



Vlaanderen
is onderwijs & vorming

DEPARTEMENT
ONDERWIJS & VORMING

Collectief leren van schoolleiders: lessen uit onderzoek en praktijk

Brussel – 27 maart 2024



Vlaanderen
is onderwijs & vorming

DEPARTEMENT
ONDERWIJS & VORMING

Welkom

Hilde Lesage

Programma

| | |
|--------------|---|
| 9u35 | Toelichting bij het raamwerk, onderzoeksresultaten en aanbevelingen <i>prof. dr. Geert Devos, prof. dr. Melissa Tuytens en dr. Eva Vekeman</i> <i>(onderzoeksgroep Bellon van UGent)</i> |
| 10u30 | Koffiepauze |
| 10u50 | Verplaatsing naar parallelsessies deel I |
| 11u00 | Parallelsessies met praktijkvoorbeelden, deel I |
| 12u30 | Broodjeslunch |
| 13u20 | Verplaatsing naar parallelsessies deel II |
| 13u30 | Parallelsessies met praktijkvoorbeelden, deel II |
| 15u00 | Receptie |



COLLECTIEF LEREN VAN SCHOOLLEIDERS: LESSEN UIT ONDERZOEK EN PRAKTIJK

WETENSCHAPPELIJKE OPVOLGING VAN PROFESSIONALISERINGSPROJECTEN MET HET OOG
OP HET VERSTERKEN VAN LEIDERSCHAP VOOR HERSTEL EN VEERKRACHT IN ONDERWIJS

GEERT DEVOS
MELISSA TUYTENS
EVA VEKEMAN

27 maart 2024



Na het lerarentekort, het directeurstekort

De zoektocht naar schooldirecteuren verloopt moeizamer dan ooit en wie er toch aan begint, geeft er sneller de brui aan.

**Grote bevraging bij
schooldirecties
basis- en secundair
onderwijs: 'Meer
brandweerman dan
directeur.'**



**'Extra ondersteuning voor directeurs is
absolute prioriteit'**





KATHOLIEK ONDERWIJS VLAANDEREN

OVSG

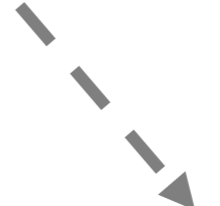
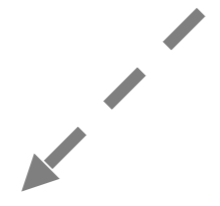
VUB

GO! onderwijs van de Vlaamse Gemeenschap

CNO Centrum Nascholing Onderwijs Universiteit Antwerpen

85 samenwerkingsverbanden
492 schoolleiders

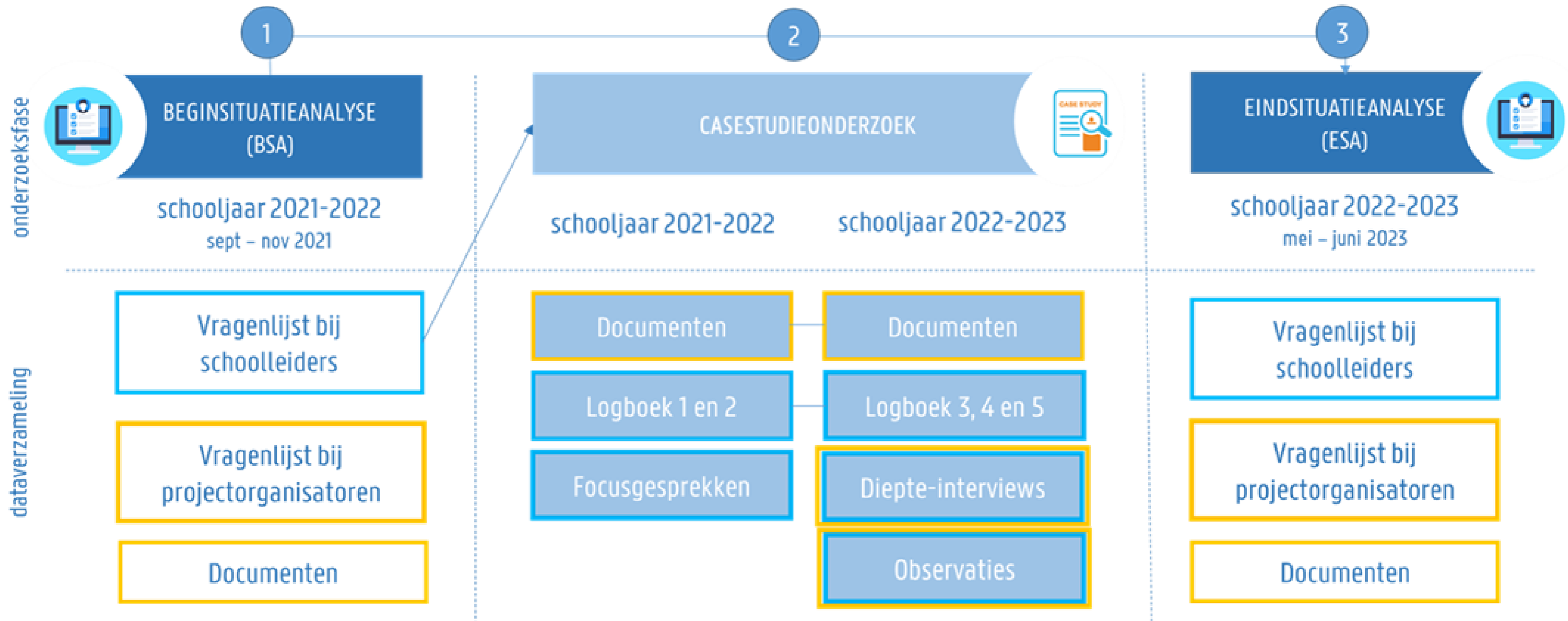




ONDERZOEKSVRAGEN

1. Wat zijn de **kenmerken van de professionaliseringsinitiatieven, de samenwerkingsverbanden** en de deelnemende **schoolleiders**?
2. Hoe worden **leerprocessen** tijdens de professionaliseringsinitiatieven gestimuleerd?
3. Tot welke **effecten** leiden de opgezette professionaliseringsinitiatieven?
4. Wat zijn belangrijke kenmerken op het niveau van het professionaliseringsinitiatief, samenwerkingsverband, de schoolleiders (en hun context) in relatie tot de bestudeerde leerprocessen en effecten?

