

Schoolspecifiek profiel directeur gemeentelijke basisscholen Laakdal

Situering

Het is de bedoeling de meest geschikte kandida(a)t(en) te vinden op maat van de beide gemeentelijke basisscholen.

Het gemeentebestuur wenst dat het schoolleiderschap⁽¹⁾ voor de beide gemeentescholen op eenzelfde manier wordt opgenomen en gedragen binnen het gemeentelijk onderwijslandschap.

Het profiel voor de directeur geldt dan ook voor beide functies in beide gemeentescholen.

Het geschetste profiel is gebaseerd op de tekst van OVSG inzake het referentiekader Leidinggeven⁽²⁾ en de input vanuit de beide gemeentelijke scholen.

Vier principes voor een sterk schoolleiderschap

Het referentiekader van OVSG is gebaseerd op vier dragende en met elkaar samenhangende en ondersteunende principes inzake leidinggeven in het (gemeentelijk) onderwijs.

1/ Schoolleiderschap = Onderwijskundig leiderschap

Onderwijskundig leiderschap als een belangrijk dragend principe van schoolleiderschap. Leidinggeven aan een school 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.

¹ Schoolleiderschap verwijst naar de visie dat een complex geheel van activiteiten die plaatsvinden in de interactie van verschillende leden van het team die zowel apart als samen leiderschapstaken opnemen en uitvoeren. In dit functieprofiel wordt het eerder gehanteerd in het schoolleiderschap dat door de directeur in zijn formele positie als eindverantwoordelijke wordt opgenomen.

² Referentiekader Leidinggeven in scholen, centra en academies van het stedelijk en gemeentelijk onderwijs. OVSG, 5 december 2023.

2/ Schoolleiderschap = 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 kwaliteitsvol na te streven.

Leidinggeven aan een school houdt 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.

3/ Schoolleiderschap = Gedeeld leiderschap

Leidinggeven aan een school 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.

4/ Schoolleiderschap = Situationeel leiderschap

Leidinggeven aan een school 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. Concreet invullen van schoolleiderschap houdt ook rekening met de kenmerken van individuele teamleden.

Deze vier dragende principes vertalen we bewust en uitdrukkelijk niet naar één ideaaltypisch model van schoolleiderschap, precies omdat leidinggeven situationeel is, door zijn veelheid en complexiteit ingebed is in en gespreid over het geheel van een team, altijd gebonden is aan een specifieke context.

We beschouwen ze daarentegen als de vier basisprincipes van sterk schoolleiderschap dat we beogen in onze gemeentescholen en die tot uiting komen in de vijf kernopdrachten.

Vijf kernopdrachten voor de directeur als schoolleider

We onderschrijven de vijf kernopdrachten die OVSG naar voor schuift i.v.m. het leiding geven aan een school als onderdeel uitmakend van het functieprofiel:

1. Samen visie bepalen en richting geven;
2. Het leren en de ontwikkeling van de lerende stimuleren;
3. Samen bouwen aan een professionele leergemeenschap;
4. De school verbreden en verbinden met de omgeving;
5. Leidinggeven aan de school als organisatie.

Ook vanuit de beide schoolteams komen aandachtspunten naar voor die inpasbaar zijn in deze vijf kernopdrachten en hierin worden opgenomen.⁽³⁾

1/ Visie bepalen en richting geven

We verwachten van een directeur dat hij een schoolbeleid kan voeren dat is gedreven door een visie. Deze visie wordt samen met het team ontwikkeld en levendig gehouden.

De directeur maakt werk van een duidelijke schoolvisie (langetermijnvisie) en zorgt ervoor dat deze gestructureerd vertaald wordt in de school. De directeur heeft de ambitie om door middel van doordachte keuzes een school te vormen die zich onderscheidt van andere scholen (inzetten op schoolprofilering).

De visie zet de krijtlijnen uit waarbinnen keuzes gemaakt worden en prioriteiten gesteld worden 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.

De gemaakte (beleids)keuzes zorgen voor rust en structuur op school, bij de kinderen en bij het personeel. Verder bouwen op het gevoerde beleid in de school maakt hier ook deel van uit.

Naast het creëren van een visie, heeft de directeur ook de opdracht om alle individuele leden van het team te verenigen rond deze schoolvisie, kernwaarden en organisatiedoelen. Zo impliceert dit dat hij een team vormt met de zorgcoördinator en ze samen verder bouwen op de zorgvisie van de school.

³ Beide schoolteams leggen bij uitstek vooral de nadruk op kernopdracht 3 (samen bouwen aan een professionele leergemeenschap). Hoewel uiteraard alle kernopdrachten relevant zijn, kan het belang van deze kernopdracht door beide schoolteams in het zoeken naar en de selectie van de directeurs best in het achterhoofd gehouden worden.

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 directeur daagt het team uit, maar ondersteunt ook het team bij het waarmaken van de visie. Hij houdt de organisatie en het team in beweging en is gericht op de toekomst.

Vanuit een visie richting geven biedt een stevige basis voor directeurs om te anticiperen op de beleidsomgeving waarin ze werken. Directeurs 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 rond nieuwe regelgeving gepast lokaal beleid te ontwikkelen.

Specifiek voor besturen ligt hier de uitdaging om hun onderwijsbeleid sterk geïntegreerd aan te pakken waardoor verschillende beleidsdomeinen elkaar onderling kunnen versterken.

Kortom, de directeur functioneert als een stuurman die zijn schip nodig heeft, maar het ook bestuurt en richting geeft.

