



# LEIDING GEVEN IN ONDER WIJS

7 inspirerende gesprekken

# INHOUD

|                                                                               |           |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Woord vooraf</b>                                                           | <b>6</b>  |
| <b>Visie op schoolleiderschap</b>                                             | <b>8</b>  |
| <b>Visie bepalen en richting geven</b>                                        | <b>25</b> |
| <i>Interview met Daan Ceulemans, algemeen directeur Grobbendonk</i>           |           |
| <b>Leren en onderwijsleerproces versterken</b>                                | <b>33</b> |
| <i>Interview met Karine Stes, directeur De Leerexpert Meander</i>             |           |
| <b>Gedeeld leiderschap en professionele leergemeenschappen</b>                | <b>43</b> |
| <i>Interview met Geert Lavrysen, directeur Academie Haspengouw Podium</i>     |           |
| <b>School verbreden en verbinden met omgeving</b>                             | <b>51</b> |
| <i>Interview met Jo De Ro, burgemeester van Vilvoorde</i>                     |           |
| <b>Leidinggeven aan de school als organisatie</b>                             | <b>59</b> |
| <i>Interview met Lisa Theuninck, directeur GBS Klavertje Vier</i>             |           |
| <b>Onderwijskwaliteit onderzoeken en ontwikkelen</b>                          | <b>69</b> |
| <i>Interview met Ellen Heyns, directeur SBS De Droomballon</i>                |           |
| <b>Persoonlijke leiderschapstijl ontwikkelen</b>                              | <b>77</b> |
| <i>Interview met Maarten Corneillie, diensthoofd stedelijk onderwijs Geel</i> |           |
| <b>Tot slot</b>                                                               | <b>84</b> |

# WOORD VOORAF

Sterke schoolleiders zijn de poortwachters van kwaliteitsvolle scholen, centra en academies. Ze zijn een aanspreekpunt voor ouders en leerlingen, voor hun eigen teamleden en leerkrachten, voor het bestuur en voor de overheid. Hun rol is moeilijk te overschatten. Net daarom heeft OVSG een lange traditie in de werving, ondersteuning en vorming van directies en beleidsprofielen.

Op basis van die rijke ervaring en gesteund door wetenschappelijk onderzoek stelden we een visie op schoolleiderschap op. Die visie is bepalend voor hoe we onze begeleiding vormgeven, hoe we onze professionalisering uitbouwen en hoe we reflecteren op schoolleiderschap. Het curriculum is opgebouwd uit zeven bouwstenen, of liever vijf bouwstenen en twee rode draden. Als deze fundamenteën zijn gelegd en voortdurend worden onderhouden, is er sprake van krachtig en duurzaam leidinggeven aan een school, centrum of academie als organisatie én aan alle lerenden.

In de loop van de jaren zagen we tientallen nieuwe leidinggevers met veel enthousiasme beginnen aan hun opdracht. Die enthousiaste starters groeiden stap voor stap in hun functie, daarbij vaak ondersteund door een vormingstraject of een netwerk van OVSG. Leren van en met elkaar, over de onderwijsniveaus heen, blijkt een sterke formule om te blijven evolueren. Ook merken we dat de visie op leidinggeven in de brede maatschappij verandert. Van een managementstijl evolueren we nu naar gedeeld leiderschap. En precies die vorm past uitstekend bij het onderwijs van morgen, waarin het gaat om samen leren en samen groeien.

In dit boek laten we zeven directeurs of bestuurders aan het woord. We spraken met elk van hen over een van de zeven bouwstenen. Ze werken op verschillende plekken en met verschillende onderwijsniveaus: van basisonderwijs, over secundair onderwijs naar deeltijds kunstonderwijs. Wat ze gemeen hebben, is dat ze bereid zijn om zichzelf, hun team en hun organisatie tegen het licht te houden en voortdurend te verbeteren. Het doel voor iedereen is: sterk en kwaliteitsvol lokaal onderwijs bieden, inspeland op de uitdagingen die de lokale context hen presen-

teert. Dank aan Daan Ceulemans, Jo De Ro, Ellen Heyns, Lisa Theuninck, Maarten Corneillie, Geert Lavrysen en Karine Stes voor hun openheid in de gesprekken!

We nodigen je uit om dit boek niet alleen te lezen, maar ook te gebruiken als een bron van herkenning, reflectie en groei. Laat je inspireren door de verhalen van collega-schoolleiders, ontdek de kracht van de bouwstenen en verbind ze met je eigen praktijk. Want sterk leiderschap ontstaat niet op een eiland, maar in dialoog, samenwerking en continue ontwikkeling. Samen bouwen we aan de scholen, centra en academies van de toekomst, waar elke leerling en elke professional kan floreren.



