

Referentiekader

Leidinggeven in scholen, centra en academies van het stedelijk en gemeentelijk onderwijs



Binnen dit referentiekader voor leidinggeven in scholen, centra en academies van het stedelijk en gemeentelijk onderwijs kan OVSG het brede aanbod op het vlak van schoolleiderschap een plaats geven en duiden. Het verwoordt de visie van OVSG op schoolleiderschap en is gebaseerd op jarenlange ervaring in de werving en begeleiding van directeurs en op wetenschappelijk onderzoek.

De aanleiding om dit referentiekader te ontwikkelen is meervoudig: vanuit de praktijk van onze opleidingen voor directies en van de pedagogische begeleiding klonk de vraag naar een helder, gedeeld begrip over schoolleiderschap. Ook de commissie Monard (*visitatie pedagogische begeleidingsdiensten, 2018*) inspireerde ons om de OVSG-visie op schoolleiderschap te expliciteren. In deze visie focussen we niet uitsluitend op het ambt van directeur maar we nemen andere rollen en posities van schoolleiderschap mee.

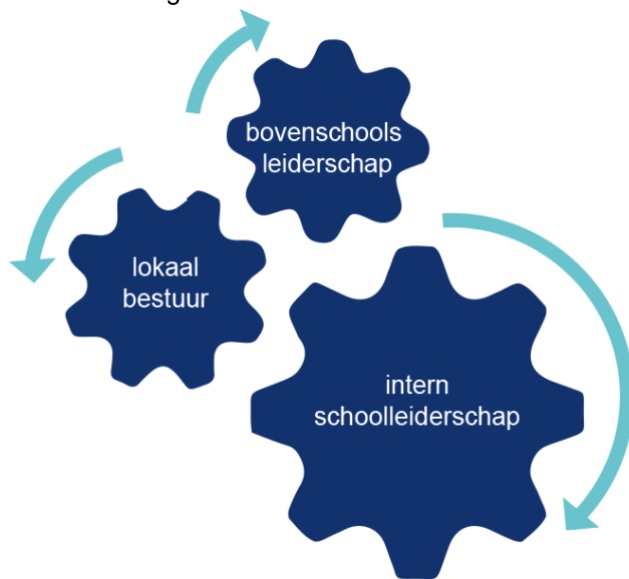
We gebruiken deze kadertekst om tal van acties aan op te hangen: als achtergrond om ons professionaliseringsaanbod in te vullen, als leidraad voor onze ondersteuningspraktijk, als leidraad voor interne vorming en ontwikkelwerk en als toetssteen voor reflectie en uitwisseling. Ook vormt dit kader het fundament van het [Kaderprofiel schoolleiderschap](#).

INHOUD

Leidinggeven in scholen, centra en academies van het stedelijk en gemeentelijk onderwijs ..	1
Leiderschap als samenspel in en rond de school	3
‘De gemeente maakt school – de school maakt de gemeente’: schoolleiderschap in relatie tot lokaal bestuur	3
Schoolleiderschap, een breed begrip	4
Aandacht voor bovenschools leiderschap	4
Referentiekader OVSG: een missie, vier principes en vijf kernopdrachten	5
Leiden met een missie	5
Vier principes voor sterk schoolleiderschap	5
Vijf kernopdrachten van schoolleiders	6
1. Samen visie bepalen en richting geven	8
2. Het leren en de ontwikkeling van de lerende stimuleren	8
3. Samen bouwen aan een professionele leergemeenschap	9
4. De school verbreden en verbinden met de omgeving	10
5. Leiding geven aan de school als organisatie	10
Bronnen	11

Leiderschap als samenspel in en rond de school

We onderscheiden in deze kadervisie drie nauw met elkaar samenhangende velden waarin schoolleiderschap tot stand komt: leiderschap in relatie tot het lokaal bestuur; schoolintern schoolleiderschap; en schoolleiderschap in de relatie tussen scholen die deel uitmaken van een samenwerkingsverband.



