

#4

APR  
2026

28 – OP WEG naar  
gedeelde leiderschap

12 – De koepels over  
gedeelde leiderschap

06 – Op bezoek  
bij Site-A

# WS

magazine

SCHOLEN ANDERS ORGANISEREN





## KOEN MARICHAL & KAREN WOUTERS

Van autonome expert naar samenwerkende professional

16



6

## EEN DAG IN HET SPOOR VAN...

Een school met drie directeurs? Natalie leidt ons rond in Site-A in Aarschot



12

## DUO

Hoe kijken GO! onderwijs en Katholiek Onderwijs naar gedeeld leiderschap?

# In dit magazine



28

## GOED GEDAAN!

Zo begin je aan gedeeld leiderschap op het niveau van de scholengroep

## THEORY U

Otto Scharmers Theory U als leidraad voor gedeeld leiderschap

24



30

## IN PERSPECTIEF

De Ark vond zichzelf heruit. Met gedeeld leiderschap als basis

COLOFON Warme Scholen magazine - editie 4, 2026 • Verantwoordelijke uitgever: Fonds GavorGeluk, SON • Concept: Bold & Pepper, Nunam • Productie: Nunam • Copywriting: Bold & Pepper, NuNam • Hoofd- en eindredactie: Bold & Pepper, Nunam • Fotografie: Nunam, Ilias Teirlinck • Vormgeving: Bold & Pepper • Illustraties: Gudrun Maekelberge • [www.warmescholen.net](http://www.warmescholen.net)



# “Ik schenk en jij zegt stop”

**Dat zei de 5-jarige Jasper tegen zijn papa toen hij yoghurt wou eten. “Nee”, zei zijn vader. “Jij schenkt en jij zegt stop.” Want papa weet: door mensen verantwoordelijkheid te geven, groeien ze. Dat is de kern van gedeeld leiderschap.**

## Anders vasthouden

Voor ik als directeur aan de slag ging bij LAB Sint-Amunds was ik als psycholoog-pedagoog verbonden aan de KU Leuven. Dat zet mij in een unieke positie: ik kan theoretisch onderzoek vergelijken met de praktijk van alledag.

Wat blijkt? Onderzoek bevestigt wat wij dagelijks ervaren: gedeeld leiderschap maakt teams sterker. Wanneer mensen zich strikt beperken tot hun functieomschrijving, blijft potentieel onbenut. Autonomie en eigenaarschap daarentegen versterken betrokkenheid en verbondenheid. Wie samenwerkt aan een gedeeld doel, voelt zich samen verantwoordelijk.

Ik las het verhaal van Jasper in een boek van Wouter Hart. De auteur gebruikt het om te tonen waar leiderschap écht over gaat. Als je alles overneemt, voelt dat veilig en gecontroleerd. Maar er gaat ook iets slapen. Geef je mensen verantwoordelijkheid, dan wordt het spannender. Iedereen moet het uithouden met een beetje onzekerheid. En net daar ontstaat groei en gedeeld leiderschap.

## Leiderschap en Warme Scholen

Gedeeld leiderschap vormt het fundament van de tempel van Warme Scholen. We bepalen samen de koers en geven ruimte aan talent en laten eigenaarschap groeien. Leiderschap is dus geen solo, maar een samenspel tussen collega's, met het oog op warm, kwaliteitsvol onderwijs voor leerlingen.

Daarom organiseren wij van LAB Sint-Amunds onze school bewust kleinschalig. We werken in teams die samen verantwoordelijkheid dragen voor hun leer-gemeenschap. Die teams krijgen ook écht de ruimte om beslissingen te nemen. Leiderschap leeft zo niet alleen bij de directie. Iedereen brengt zijn talenten in en elk teamlid is een onmisbare schakel.

In dit nummer van *Warme Scholen Magazine* verkennen we **gedeeld leiderschap**. Een manier van werken die vertrekt vanuit vertrouwen, verbondenheid en gedeelde verantwoordelijkheid. De verhalen die volgen tonen hoe dat er in de praktijk uitziet: zoeken naar evenwicht tussen richting geven en loslaten, tussen houvast bieden en anders vasthouden.

**Nele Van Oosten**

Directeur LAB Sint-Amunds



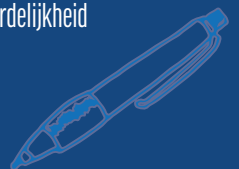
# GEDEELD LEIDERSCHAP IN SCHOLEN

81% van de schoolleiders heeft meer werkplezier

## Dit kost het

- **Heldere visie op onderwijs en organisatie**  
Gedeeld vertrekpunt: waar staan we voor en waar gaan we naartoe?
- **Tijd en ruimte**  
Gedeeld leiderschap vraagt investering in overleg en vertrouwen

- **Ondersteuning in het proces**  
Begeleiding bij de overstap naar gedeelde verantwoordelijkheid
- **Duidelijke rollen**  
Wie doet wat?





85% van directies  
ziet betere  
onderwijskwaliteit  
op school

## Dit krijg je terug

- **Betere besluiten**  
Meer perspectieven aan tafel
- **Wendbare school**  
Minder kwetsbaar bij crisis of uitval
- **Meer eigenaarschap**  
Docenten nemen initiatief en verantwoordelijkheid
- **Leraarschap aantrekkelijker**  
Meer werkplezier, sterkere beroepsidentiteit
- **Meer samenwerking**  
Vertrouwen en veerkracht groeien
- **Collectieve efficacy**  
Team gelooft in eigen slagkracht
- **Schoolontwikkeling**  
Continu leren als organisatie
- **Veerkrachtige teams**  
Beter bestand tegen stress en uitval



Natalie, Marijke en Dominique vormen samen het directieteam van Site-A, een middelbare school in Aarschot. Wij lopen een dagje mee met één van hen om te kijken hoe dat gedeeld leiderschap in de praktijk werkt.

# Een dag in het spoor van... **directeur Natalie**



“Amaaai...



... dat is hier groot”, denken we wanneer we van de ene campus naar de andere wandelen. Maar liefst 1.800 jongeren lopen hier school. Logisch ook, want Site-A in Aarschot is ontstaan uit een fusie van drie verschillende scholen, die elk op een steenworp van elkaar liggen. Vandaar dat we nu – eens die grote vrachtwagen gepasseerd is – de straat oversteken op weg naar een schoolgebouw dat nog groter is dan het pand waar we net vandaan komen.

“Dat is er één van ons”, wijst directeur Natalie de vrachtwagen na. Even weten we niet goed wat te zeggen. Waar is de tijd dat jongeren nog gewoon met de fiets naar school kwamen? Natalie verduidelijkt: “Onze school zet in op ‘levensecht leren’. Vanaf hun 17<sup>de</sup> kunnen jongeren hier een opleiding tot vrachtwagenchauffeur volgen. Of een opleiding tot kapper of bakker, in een speciaal daarvoor opgerichte leeronderneming.” Wanneer hij het woord ‘bakker’ hoort, schiet onze fotograaf wakker: “Ik heb nog een brood nodig!”



