



Samen
LEREN LEIDEN

professionaliseringstraject voor sterk gedeeld onderwijskundig leiderschap



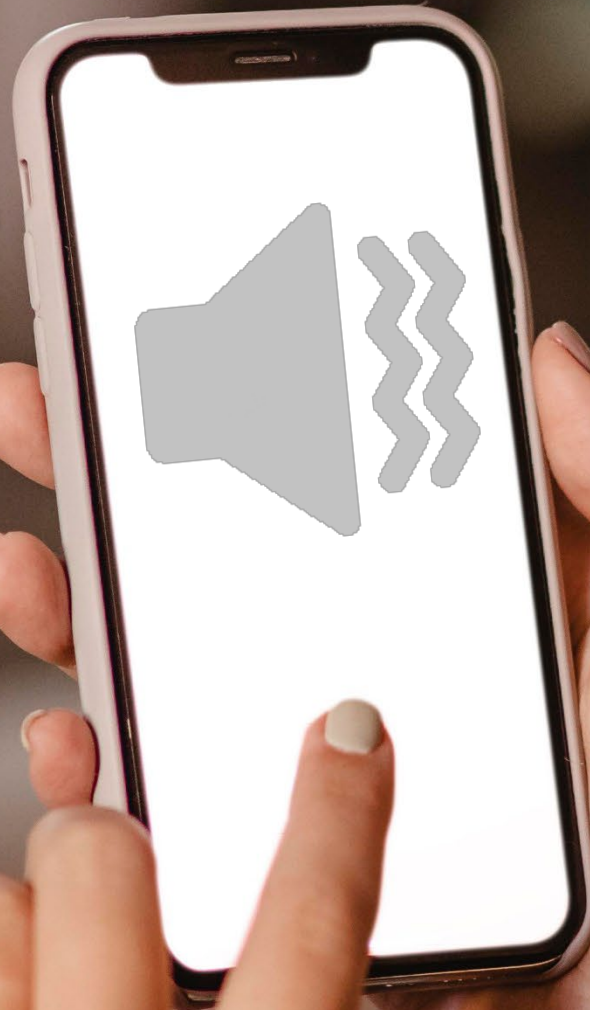
Een schoolportret en een zelfportret

BSA

Versterken van het onderwijskundig leiderschap



Mag ik jouw
onverdeelde
aandacht?



INHOUD



Een portret van het leiderschap als BSA



Om van start te gaan met het versterken van het onderwijskundig leiderschap wilden wij (**Katholiek Onderwijs Vlaanderen – UCLL - KU Leuven**) in het traject **SAMEN LEREN LEIDEN**, graag weten waar elke school stond en waar ze naar toe wilden. Een stand van zaken. Een beeld van het moment.

Wij noemden het “een schoolportret”.

Om alles wat scherper in beeld te krijgen, wat niet onbelangrijk is voor een portret, maakten wij gebruik van een BSA-instrument (zelfscan-reflectie-instrument) op **schoolniveau**.

Op **persoonlijk niveau** hanteerden wij het kader van leadership for learning en maakten met de bouwstenen een persoonlijke portretfoto.

We stellen beiden portretten graag als instrumenten voor je leiderschapspraktijk voor.



Operationele doelstellingen



1 De deelnemers versterken hun onderwijskundig leiderschap en dat van hun school

De deelnemers kennen de theoretische inzichten over *Leadership for Learning* als concept voor onderwijskundig leiderschap. De deelnemers herformuleren, verdiepen en verfijnen hun initiële leervragen (die naar voren komen in het intakegesprek) op basis van de deze kaders. (Kennis en inzicht)

De deelnemers vertalen het concept en de kenmerken van *Leadership for Learning* naar de eigen context en verbinden het met de eigen leiderschapspraktijk en wisselen ze hun ervaringen uit. (Vaardigheden)

De deelnemers kiezen vanaf het *tweede werkingsjaar* een focus waarrond ze in **de eigen school** wensen te werken (pijlers van *Leadership for Learning* gekoppeld aan eigen leervraag) en passen die toe in hun schoolpraktijk. Ze evalueren de genomen acties en sturen bij of borgen. (Toepassen)



Operationele doelstellingen

2 De deelnemers versterken het collectief leren in eigen organisatie en het samenwerkingsverband

De deelnemers maken kennis met wetenschappelijke kaders over collectief leren en in het bijzonder **professionele leergemeenschappen** (Cochran-Smith & Lytle, 1999; Stoll et al., 2006; De Smet, Ruys, & Frijns, 201; Daniëls, 2021) (Kennis en inzicht).

