

Kaderprofiel schoolleiderschap

Het kaderprofiel schoolleiderschap van OVSG is uitgewerkt op basis van het [referentiekader voor leidinggeven](#) in scholen, centra en academies van het stedelijk en gemeentelijk onderwijs



Inhoud

1	INLEIDING	1
1.1	Waarom een kaderprofiel?	1
1.2	Begrippenkader	2
1.3	Voor welke doelgroepen is dit kaderprofiel ontwikkeld? Wat kunnen ze ermee doen?	3
1.4	Bronnen	5
2	KERNOPDRACHTEN VAN SCHOOLLEIDERSCHAP	6
2.1	Leidinggeven aan en eindverantwoordelijkheid dragen voor gedeelde visieontwikkeling en -implementatie	6
2.2	Leidinggeven aan en eindverantwoordelijkheid dragen voor het onderwijskundig beleid	6
2.3	Leidinggeven aan en eindverantwoordelijkheid dragen voor de school als professionele leergemeenschap	7
2.3.1	Een cultuur van leren en vernieuwen stimuleren	8
2.3.2	Leer- en vernieuwingsprocessen aansturen	9
2.3.3	Een motiverend personeelsbeleid voeren met aandacht voor professionalisering	9
2.4	Leidinggeven aan en eindverantwoordelijkheid dragen voor het verbreden en verbinden van de school met de omgeving	10
2.5	Leidinggeven aan en eindverantwoordelijkheid dragen voor de school als organisatie	10
2.5.1	De school organiseren	11
2.5.2	De school administratief beheren	11
2.5.3	De school juridisch beheren	11
2.5.4	Financieel en materieel beleid voeren	12
2.5.5	Beleid voeren op vlak van fysieke en mentale veiligheid	12
2.6	Schoolleider zijn in relatie tot de bestuurlijke context	12
2.7	Deelnemen aan bovenschoolse samenwerkingsverbanden	12
2.8	Interne kwaliteitszorg	13
3	KERNCOMPETENTIES VAN SCHOOLLEIDERSCHAP	14
3.1	De schoolleider is gedreven door en voor onderwijs (schoolleiderschap als onderwijskundig leiderschap)	14
3.2	De schoolleider kan het team coachen en motiveren (schoolleiderschap als transformationeel leiderschap)	14
3.3	De schoolleider kan leiderschap spreiden binnen het team (schoolleiderschap als gedeeld leiderschap)	15
3.4	De schoolleider kan inspelen op de lokale context en de specifieke situatie van het team (schoolleiderschap als situationeel leiderschap)	15
4	KENNIS OP HET VLAK VAN ONDERWIJS	17

5.1	Persoonlijke kenmerken (intrapersoonlijke competenties)	18
5.1.1	Authenticiteit (of opnemen bij betrouwbaarheid, integriteit)	18
5.1.2	Betrouwbaarheid en integriteit	18
5.1.3	Moed – lef – durf	18
5.1.4	Empathie (inleving)	18
5.1.5	Zelfregulatie	19
5.2	Competenties i.v.m. interactie (interpersoonlijke competenties)	19
5.2.1	Samenwerking en verbinding	19
5.2.2	Communiceren en overtuigen	19
5.2.3	Coachingsvaardigheden en groepen begeleiden	19
5.2.4	Netwerken	20
5.2.5	Mediawijsheid	20
5.3	Competenties i.v.m. denken	20
5.3.1	Analyse en systeemdenken	20
5.4	Oplossingsgerichte competenties	20
5.4.1	Besluitvaardigheid	20
5.4.2	Resultaatgerichtheid	21
5.5	Beheersmatige competenties	21
5.5.1	Plannen en organiseren	21

1 Inleiding

1.1 Waarom een kaderprofiel?

Leidinggeven aan een onderwijsinstelling is een veeleisende en complexe opdracht die ook voortdurend in ontwikkeling is. Ervaring en onderzoek leren dat beleid maken in een school, centrum of academie cruciaal is om kwaliteitsvol onderwijs te bieden en goede leerlingresultaten te behalen¹.

De manier waarop scholen geleid worden, verdient daarom de aandacht van iedereen die betrokken is bij het onderwijs. Daarbij gaat het niet enkel om de vraag welke opdrachten schoolleiders opnemen, maar ook om de vraag hoe ze dat doen en welke competenties ze daarvoor nodig hebben. Om onderwijskwaliteit te garanderen moeten we zorgvuldig omgaan met schoolleiderschap en waken over

- ▲ het **WAT** (relevantie): doen schoolleiders de juiste dingen? Wat zijn hun kernopdrachten?
- ▲ het **HOE** (kwaliteit): doen ze dat goed? Welke competenties hebben schoolleiders nodig en kunnen ze best ontwikkelen? Hoe kunnen we hun functioneren ondersteunen en verbeteren?

Dit kaderprofiel is niet bedoeld als een ideaaltypische beschrijving van de 'perfecte schoolleider'. Het is wel een instrument dat de gebruikers ervan (zie verder) ondersteunt om aangepast aan hun eigen context en hun eigen doelstellingen, reflectie en debat over schoolleiderschap te voeren.

Leiderschap in relatie tot de kwaliteitsverwachtingen van onderwijs

In het Referentiekader Onderwijskwaliteit is 'beleid' een rubriek waaronder verschillende kwaliteitsverwachtingen (in deelrubrieken) thuishoren:

- ▲ De school ontwikkelt en voert een gedragen, geïntegreerd en samenhangend beleid rekening houdend met haar (ped)agogisch project.
- ▲ De school geeft haar organisatie vorm op het vlak van cultuur en structuur.
- ▲ De school werkt participatief en responsief.
- ▲ In de school heerst een innovatieve en lerende organisatiecultuur.
- ▲ De school bouwt samenwerkingsverbanden uit die het leren en onderwijzen ten goede komen.
- ▲ De school communiceert transparant over haar werking met alle betrokkenen.
- ▲ De school ontwikkelt en voert een doeltreffend beleid op het vlak van leren en onderwijzen.
- ▲ De school ontwikkelt en voert een doeltreffend personeelsbeleid dat integraal en samenhangend is.
- ▲ De school ontwikkelt en voert een doeltreffend professionaliseringsbeleid en heeft hierbij specifieke aandacht voor beginnende leraren.
- ▲ De school ontwikkelt en voert een doeltreffend financieel en materieel beleid.
- ▲ De school beheerst de kosten voor alle lerenden.

¹ Dit profiel is zowel bedoeld voor basis- en secundair onderwijs, volwassenenonderwijs als deeltijds kunstonderwijs. Waar we verder over 'school' spreken, mag de lezer dit ook begrijpen als centrum of academie.

- ▲ De school ontwikkelt en voert een doeltreffend beleid met het oog op de fysieke en mentale veiligheid van de leef-, leer- en werkomgeving.