Francis en Joshua in het atelier



## “We kopen zelf producten aan bij onze leveranciers”

De rekken in de bakkerij liggen er behoorlijk leeg bij. Tja, de middagrush ligt dan ook net achter ons. “Dit is een goed voorbeeld van wat een leeronderneming is”, vertelt Natalie. “Hier leren jongeren niet enkel de stiel van bakker of patissier, maar ook alles wat er bij het runnen van een eigen zaak komt kijken. Niet in een klaslokaal, maar door hier op school in hun eigen winkel brood te verkopen aan medeleerlingen en leerkrachten.”

In het atelier valt ons oog op Francis en Joshua, die noestig in de weer zijn met een deegrol. “Alles in onze leeronderneming organiseren we zelf”, vertelt Francis. “We geven zelf bestellingen door en we kopen zelf producten aan bij onze leveranciers. We zitten in twee groepen: op dinsdag en donderdag bakt de ene groep en krijgt de andere instructie. De week erna wisselen we.”

Joshua knikt. “We krijgen hier veel vrijheid”, vult hij aan. “Tegelijkertijd staan de leerkrachten altijd voor ons klaar wanneer we met vragen zitten. Ze worden niet snel boos en tonen veel begrip. Vandaag nog wou een klasgenoot met Thaise roots een gebak maken met pandan mousse. En kijk, hij is de mousse net op zijn gebak aan het smeren.” Leerlingen zelf aan de knoppen durven zetten. Ook dat is gedeeld leiderschap.





## De domeinverantwoordelijke

De directie trekt dat gedeeld leiderschap ook door naar de leerkrachten. Zij staan er op Site-A niet alleen voor, maar werken in een team van leerkrachten. Natalie: "Leerkrachten vormen teams van vijf tot acht leerkrachten die samen dezelfde leerlingen begeleiden. Zij dragen samen verantwoordelijkheid voor enkele klasgroepen en geven samen de krachtige leer- en leefomgeving van deze leerlingen vorm. En omdat ze dezelfde leerlingen vaak meerdere vakken geven, kennen ze hen door en door."

Natalie neemt ons mee naar Aagje, één van de domeinverantwoordelijken van de school. "Zo'n domeinverantwoordelijke is binnen een studiedomein het eerste aanspreekpunt voor leerkrachten, leerlingen en ouders", vertelt ze. "Ik begeleid en ondersteun de leerkrachten-teams met praktische en pedagogische vragen." Zo vormt Aagje een cruciale schakel in de structuur van gedeeld leiderschap. Ze verbindt de directie met de teams en koppelt schoolbrede afspraken terug naar de leerkrachtenteams.



## Gluren bij de burens

"We leren nog elke dag bij", vertelt Natalie in de leerkrachtenkamer. "Zo bleek bijvoorbeeld uit de motivatiemonitor (*de enquête die peilt naar het welbevinden van leerkrachten op school*) dat de school wel sterk was in teamwerking binnen elk team van leerkrachten, maar dat de verbinding tussen die teams nog te zwak was. Daarom lanceerden we 'Gluren bij de burens'."

"'Gluren bij de burens' is een project waarbij een leerkracht langsgaat bij een andere leerkracht en de les observeert", legt leerkracht Stefanie uit, die net komt aanwandelen. "De bedoeling is om te zien hoe anderen, ook collega's buiten het team, lesgeven. Nadien gaan we daarover samen in gesprek, vanuit de goede aspecten die we gezien hebben. "Zo zetten we in op het geven van positieve feedback aan elkaar, en verfijnen we tegelijkertijd onze eigen lespraktijk", pikt leerkracht Katrien in. "Ik ben al langsgeweest bij Stefanie en binnenkort komt Stefanie bij mij langsga."



Leerkrachten Katrien en Stefanie



## Over hoge hekken en open deuren

Wanneer we de campus verlaten, blijft Natalie in de deuropening staan. "Toen onze scholen nog aparte instellingen waren, was deze deur er nog niet", vertelt ze. "Integendeel, hier stond vroeger een hek dat de twee scholen van elkaar scheidde."

Met de fusie hebben de directeurs van Site-A de muren proberen slopen. Zowel fysiek als mentaal. Want gedeeld leiderschap stoelt op vertrouwen. Die betrokkenheid voel je zodra je hier rondloopt. In hoe de drie directeurs over hun leerlingen en collega's spreken. In hun blik wanneer een leerling van sportwetenschappen vertelt hoe hij hier open bloeide dankzij de warme begeleiding van het team.

Voldaan lopen we naar de auto. Maar goed, we hebben dan ook een brood voor morgenvroeg.

# Blauwdruk voor gedeeld leiderschap

Drie directeurs voor één school: bij Site-A is het de normaalste zaak van de wereld. We schoven aan tafel met Natalie, Marijke en Dominique voor een gesprek over het ontstaan van hun school en hun keuze voor gedeeld leiderschap.

Hoe is Site-A geboren?

**Natalie:** "Vijf jaar geleden waren we nog drie aparte scholen. Elk van ons was directeur in één van die drie. Maar die scholen lagen op een zakdoek van elkaar. Omdat we een heel aanvullend studieaanbod hadden, groeide het idee om meer samen te werken."

**Dominique:** "Twee van die scholen waren stedelijk onderwijs, één behoorde tot het GO!. Toen het gemeenschapsonderwijs de stedelijke scholen overnam, kwamen we in dezelfde scholengroep terecht. Dat bracht de samenwerking in een stroomversnelling en leidde uiteindelijk tot de fusie."

Hoe hebben jullie die nieuwe school vormgegeven?

**Marijke:** "In ons eerste jaar als directeurs zijn we met enkele collega's – die elkaar amper kenden – op tweedaagse gegaan naar een school in Maastricht. Daar hebben we nagedacht over een visietekst. Wie willen we zijn; waar willen we naartoe. En hoewel de drie scholen elk hun eigen gewoontes hadden, bleek er één grote gemene deler: het hart voor de leerling. Dat moest de kern van ons project blijven."

Jullie delen het leiderschap van Site A onder z'n drieën. Hoe werkt dat concreet?

**Natalie:** "Heel simpel: we doen alles samen, maar elk vanuit onze sterktes. We zijn drie directeurs, gelijkwaardig, zonder hiërarchie. We vertrouwen elkaar volledig.



De directie: Marijke, Natalie en Dominique

## "Het hart voor de leerling is de kern van ons project"

Onze beslissingen nemen we samen, met één stem."

**Dominique:** "Dat vertrouwen komt niet vanzelf. We hebben daar hard aan gewerkt. We zijn ook met drie op tweedaagse geweest, met externe begeleiding, om afspraken te maken over hoe we samenwerken. We horen elkaar bijna dagelijks en hebben wekelijks een vast directieoverleg. En ja, we zijn er voor elkaar. Het is fijn om te weten dat je altijd bij de andere terecht kan voor advies, of voor een luisterend oor."

**Marijke:** "Wij zijn met drie het gezicht van de school. Maar om voor iedereen nabij te blijven, werken we met domeinverantwoordelijken. Zij zijn binnen elk studiedomein het aanspreekpunt voor de teams, en motiveren hen in het opnemen van gedeeld leiderschap."

**Dominique:** "In een school van 1.800 leerlingen moet je kleinschaligheid organiseren. Enkel zo maak je de belofte van een hart voor elke leerling in de praktijk waar."