‘De gemeente maakt school – de school maakt de gemeente’: schoolleiderschap in relatie tot lokaal bestuur

Onze jarenlange ervaring met het opleiden en begeleiden van directies en recente inzichten uit wetenschappelijk onderzoek, inspireerden OVSG om een referentiekader voor leiderschap in onderwijs uit te tekenen. In scholen, centra en academies van het stedelijk en gemeentelijk onderwijs krijgt schoolleiderschap altijd vorm en invulling in relatie tot het lokaal bestuur. Uit onderzoek weten we dat bij besturen die de opdracht opnemen om de kwaliteit van scholen te bewaken en te stimuleren, ook de directeurs beter functioneren. Zo verhogen besturen indirect de kwaliteit van het onderwijs¹. OVSG is overtuigd van de kracht van de besturen in de ondersteuning van het onderwijskundig leiderschap in de lokale scholen. De schepen bevoegd voor onderwijs en/of de (leidend) ambtenaar van de dienst die het eigen onderwijsaanbod opvolgt, scheppen belangrijke randvoorwaarden voor schoolleiderschap. Bestuurders voeren een strategisch beleid voor hun onderwijs dat spoort met het globale bestuursakkoord van de stad/gemeente. Op ambtelijk niveau zijn besturen verantwoordelijk voor het operationeel management van het onderwijs als gemeentelijke dienst zoals opgenomen in de lokale beleids- en beheerscyclus. Finaal zijn besturen verantwoordelijk voor de kernopdracht van de scholen, centra en academies, met name het realiseren van kwaliteitsvol onderwijs. Samen met de directeur bewaken ze de (onderwijs)kwaliteit. Hun rol is faciliterend, versterkend en ondersteunend voor de kwaliteitsontwikkeling.¹

¹ Zie ook het onderzoek van het Rekenhof (2019) dat uitdrukkelijk het verband legt tussen expertise binnen het schoolbestuur en de kwaliteit van het onderwijs dat in de school gerealiseerd wordt. Het onderzoek toont ook aan dat er een positief verband bestaat tussen de mate van samenwerking die de directeur ervaart met het bestuur en de kwaliteit van de processen in een aantal beleidsdomeinen, zoals een betere opvolging van de leerlingen en een hogere kwaliteit in het zorg- en GOK-beleid, het participatiebeleid en het beleid rond Brede School.

Schoolleiderschap, een breed begrip

We spreken in deze tekst bewust niet van 'de **directeur**' maar hanteren consequent de termen '**schoolleiderschap**' en '**schoolleider**'. Dat is geen ontkenning van het belang van de formele positie van die ene persoon die het directieambt in een school, centrum of academie opneemt. Het is wel de uitdrukking van onze overtuiging dat schoolleiderschap vandaag onmogelijk met slechts één bepaalde formele positie, met name die van de directeur, kan samenvallen.

In de praktijk is schoolleiderschap een complex geheel van activiteiten die plaatsvinden in de interactie van verschillende leden van het team die zowel apart als samen leiderschapstaken uitvoeren². Binnen dit brede concept van schoolleiderschap staat elke school, centrum, academie voor de uitdaging om op maat van de eigen context en de eigen ambities, concreet invulling te geven aan schoolleiderschap: via aanstellingen in ambten, toekennen van rollen, verdeling van taken ...

Daarin zal altijd een evenwicht nodig zijn tussen leiderschap gekoppeld aan één individuele, formele leider (de **directeur** die eindverantwoordelijk is) en leiderschap gekoppeld aan een of meerdere andere leden van het schoolteam die andere rollen opnemen waarmee ze mee invulling geven aan het schoolleiderschap. Deze rollen kunnen al dan niet gebonden zijn aan formele ambten. Denk bijvoorbeeld aan technisch-adviseurs-coördinatoren, zorgcoördinatoren, beleidsondersteuners, ICT-coördinatoren, ... maar net zo goed voorzitters van vakwerkgroepen, coördinatoren van kernteams, trekkers van werkgroepen, coördinatoren van (tijdelijke) projecten enz.³ Deze illustratieve en onvolledige opsomming toont al aan dat scholen over een zekere beleidsruimte beschikken om schoolleiderschap vorm te geven.

Aandacht voor bovenschools leiderschap

Schoolleiderschap hebben we hierboven beschreven in termen van leiding geven aan één onderwijsinstelling. Nagenoeg alle basis- en secundaire scholen hebben via hun deelname aan een 'scholengemeenschap' ook te maken met een of andere vorm van bovenschools leiderschap. De regelgeving m.b.t. scholengemeenschap laat scholen toe om een directie-ambt in te richten, belast met een coördinerende opdracht voor de scholengemeenschap ('directeur coördinatie' in het basisonderwijs en 'coördinerend directeur' in het secundair onderwijs). Op die manier ontstaat ruimte voor een gedeelde verantwoordelijkheid waarbij de directeur die een coördinerende opdracht opneemt, zowel de goede werking van de scholengemeenschap zelf als van de individuele scholen ondersteunt.

Verder voorziet de regelgeving nog andere mogelijkheden om op het niveau van de scholengemeenschap bepaalde functies in te richten die impact kunnen hebben op zowel bovenschools als lokaal schoolleiderschap (in het bijzonder in de domeinen van zorgbeleid, ICT-beleid of algemeen beleid).