Dit kaderprofiel houdt rekening met deze minimale kwaliteitsverwachtingen op het vlak van beleidsvoering. De schoolleiding staat immers borg voor het schoolbrede beleid zoals hier geformuleerd.

Dat geldt evenzeer voor de minimale kwaliteitsverwachtingen over de kwaliteitsontwikkeling zelf:

- ▲ De school ontwikkelt haar kwaliteit vanuit een gedragen visie die vertaald is in de onderwijsleerpraktijk.
- ▲ De school evalueert haar werking cyclisch, systematisch en betrouwbaar vanuit de resultaten en effecten bij de lerenden.
- ▲ De school borgt en ontwikkelt de kwaliteit van de onderwijsleerpraktijk.

1.2 Begrippenkader

Dit kaderprofiel geeft in enkele grote clusters de **kernopdrachten** van schoolleiders weer en biedt een overzicht van **competenties** die nodig zijn om die opdrachten adequaat uit te voeren.

De **kernopdrachten** zijn geclusterd in **vijf resultaatsgebieden** (of **domeinen**).

Het gaat om leidinggeven aan en (eind)verantwoordelijkheid dragen voor:

- ▲ gedeelde visieontwikkeling en implementatie;
- ▲ onderwijskundig beleid;
- ▲ personeels- en professionaliseringsbeleid;
- ▲ verbreden en verbinden van de school met de omgeving;
- ▲ de organisatie van de school.

Onder een **competentie** verstaan we het vermogen om met **kennis, inzicht, attitudes en vaardigheden** doelen te bereiken in concrete taaksituaties van de school- en klaspraktijk.

De kernopdrachten

In dit kader benoemen we kernopdrachten die een leidinggevende over het algemeen zal opnemen om in de school, centrum of academie beleid te voeren. We onderscheiden vijf grote clusters, maar we weten dat deze domeinen in de dagdagelijkse praktijk elkaar overlappen en doorkruisen. Door ze toch te onderscheiden beschikken we evenwel over een kader om de concrete, complexe realiteit van de school, het centrum of de academie in beeld te brengen.

De competenties

In dit kader benoemen we competenties die een leidinggevende nodig heeft om de opdrachten goed te vervullen. De context zal bepalen welke competenties het meest wezenlijk en relevant zijn. Gerichte focusbepaling vanuit de specifieke situatie zal voor elke leidinggevende cruciaal zijn. Dat wil zeggen dat dit kaderprofiel niet overal op dezelfde manier en niet in om het even welke schoolcontext passend is. We bieden een kader: niet meer maar ook niet minder!

In het geheel van de competenties maken we een onderscheid tussen

- ▲ kerncompetenties van schoolleiderschap
- ▲ specifieke onderwijskundige competenties

▲ overige competenties

Voor al deze competenties gaan we uit van een **ontwikkelingsperspectief**. Competenties kunnen in mindere of meerdere mate aanwezig zijn en kunnen door gerichte professionalisering verder ontwikkeld worden (zie ook verder bij 1.3 over het gebruik van dit kaderprofiel). In die zin is het niet wenselijk om dit kaderprofiel te lezen als een ideaaltypische weergave van de 'perfecte schoolleider'.

Dit kaderprofiel is in zijn algemeenheid toepasbaar in verschillende onderwijsniveaus en -sectoren. Het open en moduleerbare karakter ervan laat toe om het gericht voor specifieke onderwijscontexten passend te maken (zie verder bij gebruik).

1.3 Voor welke doelgroepen is dit kaderprofiel ontwikkeld? Wat kunnen ze ermee doen?

Dit kaderprofiel van kernopdrachten en competenties van schoolleiders kan door verschillende doelgroepen gebruikt worden en aan verschillende vragen tegemoetkomen.

Ben je bestuurder van een school, centrum, academie of werk je voor een bestuur?

Wanneer je op zoek bent naar nieuwe leidinggevenden kan je dit kaderprofiel als vertrekpunt nemen om een kwaliteitsvolle en professionele **vacature** op te stellen, met een profiel op maat van jullie visie, verwachtingen en de lokale noden.

- ▲ OVSG kan je ondersteunen om vanuit dit kaderprofiel een schooleigen profiel te maken, aangepast aan de eigen context.

In het **selectieproces** van nieuwe leidinggevenden kan dit profiel een leidraad zijn voor het opstellen van schriftelijke en mondelinge proeven en kan het als input dienen voor het ontwerpen van een assessment.

- ▲ OVSG biedt [diensten aan op het vlak van selectie](#).

Het kaderprofiel kan richting geven bij het bepalen van doelen voor **coaching en loopbaanbegeleiding** van leidinggevenden, het kan inspiratie bieden voor het opstellen van een **beleidsplan** en een **persoonlijk ontwikkelingsplan**.

Het kan richting geven aan het opstellen van een leidraad voor de **functionerings- en evaluatiecyclus** van leidinggevenden.

- ▲ OVSG biedt [diensten aan op het vlak van evaluatie](#).

Overweeg je om een leidinggevende functie op te nemen?

Je kan het kaderprofiel hanteren als een spiegel waarmee je je motivatie om zelf schoolleider te worden kan onderzoeken.

- ▲ Je krijgt een preciezer beeld van wat een schoolleider doet.
- ▲ Je krijgt een beter zicht op de competenties die nodig zijn om de kernopdrachten van schoolleiderschap uit te voeren.

Dat laat je toe voor jezelf in te schatten welke competenties je al bezit en voor welke je nog stappen kan zetten in je ontwikkeling.

OVSG hanteert dit kaderprofiel ook als referentiekader voor de [directieopleidingen](#).

Heb je al een leidinggevende functie in onderwijs?

Je kan het kaderprofiel individueel gebruiken

- ▲ Het kaderprofiel is een richtinggevend instrument om kritisch naar je eigen rol en competenties te kijken en te reflecteren over je schoolspecifieke situatie als leidinggevende; je kan zo onderzoeken of er een goede aansluiting is of zich nog kan ontwikkelen tussen de competenties die aanwezig zijn en de competenties die de school(situatie) vraagt.
- ▲ Zo word je je bewust van je sterktes en groeipunten en kan je plannen maken voor je persoonlijke ontwikkeling (POP); verschillende vormen van ondersteuning kunnen dan op een gefundeerde manier jouw professionalisering invullen; zo kan je werken aan competenties die minder sterk aanwezig zijn of die in deze specifieke school(situatie) heel relevant zijn of zullen worden (zie verder).
- ▲ OVSG hanteert dit kaderprofiel bij de invulling van het vormingsaanbod, waaronder de [directieopleidingen Topstart en Toproute](#).
- ▲ OVSG hanteert het profiel bij het ontwerpen van begeleidingsinterventie op maat, via lerende netwerken, individuele coaching...