ONDERZOEKSDESIGN



Doel van het PI

Versterken van leiderschap voor herstel en veerkracht in onderwijs met het oog op:

- remediëring van leerachterstanden
- afstemmen van de schoolorganisatie op noden van leerlingen en schoolteam

Kenmerken van het PI

Inhoudskenmerken

- Expliciteren van een duidelijke theorie
- Waarborgen van een coherent curriculum
- Aandacht besteden aan voorkennis en individuele ontwikkelingsnoden

Structurele kenmerken

- Gebruikmaken van activerende leerstrategieën
- Kansen bieden om kennis en vaardigheden toe te passen
- Investeren in mentorschap en/of coaching
- Werken met cohorten of (collegiale) netwerken
- Gebruikmaken van evaluatie en feedback
- Voldoende tijd voorzien voor implementatie in de praktijk

Organisatorische kenmerken

- Aandacht besteden aan de kwaliteit van de trainer
- Deskundig leiderschap en sturing van het PI waarborgen
- Inzetten op partnerschappen

Kenmerken van het samenwerkingsverband

Conditie in de collectieve leercultuur

- Verbinding en identificatie
- Leerklimaat
- Gezamenlijke doelen en belangen
- Waardering en vertrouwen
- Sociale steun

Conditie in de situatie en omgeving

- Contextuele condities
- Organisatorische condities
- Leiderschap en sturing van het samenwerkingsverband

Formele leerprocessen

Individuele leeractiviteiten

Collectieve leeractiviteiten

Indicaties van effecten

Tevredenheid met het PI

Competentie van de schoolleider

- Kennis
- Metacognitieve kennis
- Vaardigheden
- Attitudes

Veranderingen in praktijken

Kenmerken van de schoolleider en de school

Persoonlijke kenmerken

- Leeftijd en gender
- Opleiding en ervaring
- Functie in de school

Schoolkenmerken

- Onderwijsniveau
- Leerlingenpopulatie
- Onderwijsnet
- Samenstelling directieteam
- Schoolgrootte
- Historiek van directiewissels



Doel van het PI

Versterken van leiderschap voor herstel en veerkracht in onderwijs met het oog op:

- remediëring van leerachterstanden
- afstemmen van de schoolorganisatie op noden van leerlingen en schoolteam

- Opleiding en ervaring
- Functie in de school

Schoolkenmerken

- Onderwijsniveau
- Leerlingenpopulatie
- Onderwijsnet
- Samenstelling directieteam
- Schoolgrootte
- Historiek van directiewissels

Kenmerken van het PI

Inhoudskenmerken

- Expliciteren van een duidelijke theorie
- Waarborgen van een coherent curriculum
- Aandacht besteden aan voorkennis en individuele ontwikkelingsnoden

Structurele kenmerken

- Gebruikmaken van activerende leerstrategieën
- Kansen bieden om kennis en vaardigheden toe te passen
- Investeren in mentorschap en/of coaching
- Werken met cohorten of (collegiale) netwerken
- Gebruikmaken van evaluatie en feedback
- Voldoende tijd voorzien voor implementatie in de praktijk

Organisatorische kenmerken

- Aandacht besteden aan de kwaliteit van de trainer
- Deskundig leiderschap en sturing van het PI waarborgen
- Inzetten op partnerschappen

enwerkingsverband

leercultuur

langen

ingsverband

erprocessen

eractiviteiten

eractiviteiten

eren de school

Indicaties van effecten

Tevredenheid met het PI

Competentie van de schoolleider

- Kennis
- Metacognitieve kennis
- Vaardigheden
- Attitudes

Veranderingen in praktijken

Doel van het PI

Versterken van leiderschap voor herstel en veerkracht in onderwijs met het oog op:

- remediëring van leerachterstanden
- afstemmen van de schoolorganisatie met het schoolteam

Kenmerken van het samenwerkingsverband

Conditie in de collectieve leercultuur

Kenmerken van het samenwerkingsverband

Conditie in de collectieve leercultuur

- Verbinding en identificatie
- Leerklimaat
- Gezamenlijke doelen en belangen
- Waardering en vertrouwen
- Sociale steun

Conditie in de situatie en de omgeving

- Contextuele condities
- Organisatorische condities
- Leiderschap en sturing van het samenwerkingsverband

Kenmerken van het PI

Inhoudskenmerken

- Expliciteren van een duidelijke theorie
- Waarborgen van een coherent curriculum
- Aandacht besteden aan voorkennis en leerdoelen

Structurele kenmerken

- Gebruikmaken van activerende leerstrategieën
- Kansen bieden om kennis en vaardigheden te ontwikkelen
- Investeren in mentorschap en/of coaching
- Werken met cohorten of (collegiale) schouwen
- Gebruikmaken van evaluatie en feedback
- Voldoende tijd voorzien voor implementatie

Organisatorische kenmerken

- Aandacht besteden aan de kwaliteit van de samenwerking
- Deskundig leiderschap en sturing van het samenwerkingsverband
- Inzetten op partnerschappen

Effecten van effecten

Verbinding met het PI

Verbinding van de schoolleider

Verbinding van de schoolleider
- Cognitieve kennis
- Vaardigheden
- Attitudes

Verbinding in praktijken

Schoolkenmerken

- Onderwijsaanpak
- Leerlingenprofiel
- Onderwijsnet
- Samenstelling directieteam
- Schoolgrootte
- Historiek van directiewissels