2/ Het leren en de ontwikkeling van de lerende stimuleren

Het onderwijsproces vormgeven, een ondersteunende leef- en leeromgeving creëren, doelgericht een brede vorming realiseren, zorgvuldige uitdagende en haalbare doelen selecteren en plannen en zo een schooleigen curriculum uitbouwen, beoordelingscriteria vastleggen, feedback geven, lerenden breed en onderbouwd evalueren en daarover rapporteren, gepaste begeleiding voorzien zijn activiteiten waarin elk lid van het team verantwoordelijkheid opneemt, en die finaal afgestemd zijn 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 directeur speelt hierbij een belangrijke rol in functie van gedragenheid (visieontwikkeling) en helderheid (communicatie). Hij past dit ook toe op zichzelf door ook voor zichzelf in te zetten op bijscholen.

Daarnaast moet het onderwijskundig beleid ook sterk ondersteund worden door het personeels- en professionaliseringsbeleid. Directeurs kunnen inzetten op professionele leergemeenschappen waarin ook de rol van kwaliteitsbewaker gedeeld wordt. Het onderwijskundig beleid wordt via resultaten en effecten geëvalueerd en bijgestuurd.

De directeur stimuleert het schoolteam om op zoek te gaan naar wetenschappelijke inzichten die hun beleid kracht bij zetten.

3/ Bouwen aan een professionele leergemeenschap

De directeur heeft 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. Het is de directeur die samen met de leerkrachten, het administratief personeel en het poetspersoneel school maakt.

De directeur heeft aandacht voor teamontwikkeling en voor het versterken van elk individu als schakel van het geheel. Hij speelt een motiverende en stimulerende rol met aandacht voor alle medewerkers. Door actief te luisteren en te observeren houdt de directeur de vinger aan de pols. Hij toont de nodige luisterbereidheid naar zijn personeelsleden toe, ook als het over discrete en vertrouwelijke zaken gaat zoals het gevoel van het personeelslid op school, medische zaken, enz.

Een groot empathisch vermogen gaat hand in hand met een luisterend oor. Hij toont begrip en empathie voor de jobinhoud en de taken die een leerkracht moet opnemen. Hij benadert de personeelsleden op een positieve en waarderende manier. Kortom, een ruggensteun voor zijn personeel.

De directeur hanteert situationeel leiderschap als kader om inzicht te krijgen in de ondersteuningsnaden van het team en de individuele medewerkers. Hij is een zorgzame leider die de medewerkers opvolgt, ondersteunt en stretcht/versterkt. Hij geeft vertrouwen aan het personeel en laat ieder personeelslid volgens zijn/haar eigenheid functioneren en groeien in zijn/haar functie.

De directeur is in staat om een goede balans te vinden tussen mens- en taakgerichtheid en gelooft in de ontwikkelingsmogelijkheden van het team en de medewerkers. Hij heeft daarbij aandacht voor de eigenheid van het personeel zonder de organisatie uit het oog te verliezen. Dit betekent o.a. geen autoritair iemand die zonder inspraak beslissingen neemt, maar iemand die zoekt naar raakpunten en het compromis tracht te vinden bij moeilijke beslissingen. Wanneer er geen compromis gevonden wordt, moet hij zich boven het team durven te zetten om knopen door te hakken via een onderbouwde beslissing.

De directeur bevordert de teamleden om hun competenties maximaal in te zetten voor het realiseren van de organisatiedoelen. Hij streeft 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 professionaliseringsnaden van de teamleden en de prioritaire doelen van de school centraal staan. De directeur zelf staat hiervoor model door regelmatig te reflecteren op de eigen inbreng en door zich systematisch te professionaliseren. Hij is ook voldoende kritisch aangelegd en voldoende realistisch om met (opgelegde) vernieuwingen om te gaan en deze toe te passen.

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.

4/ De school verbreden en verbinden met de omgeving

De directeur vervult een belangrijke rol als bruggenbouwer tussen de school zelf en de buitenwereld. Hij staat in voortdurende interactie met externe en interne belanghebbenden.

Hij staat open voor de inbreng van interne en externe partners, niet het minst van ouders en leerlingen en vertegenwoordigers van het personeel, maar hij maakt ook bewuste en onderbouwde keuzes in het belang van de schoolvisie, de schoolorganisatie en de draagkracht van het team.

Als bruggenbouwer is hij 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 directeur voert een verbindend en verbredend beleid. Hij ontwikkelt een cultuur waarin participatie en dialoog belangrijke elementen zijn. De school vormt geen eiland, maar speelt een cruciale rol in onze gemeente. Hij is een zichtbare en bereikbare persoon voor ouders en leerkrachten, ook aan de schoolpoort. Hij communiceert daarbij op een manier waarop iedereen mee is.

De directeur stimuleert een goede samenwerking met het schoolbestuur, de administratie van het lokaal bestuur, de directe omgeving en externe partners. Hij bouwt samenwerkingsverbanden uit die het leren en onderwijzen ten goede komen. In zijn externe contacten durft hij op te komen voor (de belangen van) de school.

5/ Leiding geven aan de school als organisatie

Van de directeur wordt verwacht dat hij de nodige aandacht besteedt aan organisatorische aspecten, inclusief een gedegen financieel en materieel beleid en dat hij de organisatie van de school ondersteunt en het onderwijskundige beleid faciliteert.

Hij zet daarbij in op vaste overlegmomenten met de administratie (vb. rond het financiële luik) en laat personeelsvergaderingen gestructureerd verlopen.

Binnen de beleidsruimte die het bestuur vastlegt, wendt de directeur 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 waarborgt om kwaliteitsvol onderwijs te leveren.

Daarnaast ontwikkelt de directeur (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. Een natuurlijk gezag, met duidelijke keuzes rond tucht en gezag op school maken hier eveneens onderdeel van uit.

Finaal is het belangrijk dat de directeur de onderwijsorganisatie geregeld evalueert, verankert en bijstuurt om te borgen dat de organisatie efficiënt blijft functioneren en haar doelen waarmaakt.