Je kan het gebruiken met je hele team

- ▲ Het kaderprofiel kan als leidraad dienen voor overleg met het hele team over de wijze waarop de school geleid kan worden (zo'n overleg kan kaderen in schoolbrede interne kwaliteitszorg); je kan hier ook de koppeling maken met het OK en reflecteren over wie welke rol dient op te nemen binnen de school om de doelstellingen en kwaliteitsverwachtingen van het rOK gezamenlijk waar te maken.
- ▲ Bij het tot stand komen en het uitwerken van een degelijk schoolbeleid is de betrokkenheid van alle teamleden essentieel. Beleid moet daadwerkelijk kunnen worden omgezet in activiteiten en resultaten. Zonder de actieve betrokkenheid van het hele team blijft beleid vaak steken in formules en plannen. Het kaderprofiel biedt een vertrekpunt voor de noodzakelijke dialoog.
- ▲ Een team (of kernteam) kan vanuit de analyse van dit kaderprofiel een gesprek starten over de opdrachten en competenties van de schoolleiding. Door het schoolteam te betrekken bij dit gesprek kunnen de schoolspecifieke noden en uitdagingen voor het schoolleiderschap beter in beeld komen. Vanuit dit zicht en met behulp van het kader kunnen keuzes worden gemaakt voor een brede invulling van het schoolleiderschap en niet enkel verbonden aan de persoon van de directeur.

Werk je als professioneel ondersteuner, begeleider, nascholer, opleider, ontwikkelaar ... in onderwijs?

OVSG hanteert dit kader organisatiebreed:

- ▲ als een leidraad voor het invullen van vormingsaanbod en opleidingsinhoud. Het laat ons toe een gesprek te voeren over de specifieke leer- en ondersteuningsbehoeften van schoolleiders.
- ▲ Hetzelfde geldt voor individuele begeleiding en coaching.
- ▲ We gebruiken het profiel ook als leidraad voor het ontwikkelen van begeleidingsinstrumenten, materialen, tools...

Ben je gewoon geïnteresseerd?

Voor iedereen met een hart en interesse voor onderwijs, biedt dit kaderprofiel een zicht op de uitdagingen waar schoolleiders vandaag voor staan.

1.4 Bronnen

- ▲ OVSG (2006), Kaderprofiel directies
- ▲ OVSG (2020). Referentiekader leidinggeven in onderwijs
- ▲ Zie verder ook de uitgebreide bronvermelding in het Referentiekader leidinggeven in onderwijs

2 Kernopdrachten van schoolleiderschap

2.1 Leidinggeven aan en eindverantwoordelijkheid dragen voor gedeelde visieontwikkeling en -implementatie

Schoolleiders voeren een schoolbeleid gedreven door een visie, die ze samen met het team ontwikkelen en levendig houden. Deze visie zet de krijtlijnen uit waarbinnen de school keuzes maakt en prioriteiten stelt in het belang van de lerenden. De visie bepaalt welke koers de school gaat varen en ligt mee aan de oorsprong van een coherent en gedragen beleid.

Naast het creëren van een visie, hebben schoolleiders ook de opdracht om alle individuele leden van het team te verenigen rond deze schoolvisie, kernwaarden en organisatiedoelen. Naast een sterk participatief beleid, is een actieve, transparante en doeltreffende communicatie over visie, waarden en organisatiedoelen (op korte en lange termijn) met interne en externe belanghebbenden hierbij cruciaal. De schoolleider daagt het team uit, maar ondersteunt ook het team bij het waarmaken van de visie. De schoolleider houdt de organisatie en het team in beweging en is gericht op de toekomst.

Vanuit een visie richting geven biedt ook een stevige basis voor schoolleiders om te anticiperen op de beleidsomgeving waarin ze werken. Schoolleiders zijn alert voor innovaties in de regelgeving, kunnen hun bestuur adviseren over de invulling van hun beleidsruimte en met het team in dialoog gaan om t.a.v. nieuwe regelgeving gepast lokaal beleid rond te ontwikkelen. Specifiek voor besturen ligt hier de uitdaging om hun onderwijsbeleid sterk geïntegreerd aan te pakken waardoor verschillende beleidsdomeinen elkaar onderling kunnen versterken.

- | | |
|---|--|
| a | Is eindverantwoordelijk om samen met het team een omvattende, gedeelde en gedragen visie te ontwikkelen, uit te dragen, bij te sturen en te vernieuwen die het hele beleid (onderwijskundig beleid, personeelsbeleid en organisatie) onderbouwt. |
| b | Staat in voor het zichtbaar verbinden van de visie met de kernwaarden, zoals opgenomen in het (artistiek) pedagogisch project. |
| c | Staat in voor het zichtbaar verbinden van de visie met duidelijke en haalbare (strategische en operationele) doelen. |
| d | Actualiseert en herformuleert in samenspraak met het team en in overleg met het bestuur de visie op basis van nieuwe inzichten en/of maatschappelijke ontwikkelingen. Dit kan leiden tot wijzigingen aan het (artistiek) pedagogisch project. |
| e | Staat in voor een coherente en heldere communicatie over visie, kernwaarden en doelen naar interne collega's en naar externe stakeholders. |
| f | Ondersteunt teamleden om een gedragen visie vorm te geven op de klasvloer. |
| g | Draagt de visie uit in gedrag en in communicatie, in daden en woorden, op een wijze die de teamleden inspireert en bindt om dat zelf ook te doen. |
| h | Neemt initiatieven om individuele leden van het team te verenigen rond visie, kernwaarden en passende strategische doelen. |

2.2 Leidinggeven aan en eindverantwoordelijkheid dragen voor het onderwijskundig beleid

Het onderwijsproces vorm geven, een ondersteunende leef- en leeromgeving creëren, doelgericht een brede vorming realiseren, zorgvuldige selectie en planning van uitdagende en haalbare doelen

en zo een schooleigen curriculum uitbouwen, beoordelingscriteria vastleggen, feedback geven, breed en onderbouwd evalueren van lerenden en daarover rapporteren, gepaste begeleiding voorzien... zijn activiteiten waar elk lid van het team verantwoordelijkheid in opneemt, maar waar de schoolleider eindverantwoordelijkheid voor draagt.

Deze activiteiten zijn finaal afgestemd op een gedeelde onderwijskundige visie (zelf weer ingebed in de bredere schoolvisie). Dat geldt net zo voor het creëren van een positief en stimulerend school- en klasklimaat, een leef- en leeromgeving en een organisatie die ondersteunend zijn voor het bereiken van de doelen. Dat omvat ook een passende begeleiding van leerlingen.

De schoolleider speelt een belangrijke rol in functie van gedragenheid (visieontwikkeling) en helderheid (communicatie). Daarnaast zal het onderwijskundig beleid ook sterk ondersteund worden door het personeels- en professionaliseringsbeleid. Schoolleiders kunnen inzetten op professionele leergemeenschappen waarin ook de rol van kwaliteitsbewaker gedeeld wordt. Het onderwijskundig beleid wordt via resultaten en effecten geëvalueerd en bijgestuurd. Hiervoor worden schoolleiders en schoolteam gestimuleerd om op zoek te gaan naar wetenschappelijke inzichten die hun beleid kracht bij zetten.