Hoe staan Katholiek Onderwijs Vlaanderen en het Gemeenschapsonderwijs (GO!) tegenover gedeeld leiderschap? We legden Bruno Vanobbergen (Katholiek Onderwijs Vlaanderen) en Koen Pelleriaux (GO!) elk vijf dezelfde vragen voor. Waar vinden de twee grootste onderwijsverstrekkers in ons land elkaar, en waar leggen ze andere accenten?

## 1 Is een school op je eentje leiden vandaag nog verantwoord?

**Koen:** "Neen. Van een directeur wordt vandaag verwacht dat die tegelijk pedagoog, personeelsverantwoordelijke, IT-verantwoordelijke en preventieadviseur is. Dat is gewoon niet haalbaar. Als je weet dat directeurs vaak dertig of meer mensen rechtstreeks aansturen, dan zit je ver boven wat in de managementliteratuur als werkbaar wordt gezien. Daarom moeten we naar een ander model. Directeurs moeten vooral ruimte krijgen voor hun pedagogisch-didactische opdracht. Heel wat administratieve en zakelijke taken kan je beter organiseren op het niveau van de scholengroep, zodat directeurs zich opnieuw kunnen focussen op onderwijs en op hun team."

**Bruno:** "Neen. De complexiteit van schoolleiderschap is de voorbije jaren sterk toegenomen. Directeurs moeten vandaag tegelijk bezig zijn met vanalles en nog wat: infrastructuur, oudercontacten, personeelsbeleid, pedagogisch beleid, digitale transformatie, zorg, lerarentekort,... Al die verantwoordelijkheden bij één persoon leggen, is niet alleen bijna onmogelijk geworden, het is ook niet wenselijk. Een directeur moet zoveel mogelijk ruimte hebben voor de kerntaken: het pedagogisch en onderwijskundig beleid. Net daar liggen vandaag hoge verwachtingen. Daar heb je vandaag een team voor nodig."

## 2 Hoe ondersteunt uw organisatie directeurs in gedeeld leiderschap?

**Bruno:** "Wij zetten op verschillende manieren in op die ondersteuning. Een eerste manier is de professionalisering van schoolbesturen, omdat een sterk schoolbestuur directeurs kan ontzorgen en gedeeld leiderschap mee mogelijk maakt. Zo organiseren we, in samenwerking met de Antwerp Management School, al jaren opleidingen voor directies in het secundair onderwijs. Sinds dit schooljaar doen we dat ook voor directies in het basisonderwijs. Daarvoor werken we samen met de hogescholen binnen ons netwerk."

→





## “Gedeeld leiderschap betekent dat je mensen in een rol zet waarin hun sterktes tot hun recht komen”

**Bruno Vanobbergen**  
(Katholiek Onderwijs Vlaanderen)



Daarnaast stimuleren we schaalvergroting, omdat dat het vaak makkelijker maakt om tot bredere directieteamen en meer gedeelde verantwoordelijkheid te komen. En we zetten ook sterk in op lerende netwerken tussen scholen. Daar kunnen scholen goede praktijken, valkuilen en concrete organisatievormen met elkaar delen. Want ook tussen scholen is er vandaag nog te weinig samenwerking, terwijl net die uitwisseling bijzonder waardevol kan zijn.”

**Koen:** “In ons vormingsaanbod komt gedeeld leiderschap expliciet aan bod. En ook in onze materialenbank voor leraren en andere onderwijsprofessionals zit heel wat materiaal om met gedeeld leiderschap aan de slag te gaan. Voor mij gaat ondersteuning echter breder dan enkel theorie. Je moet als organisatie ook zelf het goede voorbeeld geven. Daarom nodig ik elke week 4 vertegenwoordigers van onze 26 scholengroepen uit op ons hoofdkantoor in Brussel om samen van ideeën te wisselen en het beleid uit te zetten. Zo doorbreken we het beeld van Brussel als ivoren toren.

Bovendien zit participatie bij GO! structureel ingebouwd. Elke school heeft een schoolraad, met verkozen vertegenwoordigers van ouders en personeel. Via die schoolraden worden ook de raden van bestuur van de scholengroepen en de Raad van het GO! mee samengesteld. Op die manier zit gedeeld leiderschap dus verankerd in het DNA van onze organisatie.”

## 3 Komt gedeeld leiderschap ook de schoolresultaten ten goede?

**Bruno:** “Ja. Ik was onlangs op bezoek bij de vrije basisschool in Langemark. Die school heeft drie jaar geleden ingezet op gedeeld leiderschap en stelde intussen heel duidelijk vast dat de leerprestaties van de leerlingen in de voorbije jaren meetbaar en significant zijn verbeterd. Dat vind ik een mooi voorbeeld. Het gaat om een kleine school in een plattelandsgemeente, maar net daar zie je hoe een ambitie om als school te professionaliseren hand in hand gaat met gedeeld leiderschap en met een hele mooie leerprestaties tot gevolg.”

**Koen:** “Ja. Als je kijkt naar scholen die het goed doen, dan zijn dat scholen waar de directeur een sterke visie heeft én waar die visie breed gedragen wordt, scoren beter. Logisch ook. Als iedereen zijn eigen goesting doet, til je mekaar niet op. Op dat vlak is er nog werk aan de winkel: ons onderwijs is in vergelijking met andere sectoren en het onderwijsveld in het buitenland, nog erg gesloten. Terwijl in de scholen met de beste resultaten, de klasdeuren open staan.”

## 4 Hoe vermijden we dat enkel “de usual suspects” verantwoordelijkheid opnemen?

**Koen:** “Als er evenveel kandidaten als mandaten zijn, krijg je automatisch telkens dezelfde mensen. Je moet er dus voor zorgen dat meer mensen zich kandidaat willen stellen. Dat geeft je keuzevrijheid en zo komen de juiste mensen op de juiste plek terecht. Directies kunnen mensen motiveren door hen duidelijk te maken dat hun engagement wel degelijk ergens over gaat. Wat je absoluut moet vermijden, is overleg voor de galerij: vergaderingen waar mensen het gevoel hebben dat ze over bijzaken praten, terwijl de echte beslissingen elders genomen worden.”

**Bruno:** “Door gedeeld leiderschap goed te definiëren. Wie neemt het initiatief? Wie doet het voorbereidende werk? Hoe wordt de beslissing genomen? Zonder duidelijke kaders loop je het risico dat uiteindelijk vooral de luidste stemmen gehoord worden.”

Kijk ook naar competenties: niet elke leerkracht is even sterk in coaching of in het meenemen van collega's in een professionaliseringstraject. Gedeeld leiderschap betekent niet dat iedereen alles moet doen, maar wel dat je mensen in een rol zet waarin hun sterktes tot hun recht komen. Als je duidelijke verwachtingen formuleert, mandaten afbakent en tijd maakt voor samenwerking, vergroot je ook de kans dat verantwoordelijkheid breder gedragen wordt.”

## 5 Wat is uw tip aan directeurs die vandaag met gedeeld leiderschap aan de slag willen?

**Bruno:** “Je hoeft niet groot te beginnen. Gedeeld leiderschap is geen alles-of-nietsverhaal. Je kan perfect starten met één of twee domeinen en later uitbreiden. Want je wil vermijden dat je als directeur de grip verliest of dat leerkrachten op een bepaald

moment het overzicht kwijt zijn. Daarom is het belangrijk dat je vanaf het begin je visie scherpstelt: wat is het doel van onze school? Wie krijgt welk mandaat? Baken dat goed af en volg regelmatig op.”

