunten voor zelfevaluatie en ontwikkeling*. Mechelen: Wolters Plantyn.

Van Zilfhout, P. (2008). *Radicale waarden*. Oratie. Eindhoven: Fontys Hogescholen.

Vlaams Ministerie van Onderwijs en Vorming (2017). *Referentiekader voor onderwijskwaliteit*.
<https://www.onderwijsinspectie.be/nl/het-ok>

Vekeman, E., Tuytens, M., & Devos, G. (2020). *Personeelsbeleid vanuit schoolperspectief: Eindrapport*. Steunpunt Onderwijsonderzoek, Gent.

Verbiest, E. (2010). Op weg naar Nieuw Onderwijskundig Leiderschap. *School en begeleiding: Personeel en Organisatie*, 25.

Verbiest, E. (2014). *Samen leiden op niveau. Onderzoek in opdracht van het departement Onderwijs en Vorming naar competenties en professionalisering van leidinggevenden in het basis- en secundair onderwijs*. Nederland: Dongen.

Weyts, B. (2019). *Beleidsnota Onderwijs 2019-2024*. Brussel: Vlaamse Regering.

////////////////////////////////////