De deelnemers leren de principes van **collectief leren** herkennen en toe te passen in de eigen leergroep. Ze delen vanuit een onderzoekende houding hun ervaringen interactief (metareflectie). De werkwijze in de leergroep wordt ook onderwerp en inhoud van de reflectie (ervaringen uitwisselen, ervaringen kritisch bevragen, reflectief leren). De deelnemers leren daarbij de condities die nodig zijn zowel voor het verderzetten van het collectief leren in het samenwerkingsverband als om in de eigen school professionele leergemeenschappen te installeren en te faciliteren.

De deelnemers installeren en faciliteren vanaf het tweede werkingsjaar professionele leergemeenschappen in de eigen schoolcontext. Ze evalueren de genomen acties en sturen bij of borgen. (Toepassen in de eigen schoolcontext)

Opzet van het professionaliseringstraject

- collectief leren in en door professionele leergemeenschappen

vandaag

Schoolleiders brengen hun voorkennis (*prior knowledge*) rond onderwijskundig leiderschap in kaart en formuleren een leervraag gelinkt aan de eigen context.

- evidence-based input die interactief via professionele leergemeenschappen verwerkt wordt door de deelnemers en gekoppeld wordt aan de eigen praktijkcontext
- deelnemers worden uitgedaagd om het geleerde in de eigen context toe te passen en hierover te rapporteren in de leergroep. Ervaringen hiermee worden terug uitgewisseld met elkaar.
- Bij elke samenkomst van de leergroep hanteren we een vast stramien en brengen we drie elementen met elkaar in verbinding:
 - **check in + sessiedoelen**
 - input van informatie
 - eigen ervaringen en opvattingen
 - de praktijk.
 - **Check out + effecten**

Een voortdurende **slingerbeweging** wordt op gang gebracht tussen het aanbod, het persoonlijk interpretatiekader van de deelnemer en de praktijk, met als doel het optimaliseren van die praktijk.

Deelnemende samenwerkingsverbanden

- 7 samenwerkingsverbanden
 - 1 bao + bubao
SWV 1: Halen/Herk-de-Stad
 - 4 basisonderwijs
SWV 2: KODB Bilzen
SWV 3: KT-scholengroep Hasselt
SWV 4: KBRP Poperingen
SWV 5: SG Geraardsbergen
 - 2 secundair onderwijs
SWV 6: St.-Quintinus Hasselt
SWV 7: Don Bosco Colleges – Sint Denys Westrem – Hoboken – Kortrijk - Zwijnaarde
- 53 schoolleiders - 48 instellingsnummers
 - 1 SWV: enkel schoolleiders
 - 6 SWV: enkel schoolleiders + leiders op bovenschoolsniveau (vb. codi)
 - Geen SWV schoolleiders + teamleden



SCHOOLLEIDER ZIJN IS HET MOOIESTE BEROEP TER WERELD

Words Sven Bannuscher
Photography Svenler
Styling Madi Ross

Now for those of you interested to learn more, please read on. Just take note that the borders between those different types of photography are fluent and may not be as distinct as I describe them here. Nonetheless, I am sure that this article will help you to easily distinguish between them. First of all let me tell you that Fashion Photography and Commercial are usually summarised in the category of Advertising Photography.

While Editorial Photography tends to be a category of its own. The reason being is that both Commercial and Fashion foremost try to sell a certain product, while Editorial Photography is more concerned with a story. Just take note that the borders between those different types of photography are fluent and may not be as distinct as I describe them here.