Besturen en coördinerende functies op bovenschools niveau hebben t.a.v. deze kernopdracht vooral een faciliterende en ondersteunende rol.

a	Bewaakt dat in de omvattende visie en in het (artistiek) pedagogisch project een samenhangende onderwijskundige visie vervat zit.
b	Is vanuit een gedragen en gedeelde onderwijskundige visie eindverantwoordelijke voor de kernopdracht van onderwijs <ul style="list-style-type: none">▲ het onderwijsproces vormgeven▲ een ondersteunende leef- en leeromgeving creëren▲ doelgericht realiseren van een brede vorming▲ zorgvuldige selectie en planning van uitdagende en haalbare doelen en zo een eigen curriculum uitbouwen▲ vastleggen van beoordelingscriteria, geven van feedback, breed en onderbouwd evalueren van lerenden en daarover rapporteren▲ gepaste begeleiding voorzien voor elke lerende
c	Communiqueert helder en gericht naar interne en externe stakeholders en naar het bestuur over de onderwijskundige visie en over de wijze waarop de school/centrum/academie deze kernopdracht realiseert.
d	Is eindverantwoordelijk voor een systematische, cyclische en betrouwbare evaluatie van de werking met bijzondere aandacht voor de resultaten en effecten bij de lerenden.
e	Plaatst actief onderwijskundige thema's op de agenda van intern professioneel overleg en van overleg met het bestuur.

2.3 Leidinggeven aan en eindverantwoordelijkheid dragen voor de school als professionele leergemeenschap

Schoolleiders hebben een belangrijke opdracht in het bouwen van onderlinge relaties van teamleden, rond de schoolvisie. Het zijn alle medewerkers van de school die dit verhaal samen moeten schrijven en uitvoeren. Schoolleiders hebben aandacht voor teamontwikkeling en voor het versterken van elk individu als schakel van het geheel.

Het is belangrijk dat de schoolleider een motiverende en stimulerende rol speelt met aandacht voor alle medewerkers. Door actief te luisteren en te observeren houdt de schoolleider de vinger aan de pols. Daarnaast zal de ondersteuning van de schoolleider in het ontwikkelingsproces afhankelijk zijn van de context en input in haar/zijn school. Daarom is schoolleiderschap ook altijd situationeel (zie verder) en kan situationeel leiderschap als kader helpen om inzicht te krijgen in de ondersteuningsnoden van het team en de individuele medewerkers. Schoolleiders kunnen zo zorgzame leiders worden die medewerkers opvolgen, ondersteunen en stretchen/versterken. Schoolleiders zijn in staat om een goeie balans te vinden tussen mens- en taakgerichtheid en geloven in de ontwikkelingsmogelijkheden van het team en de medewerkers, hebben aandacht voor de eigenheid van het personeel zonder de organisatie uit het oog te verliezen. De schoolleider bevordert teamleden om hun competenties maximaal in te zetten voor het realiseren van de organisatiedoelen.

Schoolleiders verhogen hun beleidskracht wanneer ze streven naar een innovatieve en lerende organisatiecultuur die steeds in ontwikkeling blijft en zo een professionele leergemeenschap vormt. Dat veronderstelt ook het ontwikkelen van een systematisch professionaliseringsbeleid waarbij de professionaliseringsnoden van de teamleden en de prioritaire doelen van de school centraal staan. De schoolleider zelf staat hiervoor model door regelmatig te reflecteren op de eigen inbreng en door zich systematisch te professionaliseren. Naast het versterken van het aanwezige potentieel is het ook belangrijk om aandacht te besteden aan het selecteren van goede medewerkers, het behouden van goede leerkrachten en een doordachte opdrachttoewijzing, met andere woorden, het voeren van een doordacht en samenhangend personeelsbeleid.

Het ultieme doel is een kwaliteitscultuur creëren waarin iedereen samen verantwoordelijk is voor de onderwijskwaliteit, op een degelijk geïnformeerde manier keuzes maakt, hierover reflecteert en waarin men zich als individu en als team verder blijft professionaliseren.

Ook in deze kernopdracht hebben besturen en coördinerende functies op bovenschools niveau vooral een faciliterende en ondersteunende rol.

2.3.1 Een cultuur van leren en vernieuwen stimuleren

- | | |
|---|---|
| a | Is overtuigd van het belang van en neemt initiatieven om een innovatieve en lerende organisatiecultuur te stimuleren. |
| b | Verspreidt en versterkt waarden, opvattingen en normen die de professionele leercultuur ondersteunen. |
| c | Stimuleert teamleden om te leren van elkaar en om inzichten en praktijken uit te wisselen. |
| d | Stimuleert het schoolteam om samen met elkaar als team professioneel te groeien. |
| e | Schept een klimaat van vertrouwen en veiligheid voor het team om samen te leren en te vernieuwen. |
| f | Herkent en erkent situaties waarin vernieuwing wenselijk of noodzakelijk is en neemt initiatief voor een systematische aanpak voor de vernieuwing. |
| g | Creëert een draagvlak voor vernieuwing. |
| h | Ontwikkelt en hanteert een systematiek voor het in kaart brengen van leernoden en leerbehoeften van individuele teamleden en van het team als geheel. |
| i | Motiveert leden van het schoolteam en prikkelt hen om te leren en te vernieuwen, om hun onderwijskundige professionaliteit voortdurend aan te scherpen. |
| j | Staat zelf model voor leer- en veranderingsbereidheid door regelmatig te reflecteren op de eigen inbreng en door zich systematisch te professionaliseren. |

2.3.2 Leer- en vernieuwingsprocessen aansturen

- a Geeft actief vorm aan een structuur waarin teamleden samen leren en ontwikkelen in functie van hun kernopdrachten (via werkgroepen, lerende netwerken, professionele leergemeenschappen...).
- b Zorgt voor structuren en systemen die de persoonlijke en interpersoonlijke groei en competentieontwikkeling van teamleden verbeteren.
- c Bewaakt dat kennis en materialen die ontwikkeld worden door en in de teams gedeeld worden.
- d Zorgt voor een systematische en planmatige aanpak van vernieuwingsprocessen, en bewaakt de fasering en de voortgang.
- e Zorgt voor een optimale participatie aan leer- en vernieuwingsprocessen van alle betrokkenen.
- f Onderneemt in overleg met het team en het bestuur de nodige acties om vernieuwingen te implementeren, via toewijzen van functies, opdrachten, middelen.
- g Heeft bij vernieuwingsprocessen oog voor het ontstaan van weerstanden, houdt hiermee rekening en onderneemt actie om de weerstanden om te buigen.