Doel van het PI

Versterken van leiderschap voor herstel en veerkracht in onderwijs met het oog op:

- remediëring van leerachterstanden
- afstemmen van de schoolorganisatie op noden van leerlingen en schoolteam

Kenmerken van het samenwerkingsverband

Conditie... cultuur

-
-
-

Kenmerken van het PI

Inhoudskenmerken

- Expliciteren van een duidelijke theorie
- Waarborgen van een coherent curriculum
- Aandacht besteden aan voorkennis en

Structurele kenmerken

- Gebruikmaken van activerende leerstr
- Kansen bieden om kennis en vaardigh
- Investeren in mentorschap en/of coach
- Werken met cohorten of (collegiale) m
- Gebruikmaken van evaluatie en feedb
- Voldoende tijd voorzien voor impleme

Organisatorische kenmerken

- Aandacht besteden aan de kwaliteit va
- Deskundig leiderschap en sturing van
- Inzetten op partnerschappen

Kenmerken van de schoolleider en de school

Persoonlijke kenmerken

- Leeftijd en gender
- Opleiding en ervaring
- Functie in de school

Schoolkenmerken

- Onderwijsniveau
- Leerlingpopulatie
- Onderwijsnet
- Samenstelling directieteam
- Schoolgrootte
- Historiek van directiewissels

an effecten

met het PI

van de schoolleider

*lieve kennis
len*

n in praktijken

- Schoolgrootte
- Historiek van directiewissels

Doel van het PI

Versterken van leiderschap voor herstel en veerkracht in onderwijs met het oog op:

- remediëring van leerachterstanden
- afstemmen van de schoolorganisatie op noden van leerlingen en schoolteam

Kenmerken van het samenwerkingsverband

Kenmerken van het PI

Inhoudskenmerken

- Expliciteren van een duidelijke theorie
- Waarborgen van een coherent curriculum
- Aandacht besteden aan voorkennis en individuele ontwikkelingsnoden

Structurele kenmerken

- Gebruikmaken van activerende leerstrategieën
- Kansen bieden om kennis en vaardigheden toe te passen
- Investeren in mentorschap en/of coaching
- Werken met cohorten of (collegiale) netwerken
- Gebruikmaken van evaluatie en feedback
- Voldoende tijd voorzien voor implementatie in de praktijk

Organisatorische kenmerken

- Aandacht besteden aan de kwaliteit van de trainer
- Deskundig leiderschap en sturing van het PI waarborgen
- Inzetten op partnerschappen

Indicaties van effecten

Tevredenheid met het PI

Competentie van de schoolleider

- Kennis
- Metacognitieve kennis
- Vaardigheden
- Attitudes

Veranderingen in praktijken

Ken

Pers

Scho

- Schoolgrootte
- Historiek van directiewissels



Doel van het PI

Versterken van leiderschap voor herstel en veerkracht in onderwijs met het oog op:

- remediëring van leerachterstanden
- afstemmen van de schoolorganisatie op noden van leerlingen en schoolteam

Kenmerken van het PI

Inhoudskenmerken

- Expliciteren van een duidelijke theorie
- Waarborgen van een coherent curriculum
- Aandacht besteden aan voorkennis en individuele ontwikkelingsnoden

Structurele kenmerken

- Gebruikmaken van activerende leerstrategieën
- Kansen bieden om kennis en vaardigheden toe te passen
- Investeren in mentorschap en/of coaching
- Werken met cohorten of (collegiale) netwerken
- Gebruikmaken van evaluatie en feedback
- Voldoende tijd voorzien voor implementatie in de praktijk

Organisatorische kenmerken

- Aandacht besteden aan de kwaliteit van de trainer
- Deskundig leiderschap en sturing van het PI waarborgen
- Inzetten op partnerschappen

Kenmerken van het samenwerkingsverband

Conditie in de collectieve leercultuur

- Verbinding en identificatie
- Leerklimaat
- Gezamenlijke doelen en belangen
- Waardering en vertrouwen
- Sociale steun

Conditie in de situatie en omgeving

- Contextuele condities
- Organisatorische condities
- Leiderschap en sturing van het samenwerkingsverband

Formele leerprocessen

Individuele leeractiviteiten

Collectieve leeractiviteiten

Indicaties van effecten

Tevredenheid met het PI

Competentie van de schoolleider

- Kennis
- Metacognitieve kennis
- Vaardigheden
- Attitudes

Veranderingen in praktijken

Kenmerken van de schoolleider en de school

Persoonlijke kenmerken

- Leeftijd en gender
- Opleiding en ervaring
- Functie in de school

Schoolkenmerken

- Onderwijsniveau
- Leerlingenpopulatie
- Onderwijsnet
- Samenstelling directieteam
- Schoolgrootte
- Historiek van directiewissels



Kenmerken van het samenwerkingsverband

- Frequentie van overleg voorafgaand aan PI bevorderend
- De rol en houding van de formeel leidinggevend bepalend voor cultuur
- Verbinding en identificatie, open leerklimaat, sociale steun als bevorderende (maar niet noodzakelijke) factor
- Gemeenschappelijk belang of gedeelde doelen als bevorderend voor verduurzaming
- **Vertrouwen als cruciale randvoorwaarde***

Kenmerken van het PI

Inhoudskenmerken

- Evidence-based en bruikbare theorie
- **Coherentie waarborgen op basis van duidelijke doelen en model***
- **Flexibel en just-in time inspelen op individuele noden en voorkennis tijdens groepsbijeenkomsten en regelmatige individuele coachingsgesprekken***

Structurele kenmerken

- Gebruikmaken van een gevarieerde set aan activerende leerstrategieën
- **Actief stimuleren om geleerde toe te passen in de praktijk***
- Inzetten op één vaste centrale procescoach of gelijkgericht team van procescoaches
- Voorzien van graduele (peer-)feedback
- Maximaal inzetten op bijeenkomsten binnen het samenwerkingsverband
- Regelmatige bijeenkomsten voor een volledige dag over minimaal 2 schooljaren heen