Duke | 102



MAGAZINE COVER DIRECTEUR M/V

Leiden
is persoonlijk

Lorem ipsum dolor
sit amet, consectetur
adipiscing elit, sed
do eiusmod tempor
incididunt ut labore
et dolore magna
aliqua

Samenlerenleiden.be



Kenmerken van de schoolleiders

- 53,3% vrouwelijke schoolleiders
- De leeftijd van de schoolleiders schommelt tussen de 37 en 60 jaar, met een gemiddelde van 50 jaar.
- 82,2% functie als directeur binnen de school.
- 13,3% adjunct-directeur.
- 4,4% coördinator binnen de school.
- 57,8% in het verleden reeds een beleidsondersteunende rol binnen de school.
- Meerderheid heeft een bachelordiploma (64,5%) + masterdiploma (+ verkorte educatieve master) (28+, 9%) + andere vooropleiding 4%
- Meerderheid volgde reeds een specifieke directeursopleiding (68.7%)
- Schoolleiders hebben tussen de 9 en de 40 jaar ervaring in het onderwijs, met een gemiddelde van 27 jaar.
- De schoolleiders werken tussen de 0 en de 35 jaar op hun huidige school, met een gemiddelde van 18 jaar.
- Het aantal jaar ervaring in de huidige functie binnen de school schommelt tussen de 0 en 30 jaar, met een gemiddelde van 9 jaar.



Wat wilden we “zichtbaar” maken?

Hoe kijken we naar “onderwijskundig leiderschap” ?

- Binnen de leergroep
 - grondig leren kennen LFL
- Binnen de school
 - Zelf-Scan
- Waar sta ik zelf als het gaat over onderwijskundig leiden?
 - mengpaneel



Wat wilden we “zichtbaar” maken?

Hoe kijken we naar “onderwijskundig leiderschap” ?

- Binnen de leergroep
 - grondig leren kennen LFL





Leadership for learning



Wat wilden we “zichtbaar” maken?

Hoe kijken we naar “onderwijskundig leiderschap” ?

- Binnen de school
 - Zelf-Scan



Zelfscan reflectie-instrument gericht op de praktijk van de school

- Scholen helpen inschalen bij hun huidige praktijk binnen het kader van leadership for learning
- Identificeren welke onderdelen van LFL al sterk aanwezig zijn en waar uitdagingen liggen voor de toekomst

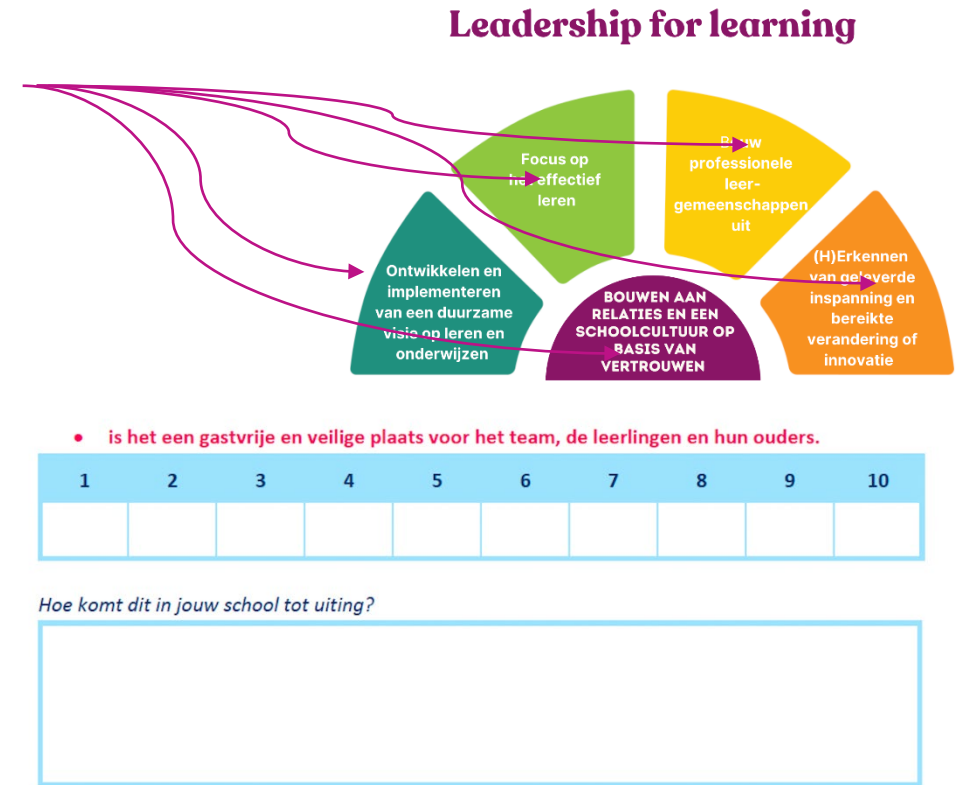
Leadership for learning





Zelfscan reflectie-instrument gericht op de praktijk van de school

- Voor elk criterium hebben we **een set van verschillende indicatoren** beschreven om de huidige situatie in kaart te brengen.
- door elke indicator een score te geven (1-10) krijgen we een duidelijk beeld van de sterke punten en de uitdagingen.
- Reflectie over waarom je deze score toekent. (beschrijving)