2.3.3 Een motiverend personeelsbeleid voeren met aandacht voor professionalisering

- a Voert een samenhangend personeelsbeleid via selectie en behoud van goede medewerkers en via een doordachte opdrachttoewijzing.
- b Ontwikkelt een systematiek voor het opvolgen van het functioneren en de motivatie van individuele teamleden en van het team als geheel.
- c Is verantwoordelijk voor de kwaliteitsvolle uitvoering van de decretale verplichtingen op het vlak van evaluatie en functionering.
- d Is eindverantwoordelijk voor het formuleren van een breed gedragen professionaliseringsbeleid, waarbij leerbehoeften van individuele teamleden, leerbehoeften op schoolniveau en maatschappelijke uitdagingen het uitgangspunt vormen.
- e Is eindverantwoordelijk voor het opstellen van het jaarlijks professionaliseringsplan dat op een samenhangende wijze alle vormingsinspanningen bundelt die erop gericht zijn de kennis, vaardigheden en attitudes van de teamleden te ontwikkelen, te verbreden of te verdiepen (>decreet).
- f Voert binnen het professionaliseringsbeleid een gericht beleid voor aanvangsbegeleiding van nieuwe teamleden.
- g Ondersteunt en versterkt het leren en vernieuwen van (individuele) teamleden via gerichte feedback.
- h Maakt actief werk van het begeleiden van groepsdynamische processen in het team en is daarbij zorgzaam voor het individueel welbevinden en de werksfeer van het team.
- i Onderkent signalen van overbelasting bij zichzelf, bij individuele teamleden, bij het team.
- j Neemt maatregelen om overbelasting te vermijden of weg te werken.
- k Bewaakt de behoefte om personeel aan te stellen met middelen van het werkingsbudget.

2.4 Leidinggeven aan en eindverantwoordelijkheid dragen voor het verbreden en verbinden van de school met de omgeving

Schoolleiders binnen de gemeentelijke en stedelijke context hebben een belangrijke rol als bruggenbouwer tussen de school zelf en de buitenwereld. Schoolleiders staan in voortdurende interactie met externe en interne belanghebbenden.

Zij staan open voor de inbreng van interne en externe partners, niet in het minst van ouders en leerlingen, vertegenwoordigers van het personeel, maar maken ook bewuste en onderbouwde keuzes in het belang van de schoolvisie, de schoolorganisatie en de draagkracht van het team. Als bruggenbouwer zijn ze tegelijk ook een soort 'poortwachter' die de vele verwachtingen van allerlei belanghebbenden buiten de school kritisch kan beoordelen en waar nodig filtert welke vragen de school wel en niet opneemt.

De schoolleider voert een verbindend en verbredend beleid. Hij/zij ontwikkelt een cultuur waarin participatie en dialoog belangrijke elementen zijn. De school vormt geen eiland, maar speelt een cruciale rol binnen de gemeente/de stad. De schoolleider stimuleert een goede samenwerking met het schoolbestuur, de directe omgeving en externe partners. Hij/zij bouwt samenwerkingsverbanden uit die het leren en onderwijzen ten goede komen.

Schoolbesturen zijn voor deze kernopdracht een cruciale partner om het schoolleiderschap in te vullen.

- | | |
|---|---|
| a | Kan het belang van de externe uitdagingen die zich aandienen voor de eigen school(context) inschatten. |
| b | Houdt bij strategische keuzes rekening met de ontwikkeling van de sociale, maatschappelijke en economische situatie waarin de school zich bevindt. |
| c | Stimuleert een goede samenwerking met externe partners en de directe omgeving, afgestemd op de visie en de (onderwijskundige) doelen van de school. |
| d | Neemt initiatief voor het installeren of onderhouden van samenwerkingsverbanden met externen die de onderwijskundige visie en de doelen ondersteunen en versterken. |
| e | Kan t.a.v. verwachtingen van externe belanghebbenden en van extern aanbod doelgerichte keuzes maken, en houdt daarbij rekening met de (onderwijskundige) visie, de doelen, de draagkracht van het team en de context van de school. |
| f | Bewaakt de vooropgestelde doelen bij het onderhouden van contacten en relaties. |
| g | Neemt initiatief voor acties die het imago van de school versterken en stimuleert teamleden daaraan bij te dragen. |

2.5 Leidinggeven aan en eindverantwoordelijkheid dragen voor de school als organisatie

Van de schoolleider wordt ook verwacht dat hij/zij de nodige aandacht besteedt aan organisatorische aspecten, inclusief een gedegen financieel en materieel beleid. De organisatie van de school, centrum of academie ondersteunt en faciliteert het onderwijskundige beleid.

Binnen de beleidsruimte die het bestuur vastlegt, wendt de schoolleider dan ook de toegekende middelen aan op basis van duidelijke en overlegde criteria in functie van de prioriteiten en de doelen die het team wil bereiken. Leren interpreteren en implementeren van regelgeving en administratieve

voorschriften zijn essentiële aspecten om tot een goed geoliede organisatie te komen die de randvoorwaarden om kwaliteitsvol onderwijs te leveren, waarborgt. Daarnaast ontwikkelt de schoolleider (in samenwerking met het schoolbestuur) een beleid op het vlak van fysieke en mentale veiligheid van de leef- leer- en werkomgeving. Ook dit beleid is ingebed in het onderwijskundig beleid van de school en verankerd in de dagdagelijkse praktijk. Finaal is het belangrijk dat de schoolleider de onderwijsorganisatie geregeld evalueert, verankert en bijstuurt om te vrijwaren dat de organisatie efficiënt blijft functioneren en haar doelen waarmaakt.

Deze kernopdracht is bij uitstek een domein waarop besturen en coördinerende functies op bovenschools niveau hun faciliterende en ondersteunende rol kunnen opnemen.

2.5.1 De school organiseren

- a Verwerft en/of bezit een goed zicht op de veelheid en complexiteit van taken/processen van een school.
- b Ontwikkelt en hanteert heldere procedures om het geheel van de beleidsvoering (het realiseren van doelen) voor te bereiden, systematisch op te volgen, te evalueren: via een beleidsplan, schoolwerkplan... en volgt hierbij de principes van een cyclisch proces van kwaliteitsontwikkeling.
- c Analyseert, ontwerpt en optimaliseert de schoolorganisatie i.f.v. van de visie en de (onderwijskundige) doelen van de school.
- d Wendt de toegekende omkadering aan op basis van duidelijke en overlegde criteria in functie van de prioriteiten en de doelen die het team wil bereiken.
- e Organiseert taakverdeling en creëert ruimte voor autonomie en zelfleiderschap, gedeelde verantwoordelijkheid van teamleden voor het realiseren van de (onderwijskundige) doelen.
- f Organiseert en/of faciliteert samenwerking en interactie tussen teamleden in functie van gemeenschappelijke doelen.

2.5.2 De school administratief beheren

- a Is eindverantwoordelijke voor de correcte verwerking van de personeelsadministratie.
- b Is eindverantwoordelijke voor correcte verwerking van de leerlingenadministratie.
- c Vervult alle wettelijke en administratieve verplichtingen in verband met het algemene functioneren van de school.
- d Is eindverantwoordelijk voor een correcte informatiedoorstroming naar alle interne en externe participanten.