Op veel plaatsen zien we dat deze coördinerende functies een schakel vormen tussen de deelnemende scholen en het bestuur. In bepaalde gevallen kunnen meerdere besturen betrokken zijn bij eenzelfde scholengemeenschap. OVSG is overtuigd van het potentieel van deze coördinerende functies op bovenschools niveau in de ondersteuning van het onderwijskundig leiderschap in de lokale scholen.

² Kelchtermans en Piot (2010), 96 e.v.

³ Zie ook de recente literatuur over 'teacher leadership': <http://www.hva.nl/kc-onderwijs-opvoeding/gedeelde-content/contentgroep/teacher-leadership/home.html>

Referentiekader OVSG: een missie, vier principes en vijf kernopdrachten



In wat volgt reiken we een kader aan dat scholen (besturen, directies, teams, stakeholders ...) kan inspireren om in de eigen context schoolleiderschap in te vullen.

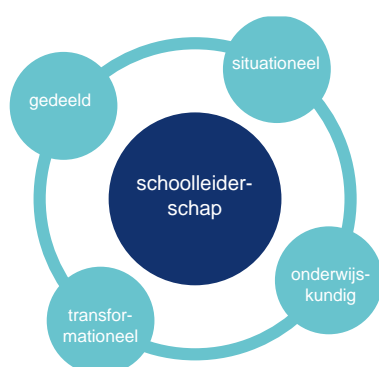
Datzelfde kader is voor OVSG de leidraad om ons ondersteunings- en vormingsaanbod op het vlak van schoolleiderschap vorm en inhoud te geven.

Leiden met een missie

Ons referentiekader schoolleiderschap verbinden we heel uitdrukkelijk met de vraag naar het waarom: wat is finaal de opdracht, de missie van schoolleiderschap?⁴ 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 samenleving⁵. Leiderschap in onderwijs is finaal gericht op deze doelstellingen⁶. 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.

Welk soort van leiderschap is nodig om die missie waar te maken? We onderscheiden eerst vier dragende principes en daarna bakenen we vijf kernopdrachten af.

Deze principes en kernopdrachten kunnen niet alleen het beleid van elke individuele school inspireren maar bieden ook voor besturen en op het niveau van bovenschoolse coördinerende functies een richtsnoer om hun faciliterende en ondersteunende rollen in te vullen.



Vier principes voor sterk schoolleiderschap

Ons referentiekader is gestoeld op vier dragende en met elkaar samenhangende en elkaar ondersteunende *principes* i.v.m. leidinggeven in onderwijs. Er is geen hiërarchisch verband, ze zijn alle vier even belangrijk. Deze principes zijn in alle aspecten van schoolleiderschap aanwezig:

⁴ Marichal, 2018, 43

⁵ Zie ook de [beginselverklaring neutraliteit](#) van OVSG

⁶ Zie ook het Referentiekader Onderwijskwaliteit waarin de kwaliteitsverwachtingen op het vlak van Beleid hun betekenis ontleenen aan de gerichtheid op de ontwikkeling van de lerenden.

- **Schoolleiderschap = Onderwijskundig leiderschap:** Aansluitend bij de missie van schoolleiderschap, beschouwt OVSG onderwijskundig leiderschap als een belangrijk dragend principe van schoolleiderschap. Leiding geven 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.
- **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, 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.
- **Schoolleiderschap = 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 is⁷.
- **Schoolleiderschap = 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. Concreet invullen van schoolleiderschap houdt ook rekening met de kenmerken van individuele teamleden.