Beschrijving per criterium

Samenvatting van criterium 1:

| Sterktes <i>Welke indicatoren zijn al sterk aanwezig in onze school?</i> | Uitdagingen <i>Welke indicatoren vormen een uitdaging voor de toekomst van onze school?</i> |
|--|---|
| | |

- werken we volgens duidelijke regels die een constructieve en doeltreffende communicatie tussen de verschillende stakeholders (collega's, leerlingen, ouders en andere relevante externe en interne stakeholders) mogelijk maken.

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| | | | | | | | | | |

Hoe komt dit in jouw school tot uiting?

- Is het een gastvrije en veilige plaats voor het team, de leerlingen en hun ouders.

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| | | | | | | | | | |

Hoe komt dit in jouw school tot uiting?

Samenvatting van criterium 1:

| Sterktes <i>Welke indicatoren zijn al sterk aanwezig in onze school?</i> | Uitdagingen <i>Welke indicatoren vormen een uitdaging voor de toekomst van onze school?</i> |
|--|---|
| | |

Criterion 1: bouwen aan relaties en een schoolcultuur op basis van vertrouwen.



Indicatoren

1. moedigen we mensen aan om als team te werken en "teamspelers" te zijn.
2. ondersteunen we collega's om samen te werken voor hetzelfde doel.
3. stimuleren we collega's om hun verantwoordelijkheid op te nemen voor de kwaliteit van hun onderwijs en de leerresultaten van de leerlingen.
4. betrekken we stakeholders (collega's, leerlingen, ouders en andere relevante externe en interne stakeholders) actief in het besluitvormingsproces en het delen van verantwoordelijkheden.
5. bouwen we aan vertrouwen en onderhouden we goede relaties met de verschillende stakeholders (collega's, leerlingen, ouders en andere relevante externe en interne stakeholders).
6. werken we volgens duidelijke regels die een constructieve en doeltreffende communicatie tussen de verschillende stakeholders (collega's, leerlingen, ouders en andere relevante externe en interne stakeholders) mogelijk maken.
7. is het een gastvrije en veilige plaats voor het team, de leerlingen en hun ouders.

criterium 2: Ontwikkelen en implementeren van een duurzame visie op leren en onderwijzen



Indicatoren

1. inspireren we collega's met een voorstel van schoolvisie of toekomstplannen.
2. creëren we een omgeving waarin collega's elkaar kunnen ondersteunen terwijl ze zich concentreren op de realisatie van de visie.
3. ontwikkelen, definiëren, ondersteunen en implementeren we de visie en missie van de school in samenwerking met collega's.
4. vertalen we onze visie naar heldere doelstellingen.
5. creëren we bij de collega's betrokkenheid, gedragenheid en eigenaarschap tot de doelstellingen.
6. betrekken we naast het team ook leerlingen en andere stakeholders (ouders en andere relevante externe en interne stakeholders) bij het creëren van een gezamenlijke visie en doelen.

criterium 3: Focus op het effectief leren



Indicatoren

1. ontwikkelen en bewaken we onderwijsprogramma's samen met collega's.
2. ondersteunen we elkaar bij het doorvoeren van veranderingen.
3. bewaken we samen met collega's de leerprestaties van leerlingen en gebruiken we specifieke datagegevens om onze onderwijspraktijk te verbeteren.
4. ondersteunen we actief de instructie van collega's.
5. geven we advies aan collega's over het oplossen van leerproblemen bij leerlingen.
6. hebben we een schoolleiding die de nadruk legt op haar eigen professionele ontwikkeling in overeenstemming met onze visie op leren en specifieke individuele behoeften.
7. hebben we een schoolleiding die actief de nadruk legt op de professionele ontwikkeling van het gehele team in overeenstemming met onze visie op leren en specifieke individuele behoeften.