**Marijke Vermandere,**  
directeur pedagogische  
begeleidingsdienst OVSG



**An Budts,**  
coördinator basisonderwijs  
en thema leiderschap OVSG

## Op zoek naar meer inspiratie?

OVSG organiseert een brede waaier aan training, coaching en begeleiding voor iedereen die interesse heeft in of werkt aan leidinggeven in onderwijs.

[www.ovsg.be/professionalisering](http://www.ovsg.be/professionalisering)

# VISIE OP SCHOOL-LEIDERSCHAP

OVSG ontwikkelde een inspirerende en praktijkgerichte visie op leiderschap in scholen, centra en academies. Deze visie is richtinggevend voor professionalisering, beleidsontwikkeling, ondersteuning en zelfreflectie.

Als we spreken over schoolleiderschap, bedoelen we niet alleen het formele ambt van directeur, we nemen ook andere rollen en posities mee. Schoolleiderschap is immers een proces dat ontstaat in de samenwerking tussen verschillende actoren. Formele én informele rollen zoals zorgcoördinatoren, ICT-coördinatoren, pedagogisch coördinatoren, technisch adviseurs of technisch adviseurs-coördinatoren en trekkers van werkgroepen kunnen eveneens een leiderschapsrol opnemen. Elke school, centrum of academie heeft de beleidsruimte om het leiderschap uit te werken en te organiseren.

De essentie van schoolleiderschap is het realiseren van de kernopdracht van onderwijs: de brede ontwikkeling van leerlingen tot competente, kritische en sociaal geëngageerde burgers.

## DRIE DOMEINEN

Schoolleiderschap komt tot stand op drie onderling met elkaar verbonden domeinen.

**Het lokaal bestuur** speelt een strategische, faciliterende en kwaliteitsbewakende rol. Het doet aan beleidsimplementatie, visieontwikkeling en het ondersteunt schoolleiders in duurzame schoolontwikkeling.

**Het bovenschools leiderschap** is de samenwerking binnen scholengemeenschappen of andere netwerken. Daarbij gaat het vooral om het bevorderen

van samenwerken, van het leren van elkaar en het uitwisselen van kennis en ervaring. Bovenschoolse samenwerkingsverbanden kunnen ontstaan in formele structuren zoals de scholengemeenschappen voor basisonderwijs en secundair onderwijs. Maar ook – en vooral – niet-formele netwerken en samenwerkingsverbanden kunnen zorgen voor nieuwe capaciteiten, inzichten en gedeelde verantwoordelijkheden.

**Het intern schoolleiderschap** houdt de formele en informele leiding op schoolniveau in. In de praktijk is dit een complex geheel aan activiteiten die plaatsvinden in de interactie van verschillende leden van het team die zowel apart als samen leiderschapstaken uitvoeren. Binnen dit brede concept staat elke school, centrum of academie voor de uitdaging om op maat van de eigen context en eigen ambities het schoolleiderschap concreet in te vullen via aanstellingen in ambten, toekennen van rollen en verdelen van taken.

## VIER PRINCIPES

Sterk schoolleiderschap steunt op vier elkaar versterkende principes.

**Onderwijskundig leiderschap** is het type leiderschap binnen scholen, centra of academies dat zich doelgericht richt op het verbeteren van het leren en de ontwikkeling van alle lerenden. Onderwijskundig leiderschap stuurt het pedagogisch-didactisch handelen en de visie op leren. Onderwijskundig leiderschap betekent dat elke beslissing, elke strategie en elk beleid vertrekt vanuit de centrale vraag: ‘Wat hebben onze leerlingen of cursisten nodig om optimaal te kunnen leren en zich te kunnen ontwikkelen?’ Het is de essentie van schoolleiderschap.

**Transformationeel leiderschap** inspireert, motiveert en activeert teams om gezamenlijk een gedeelde visie na te streven en duurzame verandering te realiseren. Samenwerking, verandering en innovatie staan hierbij centraal.

**Gedeeld leiderschap** legt de nadruk op de collectieve verantwoordelijkheid binnen het team. Leiderschap wordt gedeeld, wat betekent dat verschillende

teamleden verantwoordelijkheid opnemen voor specifieke taken of processen, afhankelijk van hun expertise, engagement en context. Dat leidt tot een meer dynamische, veerkrachtige en gedragen vorm van schoolleiderschap en creëert een cultuur van vertrouwen, erkenning en respect voor de inbreng van teamleden. Het versterkt de professionele ruimte, betrokkenheid en slagkracht van het team, waardoor de school wendbaarder, innovatiever en toekomstgericht wordt.