2.5.3 De school juridisch beheren

- a Volgt op wat de impact is van nieuwe regelgeving betreffende het betrokken onderwijsniveau.
- b Kan diverse rechtsbronnen betreffende het betrokken onderwijsniveau raadplegen.
- c Is op de hoogte van de regelgeving betreffende de organisatie van het betrokken onderwijsniveau.
- d Is op de hoogte van de geldende regelgeving inzake personeelsaangelegenheden.

2.5.4 Financieel en materieel beleid voeren

- a Stelt in overleg met het schoolbestuur een begroting op die aansluit met de onderwijskundige doelen en voert die na goedkeuring uit.
- b Bewaakt de behoeften i.v.m. aankoop of onderhoud van materiële zaken.
- c Bewaakt de behoeften i.v.m. renovatie en nieuwbouw.
- d Kent in overleg met de teamleden middelen toe bestemd voor het didactisch materiaal en de inrichting van de lokalen, in overeenstemming met de onderwijskundige visie van de school.

2.5.5 Beleid voeren op vlak van fysieke en mentale veiligheid

- a Voert een beleid op het vlak van fysieke en mentale veiligheid van de leef- leer- en werkomgeving. Ook dit beleid is ingebed in het onderwijskundig beleid van de school en verankerd in de dagdagelijkse praktijk.

2.6 Schoolleider zijn in relatie tot de bestuurlijke context

- a Treedt op als afgevaardigde van het schoolbestuur.
- b Bouwt een vertrouwensband uit met het bestuur.
- c Heeft een systematisch overleg met de schepen en de algemeen directeur van de stad/gemeente.
- d Verschafft actief informatie/rapporteert aan het bestuur zodat het de bestuurlijke rol kan opnemen.
- e Overlegt in het kader van strategisch beleid met het bestuur (bijvoorbeeld het managementcomité).
- f Raadpleegt het bestuur om zelf tot gedragen besluitvorming te komen.
- g Formuleert gedragen voorstellen met betrekking tot de door het schoolbestuur te nemen beslissingen.
- h Zorgt voor een goede relatie tussen schoolbestuur en schoolteam, waarbij de rol van het schoolbestuur voor iedereen duidelijk is.
- i Ondersteunt het bestuur zodat het een faciliterende en versterkende rol kan spelen in de kwaliteitsontwikkeling.

2.7 Deelnemen aan bovenschoolse samenwerkingsverbanden

- a Toont engagement om te functioneren in een bovenschools samenwerkingsverband.
- b Benut de beleidsruimte op het vlak van samenwerking tussen scholen.
- c Engageert zich om te functioneren binnen een samenwerking met bovenschools leiderschap.
- d Kent de regelgeving inzake scholengemeenschappen en andere samenwerkingsverbanden.

- e Kan in bovenschoolse samenwerkingsverbanden de grenzen van de schoolautonomie bewaken en de schooleigen belangen verdedigen.
- f Kan een evenwicht bewaken in het optimaliseren van de schoolontwikkeling én het participeren in een groter geheel.
- g Is verantwoordelijk voor de netwerking en de samenwerking met andere scholen binnen de scholengemeenschap.

2.8 Interne kwaliteitszorg

In alle kernopdrachten is ook de zorg voor en het bewaken van een kwaliteitsvolle uitvoering (PDCA-cyclus) ervan als rode draad aanwezig. Bij elk van de kernopdrachten is een expliciete koppeling mogelijk met de kwaliteitsverwachtingen uit het Referentiekader Onderwijskwaliteit. Verder kunnen we deze opdrachten ook inbedden in de cirkel van Inspireren-Motiveren-Waarderen-Reflecteren: om de kwaliteitscyclus in beweging te houden, zijn schoolleiders ook voortdurend bezig met inspireren, motiveren, waarderen en reflecteren.

- a Bewaakt dat alle facetten van het beleid cyclisch, systematisch en betrouwbaar geëvalueerd worden en vertrekt daarbij vanuit de resultaten en effecten bij de lerenden.
- b Voorziet dat het team beschikt over een geschikte methode om aan kwaliteitszorg te doen.
- c Zet diverse relevante bronnen in en betreft relevante belanghebbenden in het proces van interne kwaliteitszorg.
- d Stuurt op basis van evaluatieprocessen bij.
- e Bewaakt dat kwaliteitsvolle processen verankerd worden in de werking.
- f Houdt bij de interne kwaliteitszorg rekening met externe evaluaties.
- g Hanteert een inspirerende, motiverend, waarderende en reflecterende stijl om de kwaliteitscyclus in beweging te houden (zie ook bij kerncompetenties).

3 Kerncompetenties van schoolleiderschap

De volgende vier competenties zijn volgens OVSG de meest cruciale competenties voor schoolleiderschap vandaag. We zijn ervan overtuigd dat deze vier competenties de beste ondersteuning vormen voor het uitvoeren van de kernopdrachten. Ze zijn onlosmakelijk verbonden met de context van schoolleiderschap. De complexiteit van het onderwijsleerproces, de hoge maatschappelijke verwachtingen, de veranderlijkheid van de context... vragen van schoolleiders dat ze zelf stevig geworteld zijn in hun drijfveer voor de missie van onderwijs, dat ze alle teamleden kunnen motiveren en coachen, dat ze verantwoordelijkheid en leiderschap kunnen delen (zonder de formele eindverantwoordelijkheid op te geven) en dat ze flexibel kunnen inspelen op de lokale noden.

Ook hier geldt een ontwikkelingsgericht perspectief.

3.1 De schoolleider is gedreven door en voor onderwijs (schoolleiderschap als onderwijskundig leiderschap)

Onderwijs heeft als missie om bij kinderen, jongeren, volwassenen een harmonische, brede persoonlijkheidsvorming na te streven, hen de nodige competenties aan te leren om een plaats te vinden op de arbeidsmarkt, hen zin en competenties bij te brengen om voortdurend bij te leren, om hen te leren samenleven en volwaardig deel te nemen aan een democratische en actief pluralistische samenleving. Leiderschap in onderwijs is finaal gericht op deze doelstellingen.

Schoolleiderschap omvat daarom het definiëren van de missie van de school, het realiseren van een pedagogisch project en van een positief leerklimaat dat lerenden stimuleert tot leren en ontwikkelen.

Aansluitend bij de missie van schoolleiderschap, is onderwijskundig leiderschap als een belangrijk dragend principe van schoolleiderschap. Leidinggeven aan een school, centrum of academie is in wezen en altijd gericht op de ontwikkeling van lerenden. De kernopdracht van de school is kwalitatief onderwijs. Het kernproces van kwalitatief onderwijs is het leren en de ontwikkeling van de lerende. Schoolleiderschap is daarom altijd onderwijskundig leiderschap.