Criterion 4: Uitbouwen van professionele leergemeenschappen



Indicatoren

1. starten en bevorderen we collegiale discussies over lesgeven en het effect ervan op het leren van leerlingen (veranderen van de focus van lesgeven naar leren).
2. creëren we een cultuur waarbinnen professionele leergemeenschappen kunnen floreren.
3. nemen we samen verantwoordelijkheid voor het verbeteren van het leerproces van de leerlingen.
4. organiseren (initiëren, stimuleren, uitvoeren) en nemen we als schoolleider deel aan formeel of informeel professioneel leren met collega's.
5. moedigen we collega's aan om berekende risico's te nemen met het oog op verandering.
6. initiëren we vanuit een samenwerking nieuwe ideeën.

criterium 5:(h)erkennen en vieren van geleverde inspanning en bereikte verandering of innovatie



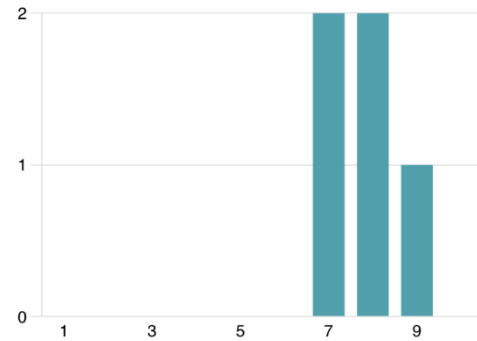
Indicatoren

1. geven we als collega's regelmatig en constructief feedback aan elkaar.
2. prijzen en erkennen we de inspanningen van collega's voor het bereiken van doelstellingen met de bedoeling hen te motiveren.
3. geven we positieve feedback wanneer collega's goed presteren en speciale erkenning wanneer het werk zeer goed is.
4. erkennen, belonen en vieren we prestaties, successen en belangrijke bijdragen voor de school.

In de school moedigen we mensen aan om als een team te werken en "teamspelers" te zijn. Quoteer hieronder in welke mate dat in je school gebeurt.

[Meer details](#)

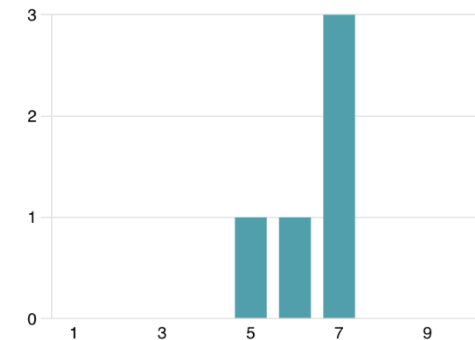
7.80
Gemiddelde beoordeling



6. In de school worden collega's gestimuleerd om verantwoordelijkheid op te nemen voor hun professionele ontwikkeling om betere leerresultaten bij de leerlingen te bereiken? Quoteer hieronder in welke mate dit in je school gebeurt.

[Meer details](#)

6.40
Gemiddelde beoordeling



Wat wilden we “zichtbaar” maken?

Hoe kijken we naar “onderwijskundig leiderschap” ?

- Waar sta ik zelf als het gaat over onderwijskundig leiden?
 - mengpaneel



Professionele dialoog als onderdeel van het collectief leren

In gesprek over de eigen praktijkervaring ,interpretaties, aannames...

Reflectief ervaringsleren is een boeiende benadering die de ontwikkeling van leiderschap bij leraren bevordert.

Reflectief ervaringsleren is:

- een proces waarbij individuen leren door actie te ondernemen, te reflecteren op die actie en vervolgens hun inzichten toe te passen in de praktijk.
- Het gaat om het verbinden van handelen met bewuste reflectie.
- Actie komt altijd voorafgaand aan reflectie.
- Reflectie kan worden georganiseerd via coaching, intervisie en actieleren. Het doel is om diepgaand inzicht te krijgen in je eigen handelen en dit te vertalen naar effectieve praktijk.
- **Via enkele gerichte vragen**




In hoeverre voerde je onderstaande taken uit in de laatste twee weken.