**Situationeel leiderschap** binnen schoolleiderschap is afgestemd op de specifieke context van de organisatie én op de noden van het team en individuele teamleden. Leidinggeven aan een school, centrum of academie vraagt om flexibiliteit, inlevingsvermogen en oordeelkundigheid. Een ‘one-size fits-all-aanpak’ volstaat niet. Situationeel leiderschap vraagt om flexibel, bewust en strategisch schakelen tussen stijlen en benaderingen. De ontwikkeling van de lerenden, het team en de organisatie als geheel blijven het doel.

## ZEVEN BOUWSTENEN

Leiderschap is gebouwd op zeven onderling verbonden bouwstenen.



## 1. SAMEN VISIE BEPALEN EN RICHTING GEVEN

Visie is de basis van een krachtig en duurzaam schoolbeleid. Het is essentieel om samen met het team, en bij uitbreiding met leerlingen, ouders en andere belanghebbenden, een beeld te vormen van wat goed onderwijs inhoudt, wat de school uniek maakt en welke gezamenlijke waarden de school wil uitdragen.

### Visie ontwikkelen

- Een participatief proces dat verloopt in dialoog en samenwerking. Dit vraagt om het creëren van een veilige gespreksruimte waarin iedereen zich gehoord voelt en zijn of haar ervaringen, overtuigingen en dromen voor het onderwijs kan delen.
- De visie wordt gevoed door onderwijskundige inzichten, maatschappelijke noden en de eigen context van de school, het centrum of de academie en het bestuur. De visie is ambitieus, maar ook realistisch en toekomstgericht.
- In de visie komen de kernwaarden van de school tot uiting.

### Visie als richtingaanwijzer

- De visie functioneert als richtinggevend kader bij het nemen van pedagogische, didactische en organisatorische beslissingen.
- Ze helpt het team om keuzes te maken die niet alleen praktisch, maar ook pedagogisch-didactisch verantwoord zijn.
- Bij veranderende omstandigheden of in crisissituaties is de visie het referentiepunt om koers te houden.

### Visie verankeren in beleid en praktijk

- De visie wordt vertaald naar concreet beleid.
- Leiderschap en beleidsvoerend vermogen zorgen ervoor dat de visie leeft in de werking van de school, het centrum of de academie.
- Inzetten op reflectiemomenten loont. Het team evalueert samen in welke mate de visie effectief wordt gerealiseerd in de klaspraktijk en in samenwerking, leerlinggerichtheid en schoolcultuur.

### Visie versterkt de collectieve identiteit

- Een gedeelde visie verbindt mensen.
- De visie verhoogt de motivatie van medewerkers om zich in te zetten voor gemeenschappelijke doelen.

## 2. HET LEREN EN HET ONDERWIJSLEERPROCES VERSTERKEN

Het uiteindelijke doel van elke school, centrum of academie is de optimale ontwikkeling en het leren van elke leerling. Onderwijskundig leiderschap is hierbij essentieel. Er dienen voorwaarden gecreëerd te worden die kwalitatief leren mogelijk maken voor alle leerlingen en cursisten.

### Krachtige leeromgeving creëren

- Pedagogisch-didactisch beleid uitzetten dat inzet op differentiatie, activerende werkvormen, evaluatie om te leren en aandacht voor welbevinden en betrokkenheid.

- Inzetten op brede afstemming: leerstrategieën, klasorganisatie en ondersteuning worden op elkaar afgestemd, zodat leerlingen continuïteit en duidelijkheid ervaren in hun leerproces.
- Cultuur van hoge verwachtingen installeren, waarin elke leerling wordt gezien als een competente lerende.

### Onderwijspraktijk observeren en ondersteunen

- Lesobservaties uitvoeren met een coachende insteek om te ondersteunen en samen te reflecteren op leskwaliteit.
- Feedbackgesprekken voeren waarbij leraren gestimuleerd worden tot professionele groei en het delen van expertise.
- Collectief leren bevorderen door intervisie, klasbezoeken bij collega's en gezamenlijke reflectie op leerwinst, didactiek en pedagogische keuzes.