**Koen:** “Durf zelf de eerste stap te zetten. Dat doe je door je kwetsbaar op te stellen. Niet makkelijk, want zo toon je anderen waar jouw zwaktes liggen. Maar net doordat je die kwetsbaarheid toont, groeit vertrouwen. Je moet dus durven zeggen: ‘Kom kijken, zet je eens op mijn stoel. Wat zou jij doen in mijn plaats? Alleen zo kan je weggelaten van een model waarin iedereen op zijn eigen eiland blijft zitten.’”

## “Scholen waar de directeur een sterke visie heeft én waar die visie breed gedragen wordt, scoren beter”

**Koen Pelleriaux**  
(GO! Onderwijs)



Van autonome  
expert...

...naar samenwerkende  
professional

**Scholen staan voor steeds complexere uitdagingen. Van diversiteit, over leerachterstand, tot lerarentekort: het vraagt meer dan ooit om samenwerking. Maar hoe organiseer je dat in de praktijk? Wij gingen in gesprek met Koen Marichal en Karen Wouters over gedeeld leiderschap en wat dat vraagt van directies en teams.**

#### Hoe ziet gedeeld leiderschap eruit in schoolcontext?

**Koen Marichal:** "In de kern blijft leiderschap wat het altijd al geweest is: doen samenwerken aan een gemeenschappelijk doel. Wat gedeeld leiderschap stelt is dat niet alle leiderschap van bovenuit moet komen. Als het over leiderschap gaat kijken we typisch naar boven, terwijl we ook naar onszelf en naar elkaar kunnen kijken. Leerkrachten, directie, en zelfs leerlingen en ouders kunnen rollen van verantwoordelijkheid opnemen die de school vooruit helpt.

#### Waarom moeten scholen de omslag naar gedeeld leiderschap maken?

**Karen Wouters:** "De uitdagingen waar scholen vandaag voor staan, zijn te complex om door één leidinggevende gedragen te worden. Denk aan zorgvragen, diversiteit in de klas, werkdruk, verwachtingen van ouders... Dat kan je niet meer oplossen vanuit het directiekantoor alleen. We merken dat scholen die sterker inzetten op samenwerking, beter in staat zijn om met die complexiteit om te gaan. Gedeeld leiderschap helpt om die samenwerking te organiseren. Het maakt dat mensen zich samen verantwoordelijk voelen voor de opdracht van de school."

**Koen:** "In onze maatschappij zien we leiderschap nog al te vaak als een beroep. Maar dat klopt niet. Leiderschap is niet exclusief verbonden aan één bepaalde functie. In een team kunnen verschillende mensen op verschillende momenten leiderschap opnemen, afhankelijk van de situatie. Dat maakt een school wendbaarder. Maar het vraagt wel dat je als school bewust nadenkt over hoe je dat organiseert. Gedeeld leiderschap moet geregisseerd worden." →

## Wie is wie?

### Koen Marichal

- Psycholoog en expert in leiderschap en organisatieontwikkeling
- Stond mee aan de wieg van het Expertisecentrum Leiderschap aan de Antwerp Management School
- Medeoprichter van Casa 19, een collectief rond gedeeld leiderschap in onder meer onderwijs en zorgsector
- Auteur van verschillende boeken over leiderschap en samenwerking



### Karen Wouters

- Pedagoog en expert in leiderschap en leiderschapsontwikkeling
- Was van 2004 tot 2013 verbonden aan University of Maryland (VS) waar ze gedeeld leiderschap in haar kinderschoenen leerde kennen
- Medeoprichter van Casa 19, een collectief rond gedeeld leiderschap in onder meer onderwijs en zorgsector
- Professor aan Antwerp Management school, onder meer verantwoordelijk voor het Start To Lead en Leading From The Middle programma



# “Leiderschap is niet exclusief verbonden aan één bepaalde functie”



## → Wat verandert er concreet voor directies en leerkrachten?

**Karen:** “Het takenpakket van directies evolueert van controle naar kaders creëren en samenwerking mogelijk maken. De directeur blijft richting geven, zet een helder visie op onderwijs en samen school maken uit, maar zorgt er daarnaast vooral voor dat teams kunnen werken en verantwoordelijkheid kunnen opnemen.”

**Koen:** “Directies kunnen anders naar teams gaan kijken. Je ‘team’ is niet je volledige lerarenkorps. Teams zijn kleine groepjes leerkrachten die hun eigen leiderschap inrichten en een mandaat krijgen om autonoom zaken aan te pakken. Als directeur kan je je school leren zien als een team van teams en wordt je meer een regisseur dan direct verantwoordelijke. Elk team ontwikkelt een eigen dynamiek en samen vormen die teams een samenwerkend geheel dat de school stuurt.”

## Verliest de leerkracht zo geen autonomie?

**Karen:** “Voor leerkrachten voelt het soms wel zo. Zij zijn opgeleid om autonoom de eigen klas te runnen. Bij gedeeld leiderschap werk je meer in teamverband. Je moet het zien als een transformatie: leerkrachten evolueren van een autonome expert, naar een samenwerkende professional die mee verantwoordelijkheid draagt voor de bredere schoolopdracht. Dat is niet altijd makkelijk. Het raakt aan je identiteit als leerkracht. Maar eens je die mentale klik gemaakt hebt, vergroot gedeeld leiderschap net je autonomie. Want je beslist mee over dingen waar je in het oude systeem geen vat op had.”

## Gedeeld leiderschap gaat dus hand in hand met de ABC-waarden van Warme Scholen?

**Karen:** “Absoluut! Het versterkt Autonomie, omdat mensen ruimte krijgen om initiatief te nemen. Het versterkt verbondenheid, omdat je samenwerkt aan een gedeelde opdracht. En het versterkt Competentie, omdat mensen hun talenten kunnen inzetten en ontwikkelen. Zo creëer je een school waar niemand er alleen voor staat. Dat is toch de essentie van een Warme School?”

## Waar begin je als school die met gedeeld leiderschap aan de slag wil?

**Koen:** “Begin klein. De eerste stap is niet meteen een hele nieuwe structuur invoeren, maar samen

stil te staan bij hoe je school wil maken: wat is onze opdracht als school? Waar willen we voor staan? En wat betekent dat voor de manier waarop we samenwerken en leiding nemen?

Pas als die bedoeling duidelijk is, kan je kijken naar hoe je dat leiderschap wil organiseren. Welke rollen zijn er nodig? Wie neemt wat op? Zonder een gedeelde taal en visie blijf je vaak hangen in losse initiatieven."

### Hoe begeleiden jullie scholen in dat proces?

**Koen:** "Wij leggen teams typisch een soort korfje voor met rollen en laten mensen zelf nadenken over waar het team nood aan heeft: iemand die de administratie bijhoudt, iemand die de wekelijkse vergadering leidt, iemand die met de directeur kan onderhandelen, et cetera. Die oefening mondt dan uit in een soort mini-charter: wie zijn wij, waar staan we voor, wat zijn de rollen, et cetera. Dat helpt zo'n team op weg."