Organisatorische kenmerken

- Aandacht voor kwaliteit van de trainers bij selectie en ontwikkeling
- Frequent overleg en afstemming binnen projectteam
- Partnerschappen met oog voor gedeelde visie en doelen

Doel van het PI

- Stellen van duidelijke doelen en verwachtingen
- Rigoureuze rekrutering van deelnemers op basis van match met doelen en verwachtingen

Kenmerken van de procescoach

- **Perceptie op de kwaliteit van de procescoach***
- Eerdere ervaring met coaching, onderwijs en/of leiderschapsrol
- Kunnen vertalen van inhoudelijke expertise naar concrete voorbeelden en tips
- Breed netwerk kunnen aanspreken en inzetten
- Sterke coachingsvaardigheden
- Organisatorische vaardigheden
- Gemotiveerd en gedreven
- Doelmatig in rol van procescoach

Gevarieerde set aan individuele en collectieve leeractiviteiten inzetten over de tijd heen

Kenmerken van de schoolleider en de school

- Individuele voorkeuren leerstijlen van schoolleiders
- Eerder gevolgde directeursopleiding

Indicaties van effecten

Reactieniveau

- Motivatie om deel te nemen aan het PI
- Tevredenheid
- Bruikbaarheid
- Nuttigheid
- Groepseffectiviteit
- Taakcohesie

Niveau van het geleerde

- Gepercipieerd leereffect
- Veranderingen in visie op schoolleiderschap
- Veranderingen in kennis; vaardigheden en attitudes
 - nieuwe ideeën
 - bevestiging van ideeën
 - versterkt bewustzijn
 - verandering in emoties

Veranderingen in praktijken

- Verandering in gedrag
- Intentie tot gedragsverandering
- Meest belangrijke verandering

POSITIEVE INDICATIES VAN EFFECTEN OP VERSCHILLENDE NIVEAUS

1

**Evaluëren van
reacties**

2

**Evaluëren van
het geleerde**

3

**Evaluëren van
het gedrag**

- Deelnemers **gemotiveerd** om deel te nemen
- Deelnemers **tevreden** over PI en procescoaches tevreden over begeleiding
 - Leren van collega's = belangrijkste drijfveer én bron van tevredenheid
- **Bruikbaarheid** van PI wordt hoog ingeschat
- Bijeenkomsten binnen SWV en individuele coachingsgesprekken worden als zeer **nuttig** beschouwd

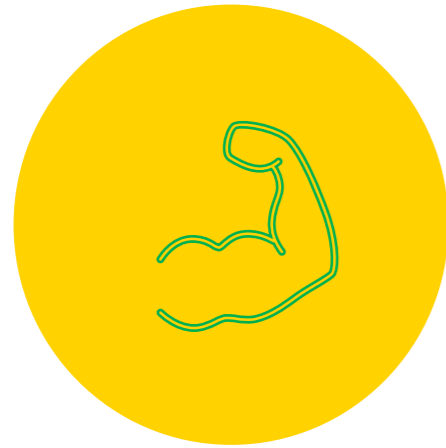
- Deelnemers **gemotiveerd** om deel te nemen
 - Deelnemers **tevreden** over PI en procescoaches tevreden over begeleiding
 - Leren van collega's = belangrijkste drijfveer én bron van tevredenheid
 - **Bruikbaarheid** van PI wordt hoog ingeschat
 - Bijeenkomsten binnen SWV en individuele coachingsgesprekken worden als zeer **nuttig** beschouwd
-
- Deelnemers hebben zich **verbonden gevoeld binnen het SWV** door een gemeenschappelijk doel
 - Deelnemers hebben het gevoel dat **samenwerking en leren op een effectieve manier** verliep

Evaluëren van het geleerde

- Deelnemers hebben zelf het gevoel dat ze **kennis, vaardigheden en attitudes** hebben versterkt (~ gepercipieerd leereffect)
- Deelnemers geven aan dat ze **visie op schoolleiderschap** veranderd, verdiept of uitgebreid hebben
 - Op vlak van: gedeeld leiderschap, effectieve samenwerking en zelfreflectie
- **Verandering in vaardigheden**
 - Vaardigheid om feedback te vragen is erop vooruit gegaan (BSA - ESA)
- **Verandering in attitudes**
 - Doelmatigheidsbeleving is licht gestegen maar slechts klein verschil (BSA - ESA)

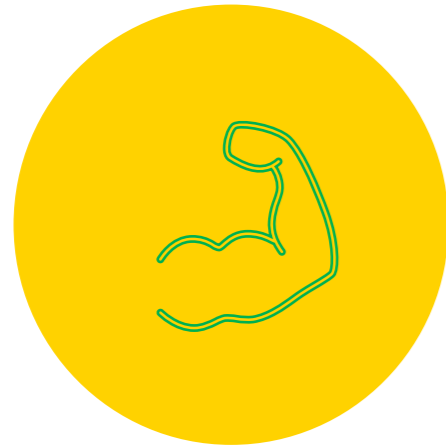
- Merendeel van deelnemers **praktijk reeds aangepast** n.a.v. het PI
- Gerapporteerde veranderingen zijn **gevarieerd** maar meestal betrekking op:
 - Vormgeven van de schoolorganisatie (bv. gedeeld leiderschap installeren, participatieve besluitvorming of PLG versterken)
- Meest belangrijke verandering vaakst gerelateerd aan **persoonsgebonden eigenschappen**:
 - Verbetering van communicatievaardigheden
 - Zelfvertrouwen versterkt
 - Reflectievaardigheden aangescherpt