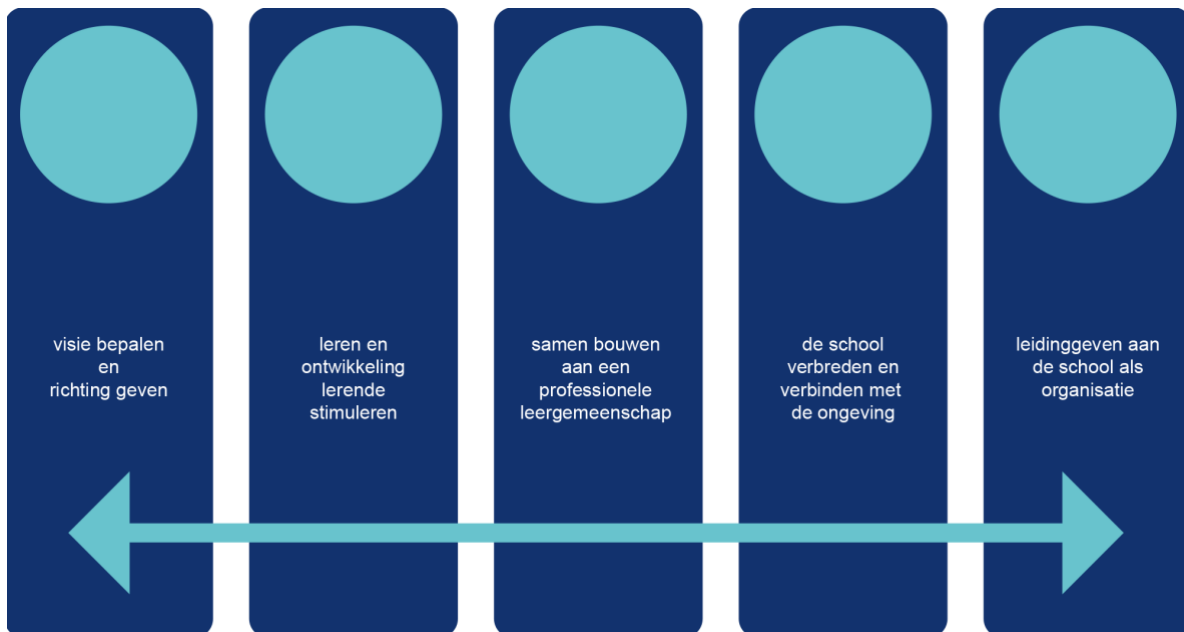
Deze vier dragende principes vertalen we bewust en uitdrukkelijk niet naar één ideaaltypisch model van schoolleiderschap, precies omdat leidinggeven situationeel is, door zijn veelheid en complexiteit ingebed is in en gespreid over het geheel van een team, altijd gebonden is aan een specifieke context.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

Vijf kernopdrachten van schoolleiders

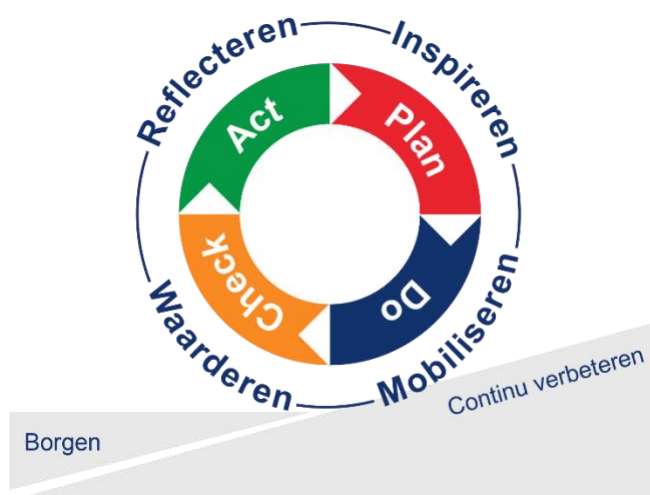
Naast deze vier principes onderscheiden we een aantal kernopdrachten i.v.m. leidinggeven aan een school, centrum, academie die in om het even welke situatie, met om het even welk team en in elke context, belangrijk zijn om uitgevoerd te worden. Het gaat om:

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

⁷ Marichal, 2018, 43



In elk van deze kernopdrachten kunnen we de vier principes van sterk schoolleiderschap herkennen. In ons ondersteuningsaanbod spelen we in op deze vijf kernopdrachten. In elk van deze kernopdrachten is ook de zorg voor en het **bewaken van een kwaliteitsvolle uitvoering (PDCA-cyclus)** als rode draad aanwezig. Bij elk van de kernopdrachten is een expliciete koppeling mogelijk met de kwaliteitsverwachtingen uit het **Referentiekader Onderwijskwaliteit**.⁸ Verder kunnen we deze opdrachten ook inbedden in de cirkel van **Inspireren-Motiveren-Waarderen-Reflecteren**. Om de kwaliteitscyclus in beweging te houden, zijn schoolleiders voortdurend bezig met inspireren, motiveren, waarderen en reflecteren.



De school onderzoekt en ontwikkelt op systematische wijze haar onderwijskwaliteit

8

We leggen in deze tekst expliciet de link naar het rOK op het niveau van de rubrieken en de deelrubrieken. Zie <https://www.onderwijsinspectie.be/nl/het-referentiekader-voor-onderwijskwaliteit-ok>

1. Samen visie bepalen en richting geven

We ondersteunen en versterken de schoolleiders in het voeren van een schoolbeleid gedreven door visie⁹. We stimuleren een schoolleiderschap waarin de visie samen met het team wordt ontwikkeld en levendig gehouden. Deze 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. 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 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 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.