### Welke rol spelen leerlingen en ouders in gedeeld leiderschap?

**Koen:** "Goed werkende participatie versterkt de cultuur van gedeeld leiderschap. Er is wel nog wat winst te halen door bijvoorbeeld in de leerlingenraad actiever bezig te zijn met leiderschap en leiderschapsontwikkeling. Wat betekent het om een klas te vertegenwoordigen? Welke rollen kunnen oudere leerlingen opnemen naar jongere toe? Welke rollen kunnen ze opnemen in schoolkeuzes of op de speelplaats, bij voorbeeld als steward? Hoe organiseren ze hun eigen leiderschap... Met die vragen bezig zijn, is gedeeld leiderschap ontwikkelen. Dat geldt evenzeer voor ouders."

**Karen:** "Ik ben zelf ouder en voel dat wij veel uitbesteden aan de school. Gedeeld leiderschap kan je dus ook zien als een uitnodiging aan ouders om opnieuw meer betrokken te zijn. Je kan dat inderdaad niet opleggen, maar als je ouders goed voorhoudt dat dat in het belang van het kind is, moet dat mogelijk zijn. Bovendien geldt ook voor ouders dat ze baat hebben bij samenwerking. In onze individualistische samenleving lijkt het vaak alsof je alles zelf moet kunnen, maar gedeeld leiderschap toont hoe samenwerking en gemeenschapsvorming de druk kunnen verlichten."



Ontdek meer over gedeeld leiderschap in de boeken van Koen Marichal en Karen Wouters. *Naar gedeeld leiderschap*. *Van oud naar nieuw leidinggeven* en *De leider, dat zijn wij* zijn verkrijgbaar in de boekhandel.

# Leiderschap als draagbalk van de tempel van verandering

**Verandering gebeurt niet vanzelf. In een Warme School is leiderschap de kracht die richting geeft, vertrouwen bouwt en beweging creëert. Het is geen losse functie of titel, maar de draagbalk waarop de pilaren van een Warme School op rusten.**

Warme Scholen kiezen bewust voor eigenaarschap. Leiderschap is er dynamisch en veeleisend. Het vraagt visie, doorzettingsvermogen én het vermogen om onzekerheid te omarmen. Wie leiding neemt, houdt de koers vast, bewaakt het kader en durft tegelijk los te laten. Verandering is geen theorie; het vraagt durven, doen, experimenteren, bijsturen en soms falen. →





**IEDER GOED  
IN ZIJN  
VEL**



**C  
U  
L  
T  
U  
R**



**STRUCTUUR**



**SYSTEMEN**



**LEIDERSCHAP**



**VISIE**



In een Warme School krijgen teams de bevoegdheid om hun eigen leerprocessen vorm te geven. Leiderschap wordt zo gedeeld en leeft in de hele school. In het begin vraagt dit een duidelijke, dienende aanpak: direct wanneer nodig, altijd ondersteunend. Zo groeit vertrouwen en komt verantwoordelijkheid bij de teams te liggen. Stap voor stap ontstaat een school waarin gedeeld leiderschap vanzelfsprekend is.

Elke verandering begint bij een inspirerende aanjager: iemand die gelooft in de kracht van de school en anderen weet te enthousiasmeren. Vanuit die kern groeit een team van mensen dat samen richting geeft. Naarmate het proces vordert, nemen ook de autonome teams hun stukje leiderschap op. Daar schuilt een belangrijke paradox: gedeeld, horizontaal leiderschap kan alleen bloeien op een stevige basis van helder, verticaal leiderschap. Die stevigheid creëert de ruimte voor eigenaarschap, betrokkenheid en duurzame groei.

Gedeeld leiderschap is geen theoretisch ideaal. Het is de manier waarop een schoolcultuur gaat ademen. Het nodigt iedereen uit verantwoordelijkheid te nemen, initiatief te tonen en samen verandering vorm te geven. Het daagt directie, teamcoördinatoren en leraren uit om te durven loslaten, vertrouwen te geven en eigenaarschap te laten groeien.

In dit nummer laten verschillende scholen zien hoe gedeeld leiderschap in de praktijk werkt. Hun verhalen vertellen hoe richting, vertrouwen en samenwerking samenkomen. Ze tonen dat wanneer leiderschap gedeeld, gedragen en beleefd wordt, de hele school in beweging komt en werkelijk kan stralen.

## GO! basisschool Vonk Turnhout: leerkrachten als experts en rolmodellen

Bij ons op GO! basisschool VONK! te Turnhout zetten we bewust in op gedeeld leiderschap als motor voor kwaliteitsvol onderwijs. Vanuit de overtuiging dat krachtig onderwijs ontstaat wanneer verantwoordelijkheid gedragen wordt door het hele team, vertaalt deze visie zich dagelijks in de praktijk. 'Samen school maken' is bij ons geen holle slogan, maar een concrete manier van werken.

Als warme school trachten we dagelijks een leef- en leer-KRACHTige omgeving te creëren waarin we onze diversiteit als een meerwaarde zien en waar expertise gedeeld mag worden. Onze leerkrachten werken in clusters en via teamteaching en co-teaching zijn zij samen verantwoordelijk voor hun groep leerlingen. Zo wordt eigenaarschap verspreid en komt ieders talent maximaal tot zijn recht. Dit gedeeld leiderschap maakt het mogelijk om flexibel in te spelen op de noden van leerlingen en om samen doordachte pedagogische keuzes te maken.

De leer-KRACHT van het team vormt hierbij het stevige fundament. Door gezamenlijke reflectie, professionele dialoog en voortdurende ontwikkeling groeien leerkrachten samen als experts en rolmodellen. Kleine leergroepen, instructie op maat en een sterke zorg voor verbondenheid zorgen ervoor dat elke leerling gezien wordt en groeikansen krijgt.

Bij VONK! betekent gedeeld leiderschap ook vertrouwen: vertrouwen in elkaar, in expertise en in het proces van samen leren. Vanuit deze cultuur wordt innovatie gedragen door het team, en ontstaat een school waar verantwoordelijkheid gedeeld wordt, beslissingen samen genomen worden en waar onderwijsprofessionals elkaar versterken.

Zo toont GO! basisschool VONK! hoe gedeeld leiderschap niet alleen een visie is, maar een haalbare en duurzame praktijk die leidt tot sterk onderwijs en een warme schoolgemeenschap.



**Dominique Carette,**  
directeur



## GO! Technisch Atheneum da Vinci: graad- en themateams als motor



**Mieke Callaerts en  
Veerle De Bruyn,**  
directeur en waarnemend  
directeur

Een sterke school bouw je niet alleen. Ze groeit waar mensen samen verantwoordelijkheid opnemen. Op da Vinci geloven we dat gedeeld leiderschap daarbij het verschil maakt. Net zoals we onze leerlingen stimuleren om eigenaarschap te nemen over hun leerproces, bepalen we als team samen de koers van onze school.

Dat gedeeld leiderschap krijgt concreet vorm in verschillende teams. In de **graad-teams** nemen collega's samen verantwoordelijkheid op binnen het speelveld van onze gezamenlijke visie. De **graad-coaches** spelen daarbij een sleutelrol. Als

verbinder en coach ondersteunen ze hun team en brengen ze mensen samen. Binnen de teams worden rollen opgenomen op basis van talent en expertise, zodat ieders sterkte tot zijn recht komt. Waar vertrouwen en duidelijke verwachtingen samengaan, groeit betrokkenheid.