- | | |
|---|--|
| a | Erkent dat schoolleiderschap finaal gericht is op de missie van onderwijs. |
| b | Toont engagement voor de missie van onderwijs. |
| c | Is in staat om anderen te enthousiasmeren voor de missie van onderwijs. |
| d | Erkent zijn/haar leiderschap als onderwijskundig leiderschap. |
| e | Heeft de ambitie om onderwijskwaliteit te realiseren. |
| f | Toont actieve belangstelling voor het onderwijsleerproces op klas-/leerlingniveau. |

3.2 De schoolleider kan het team coachen en motiveren (schoolleiderschap als transformationeel leiderschap)

Om bij teams veranderingsgerichtheid te stimuleren is het belangrijk visie en richting te bieden en condities te creëren waarin teamleden zich kunnen ontwikkelen om de doelen van hun school, centrum of academie kwaliteitsvol na te streven. Leidinggeven aan een school, centrum of academie houdt ook altijd de opdracht in om een heel team te motiveren, te inspireren, te stimuleren, uit te dagen, en emotioneel te ondersteunen om samen het leren van kinderen, jongeren, volwassenen te stimuleren.

- a Kan een schoolteam motiveren en coachen.
- b Kan individuele schoolteamleden motiveren en coachen.
- c Stimuleert betrokkenheid en ontwikkeling van teamleden.
- d Hanteert een ondersteunende leiderschapsstijl.
- e Drukt waardering uit voor teamleden.
- f Heeft oog voor persoonlijke ambities van teamleden en gaat hierover in gesprek.
- g Heeft inzicht in sociale groepsprocessen en kan daarop inspelen.
- h Kan omgaan met weerstand.
- i Heeft oog voor signalen die wijzen op demotivatie en neemt initiatief om dit te voorkomen en te verhelpen.
- j Heeft oog voor persoonlijke onderwijsopvattingen van teamleden die niet overeenstemmen met de visie en doelen van de school en gaat hierover in gesprek.

3.3 De schoolleider kan leiderschap spreiden binnen het team (schoolleiderschap als gedeeld leiderschap)

Leidinggeven aan een school, centrum of academie zal altijd een diverse en onvoorspelbare veelheid van complexe taken omvatten. We stimuleren een schoolleiderschap dat deze veelheid en complexiteit in een goed evenwicht weet te combineren en vooral te delen.

Dat veronderstelt informatie en kennis delen, communiceren, samenwerken, interactie tussen verschillende personen die (al dan niet tijdelijk) verantwoordelijkheid opnemen voor bepaalde taken. Gedeeld leiderschap veronderstelt een cultuur van 'empowering' die ruimte creëert voor autonomie en zelfleiderschap, gedeelde verantwoordelijkheid voor kwaliteit, gericht op ontwikkeling en verandering waar dat noodzakelijk is.

- a Kan een professionele dialoog voeren met het team.
- b Creëert ruimte voor autonomie en zelfleiderschap, gedeelde verantwoordelijkheid van teamleden voor de kwaliteit van onderwijs en stemt de taakverdeling daar op af.
- c Organiseert en/of faciliteert samenwerking en interactie tussen teamleden in functie van gemeenschappelijke doelen.
- d Organiseert een systematische opvolging van de kwaliteit van de samenwerking, en van de resultaten ervan (realiseren van doelstellingen).
- e Kan als schoolleider leidinggeven aan leraren die zelf leidinggeven aan bepaalde kernopdrachten in de school (vooral 'primaire proces', bv. via werkgroepen, leergemeenschappen... en aanvangsbegeleiding).
- f Stimuleert zelfsturing vanuit het team waar en wanneer dit kan, maar durft ook zelfstandig te beslissen wanneer het nodig is.

3.4 De schoolleider kan inspelen op de lokale context en de specifieke situatie van het team (schoolleiderschap als situationeel leiderschap)

Leidinggeven aan een school, centrum of academie houdt altijd ook de uitdaging in om de persoonlijke ontwikkeling inzake leiderschap in overeenstemming te brengen met de specifieke context van de organisatie.

Schoolleiderschap krijgt altijd en noodzakelijk vorm rekening houdend met de kenmerken, vooral met het ontwikkelingsniveau van een team. En concreet invullen van schoolleiderschap houdt ook rekening met de kenmerken van individuele teamleden.

- a Heeft een goede inschatting van de context van de school.
- b Neemt initiatieven om zich van de context van de school voortdurend een beeld te vormen.
- c Kent de specifieke noden en mogelijkheden van het team.
- d Kent de specifieke noden en mogelijkheden van de individuele teamleden.
- e Kan en durft fluctueren in zijn of haar rol binnen besluitvorming afhankelijk van de context.
- f Kan in verschillende situaties of ten aanzien van verschillende personen het eigen gedrag aanpassen.
- g Kan werkwijze, aanpak of stijl veranderen om doelen (beter) te bereiken.
- h Kan soepel en doelgericht functioneren in situaties die onderhevig zijn aan veranderingen.

4 Kennis op het vlak van onderwijs

Kennis bezitten of bereid zijn die te ontwikkelen op vlak van:

- a het onderwijslandschap en het onderwijsaanbod;
- b de onderwijskwaliteit, waaronder het Referentiekader Onderwijskwaliteit (OK) als de minimale kwaliteitsverwachtingen op het vlak van onderwijs;
- c concept en structuur van de gevalideerde onderwijsdoelen (eindtermen, ontwikkelingsdoelen, basiscompetenties, beroepskwalificaties...);
- d concept en structuur van leerplannen;
- e effectieve onderwijsaanpak;
- f systematische interne kwaliteitszorg (principes van -) met inbegrip van datageletterdheid;
- g planmatig werken op schoolniveau;
- h (onderwijs)vernieuwing;
- i teamontwikkeling;
- j groepsdynamica (principes van -) en communicatie.

5 Overige competenties

Welke competenties (kennis, vaardigheden en/of attitudes) heb je nodig om deze kernopdrachten te vervullen en om onderwijskundig, transformatieel, situationeel en gedeeld leiderschap waar te maken?

Hieronder een lijst van competenties waarin de gebruiker van dit kaderprofiel inspiratie kan putten om de kernopdrachten en kerncompetenties verder in en aan te vullen. Let wel: de gebruiker van dit kaderprofiel adviseren we om deze lijsten als een menukaart te hanteren, afgestemd op het doel waarvoor dit profiel gebruikt wordt en dus waar nodig schooleigen keuzes te maken (aangepast aan lokale context en noden). En ook hier geldt een ontwikkelingsgericht perspectief.