1. Collegiale discussies gevoerd over het lesgeven en het leren?
2. Collega's aangemoedigd?
3. Stappen gezet om de competenties van een leerkracht te versterken?
4. Samengewerkt om een nieuw idee te lanceren?
5. Collega's aangemoedigd om als team of als teamspeler te werken?
6. Specifieke data gehanteerd om de onderwijspraktijk van leerkrachten te bespreken of te verbeteren
7. Klasgebeurtenissen die met het leren te maken hebben, bijgewoond
8. Inhoudelijk gewerkt aan taken gelinkt aan het ZILL leerplan?
9. Belanghebbenden betrokken bij het tot stand komen van een beslissing?
10. Je gastvrij opengesteld voor ouders en leerlingen?

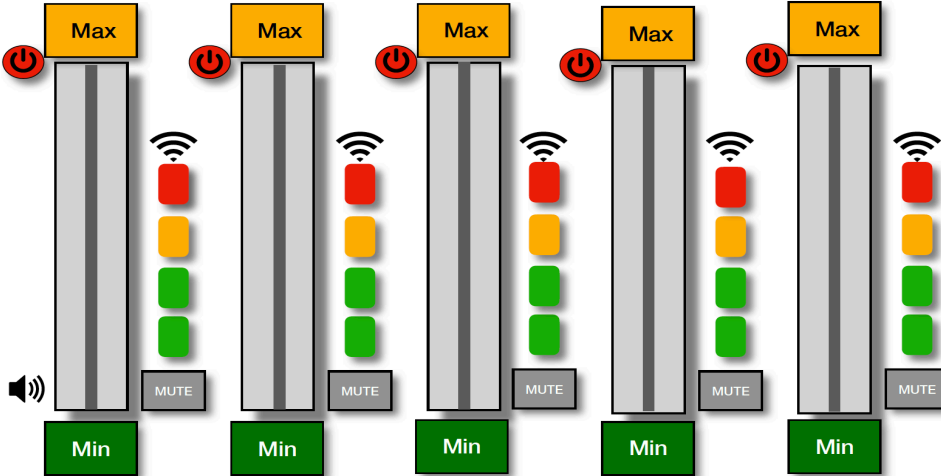
Inschalen op persoonlijk niveau schoolniveau

**INSCHALEN
ONDERWIJSKUNDIG
LEIDERSCHAP**




Naam: _____


Datum: _____



----- Persoonlijk niveau

_____ schoolniveau





Max

Min

Ontwikkelen en bestendigen van een duurzame visie op leren

Max

Min

Focus op curriculum -leren
Onderwijskundig -
Pedagogisch handelen

Max

Min

Collectief leren
professionele
leergemeenschappen

Max

Min

(H)erkennen van geleverde
inspanning en bereikte
verandering/innovatie

Max

Min

Bouwen aan relaties en een
schoolcultuur op basis van
vertrouwen

1 De deelnemers versterken hun onderwijskundig leiderschap en dat van hun school

1.1 Ik ken de theoretische inzichten over *Leadership for Learning* als concept voor onderwijskundig leiderschap.

| In welke mate | 1 heel laag | 2 | 3 | 4 | 5 hoog |
|---------------|----------------|---|-----|-----|-----------|
| | | | 15% | 80% | 5% |

1.2 Op basis van het kader van leadership for learning kan ik vorm en inhoud geven aan leiderschapspraktijken in mijn school

| In welke mate | 1 heel laag | 2 | 3 | 4 | 5 hoog |
|---------------|----------------|---|-----|-----|-----------|
| | | | 40% | 50% | 10% |

1.3 In welke mate ben ik gegroeid in?

- Het bouwen aan relaties en een schoolcultuur op basis van vertrouwen?

| In welke mate | 1 heel laag | 2 | 3 | 4 | 5 hoog |
|---------------|----------------|---|-----|-----|-----------|
| | | | 20% | 75% | 10% |

- Ontwikkelen en bestendigen van een duurzame visie op leren?

| In welke mate | 1 heel laag | 2 | 3 | 4 | 5 hoog |
|---------------|----------------|----|-----|-----|-----------|
| | | 5% | 45% | 50% | |

- De focus leggen op het onderwijsprogramma, het leren, het aansturen-instrueren?

| In welke mate | 1 heel laag | 2 | 3 | 4 | 5 hoog |
|---------------|----------------|---|-----|-----|-----------|
| | | | 80% | 15% | 5% |

- Het uitbouwen van professionele leergemeenschappen

| In welke mate | 1 heel laag | 2 | 3 | 4 | 5 hoog |
|---------------|----------------|---|-----|-----|-----------|
| | | | 25% | 50% | 5% |