TWEE BELANGRIJKE VASTSTELLINGEN

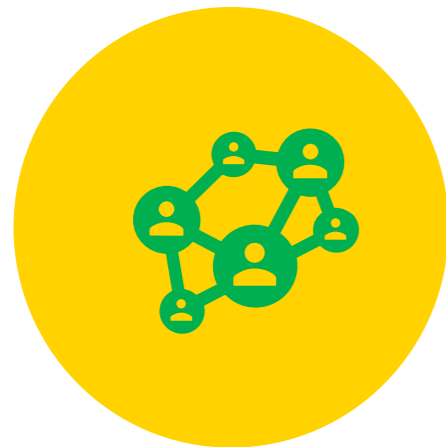


- Zeer positieve effecten én belangrijke ondersteuning voor het welbevinden van schoolleiders

TWEE BELANGRIJKE VASTSTELLINGEN

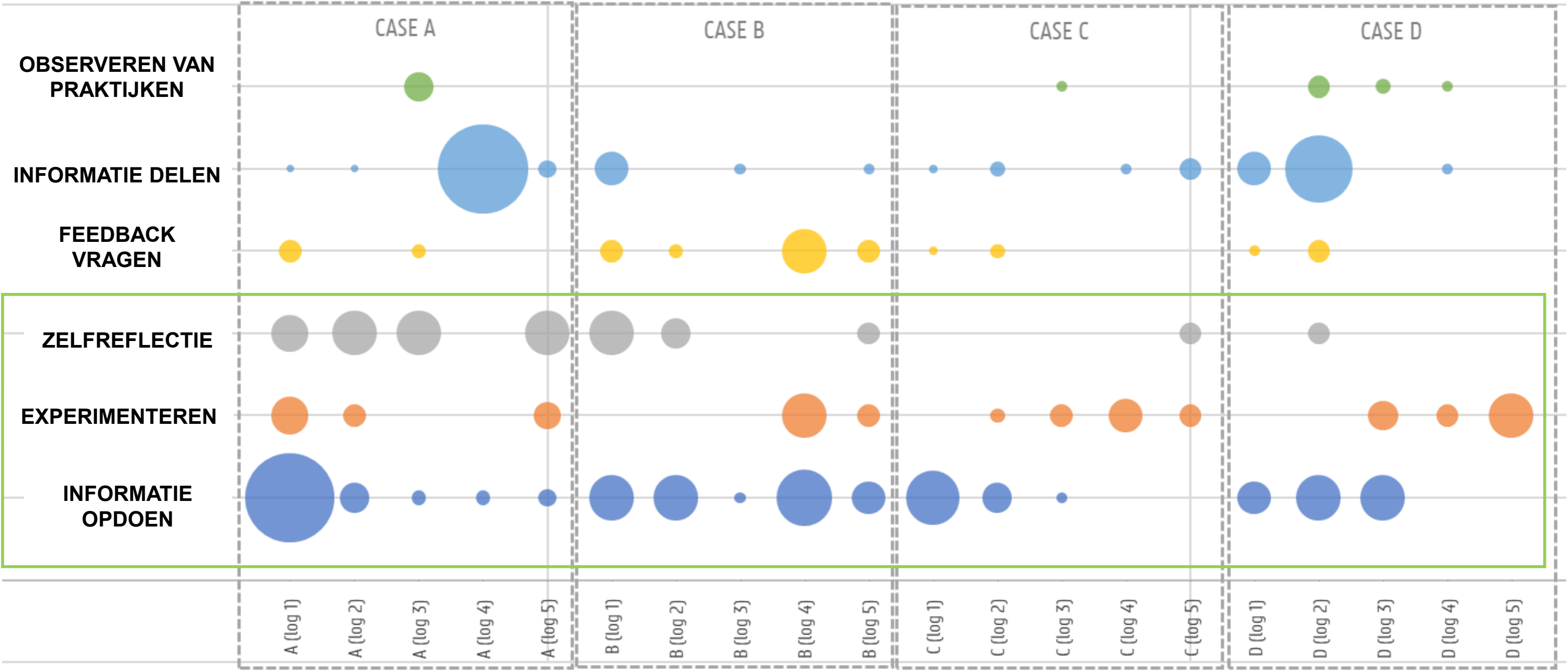


- Zeer positieve effecten én belangrijke ondersteuning voor het welbevinden van schoolleiders



- Verschillen tussen samenwerkingsverbanden groot en slechts kleine verschillen tussen PI's

LEERACTIVITEITEN



EFFECTIEVE KENMERKEN VAN HET PI

1

Kenmerken van het PI

Inhoudskenmerken

- Expliciteren van een duidelijke theorie
- Waarborgen van een coherent curriculum
- **Aandacht voor voorkennis en individuele ontwikkelingsnoden**

Structurele kenmerken

- Gebruikmaken van activerende leerstrategieën
- Kansen bieden om kennis en vaardigheden toe te passen
- Investeren in mentorschap en/of coaching
- Werken met cohorten of (collegiale) netwerken
- **Gebruik van evaluatie voor feedback aan deelnemers**
- Voldoende tijd voor implementatie in de praktijk

Kenmerken van de trainer

- Aandacht voor kwaliteit van de trainer
- Deskundig leiderschap en sturing
- Inzetten op partnerschappen

2

3

Kenmerken van het PI

Inhoudskenmerken

- Evidence-based en bruikbare theorie
- **Coherentie waarborgen op basis van duidelijke doelen en model***
- **Flexibel en just-in time inspelen op individuele noden en voorkennis tijdens groepsbijeenkomsten en regelmatige individuele coachingsgesprekken***

Structurele kenmerken

- Gebruikmaken van een gevarieerde set aan activerende leerstrategieën
- **Actief stimuleren om geleerde toe te passen in de praktijk***
- Inzetten op één vaste centrale procescoach of gelijkgericht team van procescoaches
- Voorzien van graduele (peer-)feedback
- Maximaal inzetten op bijeenkomsten binnen het samenwerkingsverband
- Regelmatige bijeenkomsten voor een volledige dag over minimaal 2 schooljaren heen