Daarnaast zijn er **themateams** die aansluiten bij onze beleidsfocussen. Collega's kiezen bewust voor een thema dat hen interesseert en engageren zich om hier samen rond te werken. Zo krijgt expertise ruimte om te groeien en dragen verschillende collega's actief bij aan de verdere ontwikkeling van onze school.

## Atheneum Herzele: good practices delen tijdens 'AH-connect'

Gedeeld leiderschap zit verweven in het DNA van onze scholengroep en vormt de kern van GO! atheneum Herzele. We willen een school zijn waar leerlingen graag en goed leren en leven.

We vertrekken vanuit de overtuiging dat elke leerkracht een expert is binnen het eigen vakgebied. Dat zorgt voor een sterke professionele autonomie en een groot verantwoordelijkheidsgevoel. Deze visie krijgt dagelijks vorm in onze diverse overlegstructuren, gaande van vakgroepen tot ons innovatieve platform 'AH-connect'. Tijdens deze momenten delen leerkrachten *good practices* met elkaar en rollen we krachtige mini-PLG's (professionele leergemeenschappen) uit om samen de onderwijskwaliteit te versterken.

Sinds dit schooljaar zijn we bovendien gestart met 'flitsbezoeken'. Deze dragen bij aan een cultuur van gedeelde expertise en hebben tevens als doel om een open schoolcultuur te creëren. Zowel de flitsbezoeken als de verschillende overlegstructuren nodigen uit om professioneel dialoog te voeren. Dat stelt ons als beleidsteam in staat om op te treden als faciliterende coaches die ruimte bieden voor eigen initiatief. Beslissingen worden bij ons nooit 'over', maar altijd 'met' de betrokkenen genomen. Dat vergroot de gedragenheid op de werkvloer fundamenteel. Door deze mensgerichte aanpak is onze school wendbaar en wordt onze school een plek waar iedereen graag en goed werkt, leert en leeft.



**Sandy Magerman,**  
directeur

# Theory U

## als fundament voor gedeeld leiderschap

**In scholen waar gedeeld leiderschap en eigenaarschap echt tot leven komen, nemen mensen niet alleen verantwoordelijkheid voor wat ze doen, maar ook voor hoe ze kijken, luisteren en handelen. Theory U van Otto Scharmer biedt een bruikbaar kader om die beweging te begrijpen.**

Onderzoeker Otto Scharmer, verbonden aan MIT, vertrekt vanuit een eenvoudige stelling: Niet wat leiders *doen* bepaalt de kwaliteit van hun leiderschap, maar het *zijn* van waaruit ze handelen.

In onderwijscontexten zien we vaak dat leiders sterk zijn in *doen*: plannen maken, beslissingen nemen, bijsturen, ondersteunen. Maar wanneer uitdagingen complex worden – denk aan werkdruk, diversiteit of veranderende verwachtingen – schieten klassieke oplossingen tekort.

Theory U stelt dat echte verandering pas mogelijk wordt wanneer leiders vertragen, hun aannames onderzoeken en leren waarnemen met een open geest. Dat is de noodzakelijke vaardigheid voor scholen die willen groeien in gedeeld leiderschap en eigenaarschap.

Dit proces wordt vaak voorgesteld als een U-vormige leercurve – vandaar de naam. Die curve beschrijft het innerlijk en collectief leerproces dat goede leiders, teams en organisaties doorlopen.

### **1. Downloading:** **handelen vanuit het verleden**

Bovenaan de U starten we vaak vanuit vertrouwde patronen: "Zo doen we het hier nu eenmaal." In scholen is dat herkenbaar: vaste vergaderstructuren, bekende rollen, terugkerende

reacties. Dit geeft houvast, maar kan ook vernieuwing blokkeren.

### **2. Seeing:** **met nieuwe ogen waarnemen**

De eerste beweging naar beneden vraagt dat leiders echt leren waarnemen: zonder onmiddellijk te oordelen of oplossingen te bedenken. In een schoolcontext betekent dit nieuwsgierig zijn en luisteren naar leerkrachten, leerlingen en ouders. Wat houdt hen bezig?

### **3. Sensing:** **het geheel aanvoelen**

Dieper in de U gaat het om verbonden waarnemen: voelen wat er speelt in het team, in de schoolcultuur of in het systeem. Leiders stappen hier uit hun individuele perspectief en stemmen zich af op het grotere geheel. Dat is cruciaal voor gedeeld leiderschap: leiderschap ontstaat niet in de directiekamer, maar in het collectief.

### **4. Presencing:** **stilstaan bij wie we willen zijn**

Het diepste punt van de U noemt Scharmer *presencing*: een samentrekking van *presence* en *sensing*. Hier nemen leiders bewust afstand van oude reflexen en maken ze ruimte voor wat wil ontstaan. Voor scholen is dit een krachtig moment van herbronning. Welke school willen wij zijn? Welk leiderschap vraagt dit van ons? Welke verantwoordelijkheid nemen we samen?

### **5. Prototyping en Performing:** **handelen vanuit de toekomst**

Wanneer deze innerlijke beweging gemaakt is, ontstaat ruimte om nieuwe initiatieven te laten groeien. Niet meteen groots en perfect, maar via kleine experimenten die gedragen worden door het team. Zo wordt eigenaarschap concreet en gedeeld.

→

## 1 DOWNLOADING

**"Zo doen we het hier nu eenmaal"**

Vergaderen op automatische piloot  
(leidinggevend rageren vanuit het verleden, vaste patronen)



# Welke richting willen we samen uit?



## 2 SEEING

**Elkaars perspectief begrijpen**

Bv. Feedbackgesprek tussen directies  
(leidinggevend luisteren met een open geest)



## 5 PROTOTYPING & PERFORMING

**Nieuwe initiatieven dragen**

Werkgroep start experiment en pilootproject

# 5

## 3 SENSING

**Samen onderzoeken: wat leeft er écht?**

Leiderschapsdag of teamgesprek over gezamenlijke noden  
(leidinggevend voelen het geheel aan en ontdekken samen uitdagingen)



## 4 PRESENSING

**Samen nieuwe toekomst vormen**

Toekomstbeelden delen: "Waar willen we naartoe?"  
(Leidinggevend stemmen af met een open hart en creëren gezamenlijke visie)



Van controle en afdeling ('ik')

Naar eigenaarschap en samenwerking ('wij')



## Otto Scharmer over Theory U

**Onze samenleving verandert. Scholen moeten mee veranderen. Maar hoe dan? Door dwang van bovenaf alleszins niet. Otto Scharmer legt uit hoe zijn Theory U mensen kan helpen om anders naar verandering te kijken en samen verantwoordelijkheid op te nemen.**

**Theory U is voor veel mensen een nieuw concept. Hoe legt u het uit?**

"Theory U is een model voor diepgaande verandering van individuen, organisaties en systemen. Het centrale idee erachter is dat we de verbinding met onszelf, anderen en de natuur zijn kwijtgeraakt. Enkel door die connectie te herstellen, kunnen we onze manier van doen wezenlijk veranderen."