### Begeleiden en versterken van het team

- Professionalisering faciliteren: gerichte bijscholing, pedagogische studiedagen, werkgroepen en lerende netwerken organiseren of ondersteunen.
- Autonomie en eigenaarschap versterken: leraren ruimte geven om nieuwe ideeën uit te proberen en hun handelen te verfijnen.
- Samen verantwoordelijkheid nemen voor het leerproces van leerlingen, met duidelijke doelen en regelmatige opvolging.

### Innovatie stimuleren

- Inzetten op evidence-informed werken met oog voor onderbouwde methodieken.
- Experimenteren en reflecteren aanmoedigen: leraren worden aangemoedigd om nieuwe didactische aanpakken uit te proberen, te evalueren en bij te stellen.
- Ondersteunende structuren voorzien: tijd, middelen, coaching en begeleiding beschikbaar stellen voor vernieuwingstrajecten.

## 3. MENSEN MOTIVEREN OM EEN PROFESSIONELE LEERGEMEENSCHAP TE VORMEN

Een professionele leergemeenschap is een schoolcultuur waarin leraren en andere teamleden collectief leren, reflecteren, experimenteren en ontwikkelen. De schoolleiding creëert de condities zodat samenwerking en gedeelde verantwoordelijkheid structureel en duurzaam ingebed kunnen worden in de schoolwerking. Een professionele leergemeenschap vraagt om een strategische en zorgende aanpak waarbij leren van en met elkaar, gedeeld leiderschap en vertrouwen centraal staan. Zo ontstaat een schoolcultuur waarin iedereen leert. Niet alleen de lerenden, maar ook het team dat hen begeleidt.

### Samenwerken aan professionaliteit stimuleren

- Regelmatig overlegmomenten organiseren: zoals teamvergaderingen, leergroepen, werk- of vakgroepen met focus op leerdoelen, lespraktijk en leerlingontwikkeling.
- Doelgericht samenwerken: het team werkt samen aan gezamenlijke uitdagingen of doelen.

- Actieve kennisdeling bevorderen: collega's delen lesmaterialen, methodieken, inzichten uit nascholing of onderzoek op een systematische manier.

### Intervisie en peer learning

- Intervisiegroepen faciliteren, waarin leraren samen praktijkvoorbeelden bespreken, dilemma's analyseren en oplossingen formuleren.
- Klasbezoeken en peer feedback stimuleren, met respect voor ieders leerproces en gericht op groei, niet op beoordeling.
- Professionele dialoog bevorderen: teamleden voeren gesprekken waarin ze elkaars denken uitdagen, verdiepen en versterken.

### Gedeeld eigenaarschap en gedeeld leiderschap

- Verantwoordelijkheden verdelen: teamleden nemen eigenaarschap op van projecten, beleidsdomeinen of verbetertrajecten, passend bij hun expertise en motivatie.
- Ruimte geven aan initiatief: leraren worden aangemoedigd om vernieuwingen aan te brengen en hun leerproces zelf te sturen.
- Besluitvorming participatief organiseren: belangrijke beslissingen worden genomen in samenspraak.

### Cultuur van vertrouwen en openheid

- Veilige leeromgeving creëren waarin kwetsbaarheid mag bestaan: fouten maken, twijfels delen en vragen stellen worden gezien als kansen tot groei.

- Constructieve feedbackcultuur ontwikkelen, waarin feedback geven en ontvangen als een gewoonte wordt beschouwd, met aandacht voor wederzijds respect.
- Successen vieren en waardering uitspreken, zodat teamleden zich gezien en gewaardeerd voelen in hun inzet en groei.

### Talentontwikkeling centraal stellen

- Talenten zichtbaar maken en benutten: iedereen wordt aangesproken op zijn of haar sterktes, en deze worden ingezet voor teamontwikkeling.
- Aansluiten bij intrinsieke motivatie: ruimte geven aan passie, persoonlijke doelen en leerbehoeften van het team.

## 4. DE SCHOOL VERBREDEN EN VERBINDEN MET DE OMGEVING

Het stedelijk en gemeentelijk onderwijs heeft niet alleen een pedagogische, maar ook een maatschappelijke opdracht. Het staat ten dienste van de lokale gemeenschap en dus is het essentieel dat de school, het centrum of de academie zich actief verankert in de omgeving. De directeur bouwt bruggen met externe actoren en versterkt de positie als een open, inclusieve en betrokken leer- en leefgemeenschap. In het gemeentelijk onderwijs is de school of de academie veel meer dan een leerplek. Het is een verbindingspunt tussen de gemeente, het gezin en de maatschappij. Directie en bestuur spelen een sleutelrol als netwerker, bruggenbouwer en ambassadeur.