Organisatorische kenmerken

- Aandacht voor kwaliteit van de trainers bij selectie en ontwikkeling
- Freqvent overleg en afstemming binnen projectteam
- Partnerschappen met oog voor gedeelde visie en doelen

DE CRUCIALE ROL VAN KENMERKEN VAN DE PROCESCOACH

- Verschillen in indicaties van effecten in grote mate toegeschreven aan **verschillen tussen samenwerkingsverbanden** eerder dan verschillen tussen PI's
- De perceptie op de **kwaliteit van de procescoach** en de manier waarop de procescoach de kenmerken van het PI in de praktijk brengt is cruciaal
- Enkele cruciale kenmerken:
 - Vertrouwd zijn met de functie, voeling hebben met ervaringswereld en inhoudelijke expertise
 - Inhoudelijke expertise flexibel kunnen afstemmen
 - Breed netwerk
 - Sterke coachingsvaardigheden
 - Gemotiveerd en gedreven
 - Voldoende zelfzeker om feedback te geven
 - Organisatorische vaardigheden



DYNAMISCHE KARAKTER VAN HET SAMENWERKINGSVERBAND

- **Collectieve leercultuur** (i.e. vertrouwen, leerklimaat, steun, identificatie) belangrijk maar is geen statisch gegeven
- Formeel **leidinggevende** van het samenwerkingsverband (bv. ALDI, CODI) kan hierop invloed uitoefenen
- **Vertrouwen** in collega's blijft wel cruciale randvoorwaarde
 - Link met indicaties en effecten
 - Link met motivatie om in het PI te stappen
- **Gedeelde doelen of belangen** belangrijk i.f.v. duurzaamheid

RELATIEVE BELANG VAN HET **DOEL** EN **KENMERKEN VAN DE (SCHOOL)LEIDER**

- **Doel van het PI**

- geen duidelijke verschillen naargelang het algemeen doel van het PI
- PI's hebben eerder ingezet op het versterken van schoolleiderschap in het algemeen

- **Kenmerken school en schoolleider**

- spelen nauwelijks of een kleine rol (cf. Orr & Barber, 2007; Orr et al., 2006)
- individuele voorkeuren en leerstijlen blijken perceptie op kenmerken van PI te bepalen

Tijd, ruimte en aandacht voor collectief leren

1

Blijf investeren in het huidige aanbod om tegemoet te komen aan de urgente nood van schoolleiders.

2

Verduurzaam het collectief leren in reeds bestaande samenwerkingsverbanden door professionaliseringstijd structureel in te bedden in de opdracht van schoolleiders.

3

Investeer ook in collectief leren over de aanbieders van professionaliseringsinitiatieven in Vlaanderen heen

10

Creëer duidelijkheid over de rol van leidinggevend en op bovenscholniveau binnen professionalisering van schoolleiders.

4

Stel duidelijke verwachtingen en doelen aan het begin van het PI.

9

Investeer in doordachte selectie en professionele ontwikkeling van procescoaches.

5

Bied een sterk inhoudelijk én vooral coherent programma aan.

8

Hou rekening met verschillende elementen om de toepassing van het geleerde in de eigen praktijk en context te maximaliseren.

7

Speel in op individuele noden van schoolleiders door een flexibel traject aan te bieden in te zetten op individuele coachingsgesprekken

6

Geef schoolleiders voldoende tijd én vrijheid om samenwerkingsverbanden te vormen op basis van eigen (en gedeelde) noden.

4 cruciale thema's

en

10 concrete aanbevelingen

Sterk leiderschap en coaching als rode draad

Doelgerichtheid en coherentie als leidraad

Individuele noden en de eigen praktijk als vertrek- en eindpunt



TIJD, RUIMTE EN AANDACHT VOOR COLLECTIEF LEREN

- **Aanbeveling 1: Blijf investeren in het huidige aanbod om tegemoet te komen aan de urgente nood van schoolleiders**
 - Vlaamse overheid: mogelijk maken dat álle schoolleiders kunnen intekenen op dergelijke PI's in de toekomst en inbedden in **professioneel continuüm**
 - Aanbieders van PI's: blijven investeren in dergelijke **langdurige PI's** en tijd nemen voor verfijning op basis van onderzoeksresultaten en eigen ervaringen
 - Onderwijsinspectie: **verhoogde aandacht** voor deelname van schoolleiders aan langdurige PI's die inzetten op collectief leren tijdens doorlichting (minstens 1x deelnemen aan PI tijdens elke doorlichtingscyclus)

TIJD, RUIMTE EN AANDACHT VOOR COLLECTIEF LEREN

- **Aanbeveling 2: Verduurzaam het collectief leren in reeds bestaande samenwerkingsverbanden door professionaliseringstijd structureel in te bedden in de opdracht van schoolleiders**
- Vlaamse overheid:
 - nadenken over mogelijkheid om professionaliseringstijd van schoolleiders structureel in te bedden in hun opdracht
 - bijkomende investering nodig om als school geschikte beleidsondersteuners aan te stellen
- Schoolbesturen: ondersteuning bieden bij gedeeld leiderschap + ontzorgen van scholen bij alles wat niet tot hun corebusiness behoort
- Scholen: vorming van beleidsteam binnen school als norm zien

TIJD, RUIMTE EN AANDACHT VOOR COLLECTIEF LEREN

- **Aanbeveling 3: Investeer ook in collectief leren over de aanbieders van professionaliseringsinitiatieven in Vlaanderen heen**
- Vlaamse overheid:
 - kennisdeling onder projectorganisatoren blijven stimuleren en faciliteren
 - inzetten op **valorisatie** van het huidige onderzoek
- Aanbieders van PI's: ontwikkeld raamwerk gebruik als **reflectie-instrument** voor interne kwaliteitszorg
- Onderwijsonderzoekers: inzetten op onderzoek die het complexe samenspel tussen de verschillende elementen van het raamwerk steeds meer kan blootleggen