**Hoe doen we dat?**

"Het vraagt om een andere manier van leren. Kijk, leren kan op twee manieren: enerzijds kan je leren uit het verleden; anderzijds uit de toekomst. Daarmee bedoel ik: de nieuwe mogelijkheden die op ons afkomen, kunnen zien en ernaar handelen. In plaats van alleen terug te kijken, moeten we nu ook vooruit leren kijken. Dat is de kern van Theory U: jezelf leren verbinden met wie je wil worden, niet alleen met wie je nu bent."

**Waarom is dat volgens u zo belangrijk vandaag de dag?**

"Omdat we in een wereld leven vol disruptie. Al neemt steeds meer van onze klassieke, cognitieve taken, zoals rekenen en analyseren, over. Dat zijn precies de vaardigheden waarop ons onderwijssysteem al decennialang inzet. Waar we vandaag dus op moeten inzetten, zijn op uitgesproken menselijke vaardigheden:

empathie, creativiteit, ethisch besef, het vermogen om te luisteren, om samen te werken.”

### Doet ons onderwijs dat genoeg?

“Nee. Ons onderwijs leert traditioneel vooral uit het verleden, niet uit de toekomst. Menselijke vaardigheden staan vandaag niet centraal. We blijven jongeren opleiden alsof ze machines zijn die kennis moeten reproduceren. Terwijl we geen tweedeklas machines nodig hebben, maar eersteklas mensen. Mensen die kunnen omgaan met onzekerheid, die nieuwe mogelijkheden kunnen zien, en die zich verbonden voelen met zichzelf, met anderen en met de wereld.

Theory U helpt om die vaardigheden te ontwikkelen. Het is een methode die mensen leert om niet alleen te reageren op problemen, maar oproept om te ontdekken wat jou nuttig doet voelen. Dat is essentieel als we willen vermijden dat jongeren afhaken.”



## 3 niveaus van gedeeld leiderschap

Gedeeld leiderschap vraagt meer dan taken verdelen. Het vraagt een cultuur waarin mensen zich gezien, gehoord en verantwoordelijk voelen.

Theory U ondersteunt dit proces op drie niveaus:

- **Individueel:** leiders ontwikkelen zelfreflectie, emotionele intelligentie en moreel kompas.
- **Relationeel:** teams leren luisteren voorbij standpunten en rollen.
- **Organisatorisch:** beslissingen ontstaan vanuit dialoog en gezamenlijke betekenisgeving.

Sterke schoolleiders zijn niet degenen met alle antwoorden, maar degenen die ruimte scheppen voor leren bij zichzelf én bij anderen.

De U is geen eenmalige oefening, maar een terugkerende leercyclus. Elke uitdaging, elk spanningsveld, elk veranderproces kan een nieuwe uitnodiging zijn om opnieuw af te dalen en samen sterker terug te komen.

Misschien is dat wel de essentie van warm, gedeeld en sterk leiderschap in onderwijs: niet sneller antwoorden vinden, maar dieper leren kijken. In een onderwijswereld die steeds sneller lijkt te gaan, klinkt dat misschien contra-intuïtief. Toch is het precies vertraging die sterk leiderschap mogelijk maakt.



# GEDEELD LEIDERSCHAP IN DE SCHOLENGROEP

1 september 2025 was niet enkel voor de leerlingen van scholengroep OP WEG een spannende dag. Ook voor het bestuur was het een vuurdoop, want sinds dit jaar trekt OP WEG voluit de kaart van gedeeld leiderschap. Directeur Els Nemegeer vertelt hoe ze dat model samen met pedagogische begeleiding en collega-directeurs op poten heeft gezet.



## Vorm een cluster van scholen

Ga eerst na met welke scholen je in zee wilt gaan om structureel samen te werken. Beperk je je tot de bestaande scholengemeenschap? Of durf je ruimer te kijken? Met de nieuwgevormde cluster stel je een teamcharter op: Waarvoor staan we? Welke rollen en afspraken hanteren wij? Afscheid nemen van een oude structuur vraagt moed. Er vloeien immers verschillende culturen samen. Hoe maken we er samen een mooi verhaal van met respect voor ieders eigenheid?



1

## Organiseer jezelf in een structurele cluster van directies

Sommige taken zijn erg specifiek en vragen steeds meer expertise. Overkoepelende rollen kunnen dan zijn: algemeen directeur, financieel directeur, logistiek directeur en personeelsdirecteur. De andere collega's vormen dan teams van pedagogische en administratief-organisatorische directeurs die hun specifieke talenten verdelen over meerdere scholen, elk vanuit hun eigen rol. Met een team van directeurs stuur je dus meerdere scholen aan, net zoals je met een team van leerkrachten meerdere klassen organiseert.

2





## “Gedeeld leiderschap stopt niet bij de directie”

### Els Nemegeer –

directeur basisscholen Emmaüs en Tabor in Sint-Maria Aalter

“De nieuwe structuur gaat in de eerste plaats over hoe we het leiderschap binnen de cluster organiseren, maar het idee van gedeeld leiderschap stopt daar niet. Ook op schoolniveau proberen we dat door te trekken.

In onze scholen werken leerkrachten bijvoorbeeld in zelfsturende teams en verdelen ze de taken volgens hun sterktes. Soms gebeurt dat via een carrousel: één leerkracht werkt een thema als pakweg EHBO uit en geeft dat vervolgens in verschillende klassen. Zo moeten leerkrachten niet allemaal alles apart voorbereiden en kunnen ze zich meer verdiepen in wat hen ligt.

Ook leerlingen krijgen bij ons een stem. Vanaf het derde leerjaar kunnen ze verkozen worden in het leerlingenparlement. Daarin zitten vertegenwoordigers uit de verschillende leerjaren. Zij krijgen bijvoorbeeld inspraak in speelplaatsafspraken. Wie mag het voetbalveld wanneer gebruiken? Die inspraak is belangrijk, omdat leerlingen vaak het best weten wat er leeft.

Op die manier proberen we het idee van gedeeld leiderschap breder te maken dan alleen de directie. Het gaat er uiteindelijk om dat iedereen in de school mee verantwoordelijkheid kan opnemen.”

## Verdeel de taken vanuit goesting en talenten

# 3

Sommige leidinggevenden zijn sterk in mensen coachen, terwijl anderen een liefde hebben voor tabellen en cijfers. Weer anderen voelen affiniteit voor het kleuterteam, terwijl er ook leiders nodig zijn om de ‘masters’ te leiden. Voor elk wat wils dus, afhankelijk van de gevormde cluster. Eens de overkoepelende taken verdeeld zijn, kunnen de ‘resterende’ directies teams vormen over de scholen heen.



## Vorm hechte teams, zo heeft elke directeur een veilige haven

# 4

Zo staat de directeur niet langer alleen voor de school. Een team van directeurs deelt samen de lasten en lusten. Dat maakt het werk haalbaar en draagbaar. Dit vraagt uiteraard afstemming én een groot vertrouwen in elkaar, omdat losgelaten taken bij een ander terecht komen en opgenomen verantwoordelijkheden meerdere scholen omvatten.