### Netwerken opzetten en onderhouden

- Partnerschappen met lokale organisaties: zoals jeugd- en sportverenigingen, bibliotheken, sociale diensten, welzijnsorganisaties en lokale

ondernemers. De samenwerking met deze actoren verrijkt het leer- en leefklimaat en opent mogelijkheden voor projecten, stages, workshops en brede leercontexten.

- Nauwe afstemming met CLB's: het Centrum voor Leerlingenbegeleiding is een belangrijke partner in het begeleiden van leerlingen in het leerplichtonderwijs op het vlak van welzijn, leerproblemen, studie-oriëntering en schoolloopbaan.
- Actieve betrokkenheid bij het lokaal beleid: de directeur van een school of academie neemt deel aan overlegstructuren (zoals het lokaal overlegplatform, kind- en jeugdraad, armoedebelaid), waardoor het beleid van het lokaal bestuur en dat van de school elkaar versterken.

### Samenwerking met ouders als partners

- Ouders actief betrekken bij het schoolleven, zowel informeel (oudercontacten, klasactiviteiten) als formeel (ouderraad, participatieraad).
- Oudercommunicatie versterken: via transparante, meertalige en toegankelijke communicatiekanalen, zodat alle ouders zich betrokken en geïnformeerd voelen.

### Maatschappelijk betrokken speler

- De school, het centrum of de academie is een open huis in de buurt. Ze staat open voor buurtbewoners en lokale initiatieven, bijvoorbeeld door infrastructuur te delen, buurtprojecten te organiseren of leerlingen te betrekken bij lokale acties.
- Diversiteit en sociale cohesie versterken: het gemeentelijk onderwijs is vaak sterk verweven met het lokale weefsel. Er is aandacht voor inclusie, gelijke onderwijskansen en gemeenschapsvorming.

- Verbinding maken met de bredere maatschappelijke thema's zoals digitalisering, duurzaamheid, kansarmoede, burgerschap ... en deze vertalen naar schoolbeleid.

### Leiderschap in een lokale context

- Afstemming met het lokale schoolbestuur: de directeur werkt in dialoog met de gemeentelijke diensten, administratie en politiek verantwoordelijken.
- Verankering in het gemeentelijk onderwijsproject: de school draagt actief bij aan het realiseren van de doelstellingen en waarden van de gemeente.
- Samenhang met andere gemeentelijke scholen: kennisuitwisseling en samenwerking binnen het gemeentelijk netwerk van scholen, centra en academies verhogen de efficiëntie, kwaliteit en gedragenheid van vernieuwingen.

## 5. DE SCHOOLORGANISATIE ONTWERPEN EN ONTWIKKELEN EN ER LEIDING AAN GEVEN

Leidinggeven aan de school als organisatie vraagt een integrale aanpak. Een goed ontworpen schoolorganisatie is de basis waarop kwalitatief onderwijs gebouwd wordt. Leidinggeven aan een school als organisatie betekent een omgeving creëren waarin leren en ontwikkelen centraal staan.

### Een organisatie die leren ondersteunt

- Structuur in dienst van het onderwijs: processen, overlegmomenten, taakverdelingen en werkafspraken worden zo georganiseerd dat ze bijdragen aan het leerproces van leerlingen.

- Afstemming tussen beleid en praktijk: visie en strategie worden vertaald naar concrete acties in de klas, op schoolniveau en in de samenwerking met partners.
- Ruimte voor innovatie: de organisatie is flexibel genoeg om nieuwe werkvormen, projecten of onderwijskundige vernieuwingen een plaats te geven.

### Helder personeelsbeleid

- Sterk aanwervingsbeleid met als doel het juiste talent te vinden dat past bij de visie, cultuur en noden van de school.
- Nieuwe medewerkers begeleiden: onthaalbeleid en begeleidingstrajecten zorgen ervoor dat nieuwe teamleden snel en goed kunnen instappen.
- Transparante taakverdeling: duidelijke afspraken over rollen, verantwoordelijkheden, mandaten en verwachtingen binnen het team.
- Competentiegericht inzetten: medewerkers worden zoveel mogelijk ingezet op hun sterktes, interesses en ontwikkelingskansen.
- Ondersteunen en evalueren: een systematische opvolging van het functioneren en ruimte voor begeleiding, coaching en groei.

### Effectieve en open communicatie

- Duidelijke informatiekkanalen: belangrijke informatie bereikt iedereen tijdig en op een begrijpelijke manier.
- Interne communicatiecultuur: overlegstructuren waarin teamleden hun stem kunnen laten horen, constructief meedenken en feedback geven.