DOELGERICHTHEID EN COHERENTIE ALS LEIDRAAD

- **Aanbeveling 4: Stel duidelijke verwachtingen en doelen aan het begin van het PI**
 - Aanbieders van PI's:
 - duidelijke doelstellingen formuleren aan het begin van het PI
 - grondige intakeprocedure voorzien
 - Scholen: reflecteren over individuele en collectieve verwachtingen en noden binnen het samenwerkingsverband vooraleer men intekent voor het PI
 - Vlaamse overheid: realistische planning bewaken mocht opnieuw oproep voor intekenen in PI's gelanceerd worden

DOELGERICHTHEID EN COHERENTIE ALS LEIDRAAD

- **Aanbeveling 5: Bied een sterk inhoudelijk én vooral coherent programma aan**

- Aanbieders van PI's:

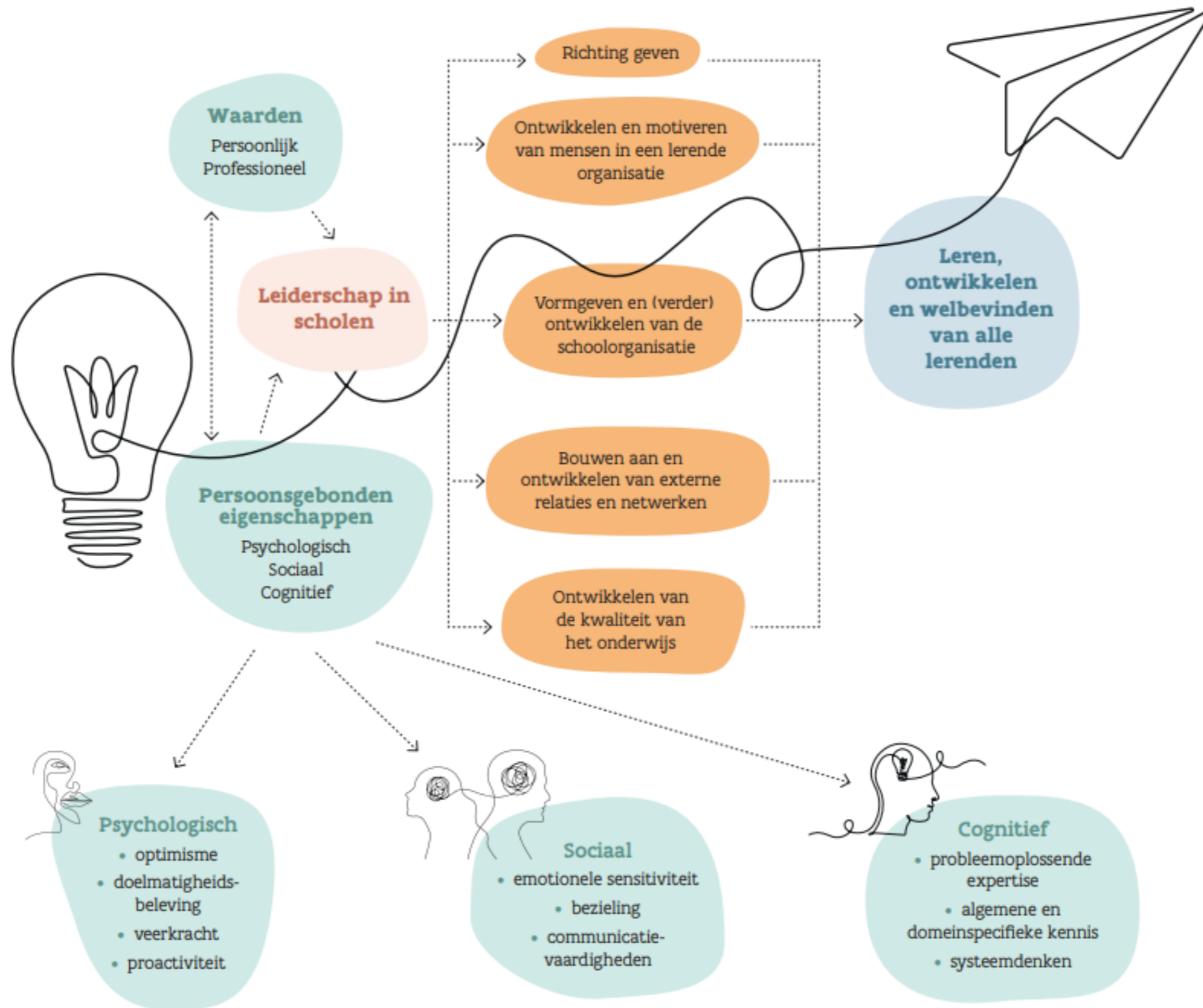
- theorie aanbieden die steunt op **wetenschappelijk onderzoek** en praktijk, **bruikbaar** is én is afgestemd op **noden** van deelnemers
- blijvend aandacht hebben voor **cruciale thema's** zoals: gedeeld leiderschap, coachen en begeleiden van leerkrachten, effectieve samenwerking stimuleren, participatieve besluitvorming, vorm geven van de schoolorganisatie, ontwikkelen van kwaliteit van onderwijs en zelfreflectie als schoolleider
- versterken van **persoonsgebonden eigenschappen** niet uit het oog verliezen
- coherentie waarborgen door doelen te expliciteren en visueel model centraal te stellen dat als **kapstok** fungeert voor de aangeboden inhouden doorheen het traject

- Vlaamse overheid: gemeenschappelijke taal omtrent schoolleiderschap creëren aan de hand van het kernprofiel schoolleiderschap