- Het (h)erkennen, waarderen, vieren van geleverde inspanningen en bereikte veranderingen?



| In welke mate | 1 heel laag | 2 | 3 | 4 | 5 hoog |
|---------------|----------------|---|-----|-----|-----------|
| | | | 30% | 55% | 15% |

2. De deelnemers versterken het collectief leren in eigen organisatie en het samenwerkingsverband

2.1 Het delen van ervaringen en reflecties binnen het samenwerkingsverband met collega's directeurs was zinvol en leerzaam.

| In welke mate | 1 heel laag | 2 | 3 | 4 | 5 hoog |
|---------------|----------------|---|---|-----|-----------|
| | | | | 35% | 65% |

2.2 Het concept "professionele leergemeenschap PLG" heeft vorm en inhoud gekregen doordat we zelf met de groep directeurs een PLG vormden

| In welke mate | 1 heel laag | 2 | 3 | 4 | 5 hoog |
|---------------|----------------|---|----|-----|-----------|
| | | | 5% | 70% | 25% |

2.3 In welke mate heeft de PLG die we maakten met de collega's directeurs invloed gehad op de PLG die we in onze scholen hebben opgezet?

| In welke mate | 1 heel laag | 2 | 3 | 4 | 5 hoog |
|---------------|----------------|----|-----|-----|-----------|
| | | 5% | 45% | 45% | 5% |

2.4 Hoe betekenisvol was de rol van de procesbegeleider die het leren in deze PLG met collega directeurs heeft begeleid ?



| In welke mate | 1 heel laag | 2 | 3 | 4 | 5 hoog |
|---------------|----------------|---|----|-----|-----------|
| | | | 5% | 60% | 35% |

Conclusies op niveau van de individuele deelnemers:

- Het kader van *leadership for learning* was richting gevend en droeg bij het merendeel van de deelnemers bij tot inzichtelijke kennis.
- Dit traject versterkte het onderwijskundig leiderschap en het collectief leren in de eigen school en in de leergroep.
- Het delen van ervaringen en reflecties werd door de grote meerderheid als zeer zinvol en leerzaam ervaren.
- 95% van de deelnemers gaf aan dat het concept PLG-vorm en inhoud kreeg door zelf een PLG te vormen. De meeste deelnemers gaven aan dat deze PLG ook invloed had op de PLG die ze in school vormden.
- 95% van de deelnemers erkende de betekenisvolle rol van de procesbegeleider die het leren in de PLG begeleid heeft.

Conclusies op niveau van de leergroepen

- het collectief leren met collega's over onderwijskundige items versterkt de onderlinge relaties
- Het leerklimaat werd veiliger en vertrouwensvoller door intervisie over opvattingen, verschillen, fouten, aanpak.
- De gezamenlijke doelgerichtheid gaf richting aan het leren.
- De deelnemers ervaarden steun bij elkaar. Hierdoor nam het zelfvertrouwen en de motivatie toe. Het feit dat ze met gelijkaardige issues in hun scholen bezig zijn, zorgde voor herkenning.