5.1 Persoonlijke kenmerken (intrapersoonlijke competenties)

5.1.1 Authenticiteit (of opnamen bij betrouwbaarheid, integriteit)

- | | |
|---|--|
| a | Is zelf authentiek en stimuleert dit ook bij de teamleden. |
| b | Weet wat hij/zij echt belangrijk vindt. |
| c | Is zich bewust van de eigen belangrijkste drijfveren en handelt van daaruit. |
| d | Is open en eerlijk naar zichzelf en naar anderen. |

5.1.2 Betrouwbaarheid en integriteit

- | | |
|---|--|
| a | Komt afspraken na. |
| b | Kan vertrouwelijke informatie ook vertrouwelijk behandelen. |
| c | Is bereid om zich te verantwoorden wanneer dat gevraagd wordt. |
| d | Is open, transparant en toegankelijk. |
| e | Verschaft tijdig de nodige en volledige informatie als dat gevraagd wordt. |

5.1.3 Moed – lef – durf

- | | |
|---|---|
| a | Durft een afwijkende mening te hebben. |
| b | Gaat weerstand en inhoudelijk conflict niet uit de weg. |
| c | Durft te experimenteren. |
| d | Durft een berekend risico nemen. |
| e | Gaat gepast om met kritiek. |
| f | Durft verantwoordelijkheid te nemen voor eigen keuzes. |
| g | Durft af te gaan op eigen inzichten en intuïtie. |
| h | Durft zich kwetsbaar opstellen. |

5.1.4 Empathie (inleving)

- | | |
|---|--|
| a | Is alert voor gevoelens en behoeften van anderen en kan daar adequaat op reageren. |
| b | Kan een evenwicht bewaren in aandacht voor menselijkheid en professionaliteit. |
| c | Toont oprechte interesse in de ander. |

- d Is respectvol en handelt uit gelijkwaardigheid.

5.1.5 Zelfregulatie

- a Kan eigen handelen en keuzes verantwoorden.
- b Kan plannen en tijd beheren (timemanagement).
- c Vertoont doelgericht en passend gedrag.
- d Kan zich goed concentreren en motiveren.
- e Kan zichzelf motiveren.
- f Kan reflecteren, omgaan met feedback.
- g Heeft inzicht in de eigen ontwikkeling.
- h Bewaart rust ook in stressvolle situaties.

5.2 Competenties i.v.m. interactie (interpersoonlijke competenties)

5.2.1 Samenwerking en verbinding

- a Geeft vertrouwen aan teamleden, maakt actief werk van een vertrouwensband met teamleden.
- b Hanteert gelijkwaardige input van personeelsleden om tot besluitvorming te komen.
- c Kan delegeren, steunen, begeleiden, leiden.
- d Is openminded om alle actoren te betrekken in het beleid.
- e Is in staat tot verbindende communicatie, kan een luisterende houding aannemen en erkent de waarde van dialoog met en tussen teamleden.

5.2.2 Communiceren en overtuigen

- a Beheerst de communicatieve basisvaardigheden.
- b Past gespreksvaardigheden aan de situatie aan.
- c Kan vlot communiceren met verschillende doelgroepen, ook over complexe of gevoelige onderwerpen.
- d Kan via gerichte communicatie bij teamleden en andere externe actoren draagvlak creëren en hen overtuigen van standpunten en visie.
- e Kan gesprekken voeren in en over conflictsituaties.

5.2.3 Coachingsvaardigheden en groepen begeleiden

- a Kan een team motiveren en coachen.
- b Kan individuele teamleden motiveren en coachen.
- c Denkt en handelt vanuit een growth mindset.
- d Stimuleert betrokkenheid en ontwikkeling van teamleden.
- e Hanteert een ondersteunende leiderschapsstijl.
- f Kan inspelen op sociale groepsprocessen waaronder omgaan met weerstand.

- g Kan omgaan met weerstand en negatieve signalen.
- h Kan een open luisterhouding aannemen.

5.2.4 Netwerken

- a Kan op een informele manier organisaties en individuen contacteren om informatie te krijgen die van belang is voor de kernopdrachten.
- b Bouwt actief aan een netwerk en onderhoudt actief contacten uit zijn/haar netwerk.
- c Zoekt samenwerking met interne en externe partners wanneer er een gemeenschappelijk belang is.

5.2.5 Mediawijsheid

- a Voert een doordacht beleid om (sociale) media in te zetten bij de externe profilering van de school (doelen en doelgroepen bepalen, keuzes maken en middelen inzetten, mandaten bepalen, afspraken maken, opvolgen, reflecteren...).
- b Voert een doordacht beleid om (sociale) media in te zetten bij de communicatie met interne en externe belanghebbenden van de school (doelen en doelgroepen bepalen, keuzes maken en middelen inzetten, mandaten bepalen, afspraken maken, opvolgen, reflecteren...).

5.3 Competenties i.v.m. denken

5.3.1 Analyse en systeemdenken

- a Herformuleert complexe vraagstukken naar hanteerbare vragen.
- b Plaatst een vraagstuk of probleem in een breder kader.
- c Houdt bij de analyse rekening met verschillende aanknopingspunten.
- d Ziet trends en patronen in ogenschijnlijk niet-gerelateerde feiten.
- e Betrekt en integreert tegengestelde oordelen in zijn analyse.
- f Kan op lange termijn denken.
- g Kan gevolgen van keuzes en handelingen inschatten op langere termijn.
- h Is alert voor onbedoelde effecten van keuzes, beslissingen.
- i Kan diverse uitdagingen in hun onderlinge verbanden zien.
- j Kan verschillende perspectieven innemen om een probleem te onderzoeken.

5.4 Oplossingsgerichte competenties

5.4.1 Besluitvaardigheid

- a Werkt actief aan een draagvlak voor te nemen beslissingen.
- b Kan oordeelkundig en onderbouwd beslissingen nemen.
- c Kan bij het voorbereiden van beslissingen meerdere perspectieven innemen.

- d Kan in functie van de situatie/context variëren in verschillende types van besluitvorming.
- e Is zich bewust van mogelijke belangentegenstellingen in het besluitvormingsproces, maakt deze zichtbaar en bespreekbaar en weegt tegenstrijdige belangen zorgvuldig af.
- f Geeft bij het nemen van beslissingen prioriteit aan het belang van het kind.
- g Neemt verantwoordelijkheid voor beslissingen en communiceert op welke gronden beslissingen genomen zijn.
- h Kan beslissingen en hun gevolgen duidelijk communiceren.

5.4.2 Resultaatgerichtheid

- a Houdt bij het vormgeven en uitvoeren van processen focus op het bereiken van de gewenste resultaten.
- b Stimuleert teamleden om ambitieuze doelen en te stellen en geeft daar zelf het voorbeeld van.
- c Legt samen met de betrokken teamleden vast wat de te bereiken resultaten zijn binnen een bepaald domein of op schoolniveau.

5.5 Beheersmatige competenties

5.5.1 Plannen en organiseren

- a Houdt in zijn/haar planning rekening met de begrippen dringend en belangrijk.
- b Brengt orde, structuur en regelmaat aan in de eigen werkzaamheden en bewaart zo het overzicht.
- c Gaat systematisch en stapsgewijs te werk.
- d Bepaalt op effectieve wijze doelen en prioriteiten, plant de nodige acties en voorziet tijd en middelen om de doelen op een efficiënte wijze te bereiken.