KERNPROFIEL SCHOOLLEIDERSCHAP

- Werkgroep van onderwijspartners (koepels, netten, vakbonden, inspectie) op vraag van minister
- Consensus wat schoolleiderschap zeker is
- Wat is het niet: afvinklijst, maximale jobbeschrijving
- **Schoolleiderschap:**
 - De formele leidinggevenden van een leiderschapsteam
 - Aandacht voor gedeeld leiderschap
- **Bouwstenen:**
 - 5 leiderschapspraktijken
 - Waarden
 - Persoonsgebonden eigenschappen

Het kernprofiel, gebouwd rond 5 leiderschapspraktijken



FUNCTIE VAN HET PROFIEL

- **Waarderend**
 - Erkenning van complexiteit en van nood aan professionalisering
- **Richtinggevend**
 - Beschrijft de kern van het 'vak' van leiding geven en brengt de ideale situatie in beeld
- **Ontwikkelingsgericht**
 - Basis voor schoolleiders om over hun rol, vorming (opleiding, professionalisering) en zichzelf als schoolleider te reflecteren
- **Inspirerend**
 - Voor schoolleiders, schoolbesturen, opleiders, begeleiders van scholen, beleidsmakers

INDIVIDUELE NODEN EN EIGEN PRAKTIJK ALS VERTREK- EN EINDPUNT

- **Aanbeveling 6: Geef schoolleiders voldoende tijd én vrijheid om samenwerkingsverbanden te vormen op basis van eigen (en gedeelde) noden**

➤ Aanbieders van PI's:

- maximaal inzetten op **bijeenkomsten binnen het samenwerkingsverband** en bijeenkomsten over samenwerkingsverbanden heen beperken
- **vrijheid** geven aan schoolleiders om in te tekenen; verplichting vermijden
- bestaande duurzame samenwerkingsverbanden kunnen vruchtbare basis vormen maar niet zien als strikte voorwaarde
- **niet te groot** (5 á 10 schoolleiders) is richtinggevend
- **openheid** om van elkaar te leren én **vertrouwen** als cruciale randvoorwaarde
- vrijheid geven aan schoolleiders om al dan niet **schoolteamleden** te betrekken én voldoende bijeenkomsten met schoolleiders alleen voorzien

INDIVIDUELE NODEN EN EIGEN PRAKTIJK ALS VERTREK- EN EINDPUNT

- **Aanbeveling 7: Speel in op individuele noden van schoolleiders door een flexibel traject aan te bieden en in te zetten op individuele coachingsgesprekken**

- Aanbieders van PI's:

- inzetten op het maken van een **beginsituatieanalyse** door te peilen naar noden en voorkennis
- op basis van BSA komen tot duidelijk **actieplan** met **prioritaire leervragen**
- als procescoach **just-in time en flexibel** inhouden en werkvormen afstemmen op noden
- inzetten op **individuele coachingsgesprekken** op regelmatige basis
- aandacht voor **kwaliteit van de procescoach** (cf. aanbeveling 9)

INDIVIDUELE NODEN EN EIGEN PRAKTIJK ALS VERTREK- EN EINDPUNT

- **Aanbeveling 8: Hou rekening met verschillende elementen om de toepassing van het geleerde in de eigen praktijk en context te maximaliseren**

➤ Aanbieders van PI's:

- voldoende **tijd**: minstens traject van 2 jaar nodig + maandelijkse bijeenkomsten van een volledige dag + 2x per jaar individueel coachingsgesprek
- gevarieerde set aan **activerende werkvormen** en leeractiviteiten aanbieden
- **actief stimuleren** om geleerde toe te passen (bv. a.d.h.v. keuze-opdrachten, individuele coachingsgesprekken)
- het **observeren** van schoolleiders (bv. job shadowing; schoolbezoek) afstemmen op individuele noden
- voldoende **terugkoppeling en feedback** voorzien m.b.t. de toepassing

STERK LEIDERSCHAP EN COACHING ALS RODE DRAAD

- **Aanbeveling 9: Investeer in doordachte selectie, toewijzing en professionele ontwikkeling van procescoaches**

- Aanbieders van PI's:

- werken met **1 centrale procescoach** (of klein team van procescoaches) die verbonden blijft aan samenwerkingsverband gedurende de volledige looptijd van het PI
- doordacht selecteren en toewijzen van procescoaches met oog voor cruciale kenmerken
- voldoende aandacht voor professionalisering van procescoaches (bv. via kennisdeling, voldoende overleg en samenwerking binnen projectteam en daarbuiten)

STERK LEIDERSCHAP EN COACHING ALS RODE DRAAD

- **Aanbeveling 10: Creëer duidelijkheid over de rol van leidinggevenden op bovenschoolsniveau binnen professionalisering van schoolleiders**

Vlaamse overheid:

- rol van bovenschoolsniveau (i.e. scholengemeenschap én schoolbestuur) niet negeren als nagedacht wordt over collectief leren

Aanbieders van PI's:

- keuze om bovenschoolse actoren te betrekken weloverwogen maken; rekening houden met cruciale condities in collectieve leercultuur (i.e. open klimaat en vertrouwen)
- heldere en transparante rolafbakening maken aan het begin van het traject

MEER LEZEN?



WETENSCHAPPELIJK RAPPORT

OGO-opdracht in opdracht van het Departement Onderwijs & Vorming
"Wetenschappelijke opvolging van professionaliseringstrajecten met het oog op het versterken van leiderschap voor herstel en veerkracht in het onderwijs"

Eva Vekeman
Geert Devos
Melissa Tuytens



PRAKTIJKBIJDRAGE

VOOR HET ONTWERP, DE OPVOLGING EN EVALUATIE VAN
PROFESSIONALISERINGSINITIATIEVEN VOOR SCHOOLLEIDERS

Eva Vekeman
Geert Devos
Melissa Tuytens

Vlaanderen
verbeelding werkt





Vlaanderen
is onderwijs & vorming

DEPARTEMENT
ONDERWIJS & VORMING

Bedankt!