portretfoto

**INSCHALEN
ONDERWIJSKUNDIG
LEIDERSCHAP**

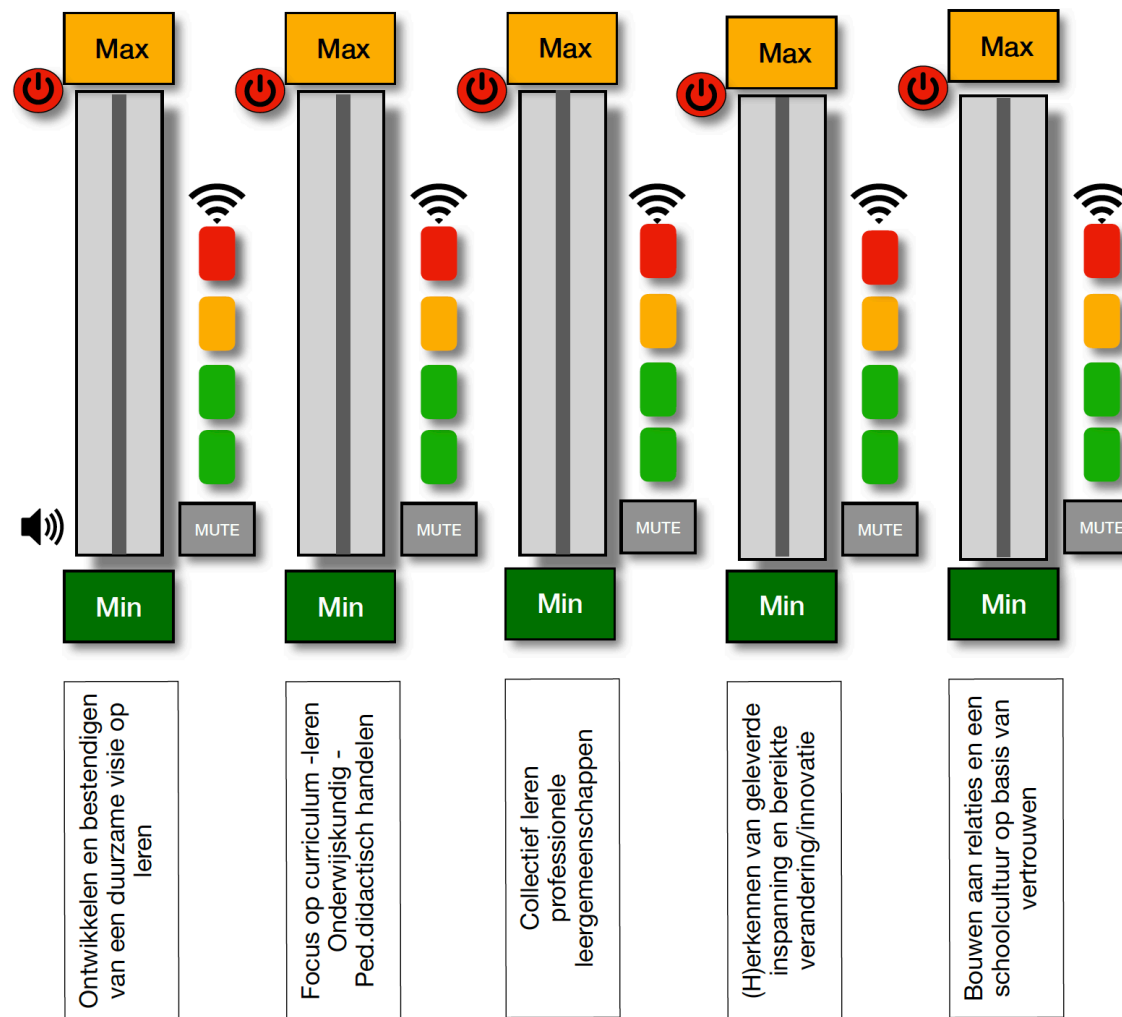


Naam: _____

Datum: _____

----- Persoonlijk niveau

———— schoolniveau





Check in:

In hoeverre voerde je onderstaande taken uit in de laatste twee weken.

Quoteer op tien

1. Collegiale discussies gevoerd over het lesgeven en het leren?
2. Collega's aangemoedigd?
3. Stappen gezet om de competenties van een leerkracht te versterken?
4. Samengewerkt om een nieuw idee te lanceren?
5. Collega's aangemoedigd om als team of als teamspeler te werken?
6. Specifieke data gehanteerd om de onderwijspraktijk van leerkrachten te bespreken of te verbeteren
7. Klasgebeurtenissen die met het leren te maken hebben, bijgewoond
8. Inhoudelijk gewerkt aan taken gelinkt aan het ZILL leerplan?
9. Belanghebbenden betrokken bij het tot stand komen van een beslissing?
10. Je gastvrij opengesteld voor ouders en leerlingen?





Vragen?

Bedankt





Lunch



Ontdek onze digitale kanalen



voor het brede publiek
www.katholiekonderwijs.vlaanderen



voor de professional
pro.katholiekonderwijs.vlaanderen



[/KatholiekOnderwijsVlaanderen](https://www.facebook.com/KatholiekOnderwijsVlaanderen)



[/KathOndVla](https://twitter.com/KathOndVla)
[/BoeveLieven](https://twitter.com/BoeveLieven)



[/company/
katholiekonderwijsvlaanderen](https://www.linkedin.com/company/katholiekonderwijsvlaanderen)



[@kathondvla](https://www.youtube.com/@kathondvla)



[/kathondvla](https://www.instagram.com/kathondvla)