Zie rOK deelrubriek 'Beleid'

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 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.

⁹ Als we in deze tekst spreken van 'schoolleider', dan kan dat zowel van toepassing zijn op de directeur die de formele eindverantwoordelijkheid draagt, als op andere actoren die een rol opnemen in het leiding geven aan de school.



Zie de rOK-deelrubriek 'Een onderwijskundig beleid voeren'



Zie rOK-rubriek 'Ontwikkeling stimuleren' en alle onderliggende deelrubrieken

3. Samen bouwen aan een 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. We vinden het belangrijk dat de schoolleider een motiverende en stimulerende rol speelt met aandacht voor alle medewerkers. Door actief te luisteren en te observeren hou je als 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 altijd situationeel (zie hoger) 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 goede 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.

We zijn overtuigd van de kracht van schoolleiders die 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.



Zie rOK-deelrubrieken 'Beleid' en 'Personeels- en professionaliseringsbeleid'

4. De school verbreden en verbinden met de omgeving

Schoolleiders van het gemeentelijk en stedelijk onderwijs hebben een belangrijke rol als bruggenbouwer tussen de school zelf en de buitenwereld. Ze staan in voortdurende interactie met externe en interne belanghebbenden. Zij staan open voor de inbreng van interne en externe partners, niet het minst van ouders en leerlingen en vertegenwoordigers van het personeel, maar ze 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 in de gemeente of 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.



Zie rOK-deelrubriek 'Beleid'

5. Leiding geven aan de school als organisatie

Voor kwaliteitsvol onderwijs zijn niet enkel bovenstaande accenten belangrijk. Van de schoolleider wordt ook verwacht dat hij/zij de nodige aandacht besteedt aan organisatorische aspecten, inclusief een gedegen financieel en materieel beleid en dat hij de organisatie van de school, het centrum of de academie ondersteunt en faciliteert het onderwijskundig beleid. Binnen de beleidsruimte die het bestuur vastlegt, wendt de schoolleider 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 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.



Zie rOK-deelrubrieken 'Beleid', 'Financieel en materieel beleid' en 'Fysieke en mentale veiligheid van de leef-, leer- en werkomgeving'

Bronnen

- Kelchtermans, G. en Piot, L. (2010). *Schoolleiderschap aangekaart en in kaart gebracht*. Leuven – Den Haag: Acco
- Marichal, K. (2018). Voorbij de bedwelmende retoriek van gedeeld leiderschap in onderwijs. In L. De Man en W. Steensels (eds.). *De directeur vandaag. Perspectieven in schoolleiderschap*. Brussel: Politeia. 32-45
- Piot, L. (2018). Andere tijden, andere leiders. De zoektocht naar schoolleiders vandaag en morgen. In L. De Man en W. Steensels (eds.). *De directeur vandaag. Perspectieven in schoolleiderschap*. Brussel: Politeia. 12-31
- Rekenhof (2019). *Schoolbesturen in het leerplichtonderwijs. Verslag van het Rekenhof aan het Vlaams Parlement*. Brussel. Geraadpleegd op 15 oktober 2019 op www.rekenhof.be
- Staelens, E. (2018). Opleidingsnoden van beginnende directeurs. In L. De Man en W. Steensels (eds.). *De directeur vandaag. Perspectieven in schoolleiderschap*. Brussel: Politeia. 124-143
- Steunpunt Onderwijsonderzoek, UGent, G. Devos, B. Vanblaere & L. Bellemans (2017). *Stress en welbevinden bij schoolleiders: Een analyse van bepalende factoren en van vereiste randvoorwaarden*
- Verbiest, E. (2010). Op weg naar Nieuw Onderwijskundig Leiderschap. In *School en begeleiding: Personeel en Organisatie*, 25 [http://www.samen-wijs.nl/docs/Verbiest - Op weg naar Nieuw Onderwijskundig Leiderschap.pdf](http://www.samen-wijs.nl/docs/Verbiest_-_Op_weg_naar_Nieuw_Onderwijskundig_Leiderschap.pdf)
- Verbiest, E. (2014). *Leren leiden op niveau. Onderzoek in opdracht van de Vlaamse overheid naar competenties en professionalisering van leidinggevendend in het basis- en secundair onderwijs*. Dongen: Samen-Wijs <http://www.nso-cna.nl/wp-content/uploads/2016/08/Eric-Verbiest-2014-Leren-leiden-op-niveau-LLN-Hoofddocument.pdf>