Hoe ziet gedeeld leiderschap eruit in de praktijk? Wat vergt het van medewerkers? En leidt deze manier van werken écht tot betere resultaten? In basisschool De Ark in Heverlee zijn ze het allang gewend om mee aan de beleidsknoppen te zitten. Vier collega's leggen uit hoe zij dat ervaren.

# Gedeeld leiderschap in De Ark

## Basisschool De Ark in Heverlee

- Opgedeeld in onderbouw (Ark 1), middenbouw (Ark 2) en bovenbouw (Ark 3)
- Eén beleidsondersteuner per bouwlaag
- Samen met de algemeen directeur vormen de beleidsondersteuners de directie



# “Een school op je eentje leiden lukt vandaag echt niet meer”

## De directeur

Martine Foulon

“De omslag naar gedeeld leiderschap is er gekomen uit noodzaak. Nadat mijn twee collega-directeurs kort na elkaar wegvielen, stond ik er als algemeen directeur plots alleen voor. Toen ben ik naar de raad van bestuur gestapt met de vraag of ik de schoolstructuur mocht omgooien. Want ik voelde dat een school met bijna 900 kinderen op je eentje leiden vandaag echt niet meer lukt. Ik heb er toen bewust voor gekozen om de verantwoordelijkheid te delen.

In de nieuwe schoolstructuur kwamen er drie bouwlagen: de kleuters vormden de onderbouw, het eerste tot derde leerjaar de middenbouw, en het vierde tot zesde leerjaar de bovenbouw. Aan het hoofd van elk van die bouwlagen, kwam een beleidsondersteuner. Die drie mensen vormen samen het beleidsteam dat mij als directeur ondersteunt in de dagelijkse werking. Ook de klassenstructuur werd hertekend. Nu zijn twee à drie leerkrachten samen, als ‘mini-team’, verantwoordelijk voor twee klassen. ‘Duo-klassen’, noemen wij dat.

## "Het beleidsteam kan perfect beslissen zonder mij"

Natuurlijk leidt verandering tot weerstand. Niet iedereen was het eens met die nieuwe structuur. En dat is oké. Het enige wat ik vraag, is om het te proberen. Alle begin is moeilijk en dan moet je bijsturen. Neem nu de beleidsondersteuners. Eerst combineerden ze die taak met hun job als leerkracht. We wilden immers niet dat de beleidsmakers het contact met de werkvloer zouden verliezen. Maar dat bleek niet haalbaar: je kan niet én voor de klas staan én tijd hebben voor beleid. De taken van de beleidsondersteuner werden ook te omvangrijk. Dus stuurden we bij en lanceerden we het vliegwiel: een maandelijks overlegmoment tussen het beleidsteam en enkele leerkrachten.

Vandaag is het beleidsteam perfect in staat om zonder mij beslissingen te nemen. En dat zal ook nodig zijn: binnenkort neem ik binnen de scholengroep een andere functie op. De post van algemeen directeur verdwijnt. Dan staat het beleidsteam echt op eigen benen en zit mijn werk erop. Ik heb er alle vertrouwen in.”



# “Beslissingen nemen we samen in het vliegwiel”

## De beleidsondersteuner

Tine Taverniers

“Het beleidsteam neemt nooit een beslissing zonder de leerkrachten daarin te kennen. Daarom plannen we elke maand een vergadering van het vliegwiel in. Dat is het forum waar vertegenwoordigers van de leerkrachten met de drie beleidsondersteuners in gesprek gaan. Die vergaderingen, op woensdagochtend, leid ik in goede banen. Voor ons was het belangrijk om dat tijdens de werkuren te doen. Anders riskeer je dat leerkrachten – die al drukbezet zijn – na de uren moeten blijven en daardoor misschien ook afhaken.

## “Duidelijkheid voorkomt veel weerstand”

Wat we daar zoal beslissen? Onlangs stond het voorstel om geen moeder- en vaderdag meer te organiseren, op de agenda. We merkten dat de maatschappelijke context veranderd is: er zijn kinderen zonder papa, met twee mama’s, of die opgroeien in een complexe gezins-situatie. Daarom hebben we besloten om als alternatief één gezinsdag te organiseren. Zo voelt niemand zich uitgesloten.

Uiteraard botsen die beslissingen wel eens op weerstand. Zeker wanneer je zelf niet bij de discussie betrokken bent, kan het lijken alsof de beslissing al op voorhand vaststond. Heldere communicatie is dan ook een absolute noodzaak. Wie als vertegenwoordiger in het vliegwiel zit, neemt de verantwoordelijkheid om duidelijk terug te koppelen naar het team wat er besloten is. We hebben geleerd om transparant te zijn over het proces: wat ligt vast? Waar is nog ruimte voor bijsturing? Die duidelijkheid voorkomt veel weerstand.



Je moet ook duidelijk maken dat wat beslist wordt in het vliegwiel, beslist blijft. In de begindagen, durven collega’s achteraf nog eens op een beslissing terug te komen of hoopten ze op een uitzondering. Die deur moet je dichthouden. Zo werkt het niet. Al betekent dat niet dat er geen ruimte is voor initiatief. We werken met wat wij ‘weipalen’ noemen: die bakenen de grenzen van een beslissing af, maar daarbinnen krijgen leerkrachten veel speelruimte. Neem nu het voorbeeld van de gezinsdag. Het vliegwiel heeft beslist dat de kinderen één cadeau knutselen. Niet meer. Maar wat dat cadeau is, of je ouders uitnodigt op school en hoe je die dag invult, dat bepalen de leerkrachten helemaal zelf.”

→

“Vanaf volgend jaar zijn we helemaal een zelfsturend team”

## **De administratief medewerker** Lentle Geijsels

“Dit is ondertussen het tweede jaar dat ik hier werk. Toen ik bij De Ark begon, viel me meteen op hoeveel autonomie je hier krijgt. Het is niet zo dat Karen, de administratief directeur, hier 's morgens binnenkomt en aankondigt wie wat moet doen en wanneer een taak af moet zijn. Mijn collega's en ik plannen ons werk autonoom in en kunnen zelf bepalen wanneer we aan welke taak werken.

Karen sluit wel aan bij ons wekelijks overleg op woensdag. Zo blijft zij op de hoogte van wat er speelt. Maar enkel wanneer het echt druk is of er een bepaald dossier in het vuur ligt, biedt zij sturing.

Onze school zit momenteel in een fusie en vanaf volgend jaar neemt Karen een andere rol op binnen de nieuwe vzw. Ze zal ook niet vervangen worden. Vanaf dan zijn we helemaal een zelfsturend team. Of we daar veel mee bezig zijn? Eigenlijk niet. De hele papierwinkel die zo'n fusie met zich meebrengt, dáár zijn wij mee bezig!



“Je leert enorm veel van je collega's”

## **De leerkracht** Wim Anthoon

“Ik sta al dertig jaar voor de klas en ik heb de transitie naar een Warme School van dichtbij meegemaakt. Vandaag ben ik met twee andere collega's verantwoordelijk voor 48 leerlingen in het vijfde leerjaar, verspreid over twee klassen. Dat gedeeld leiderschap heeft enkele belangrijke voordelen. Je kunt leerlingen veel gerichter helpen. Een collega kan de leerlingen die extra uitleg nodig hebben bijvoorbeeld apart nemen, terwijl jij verder kan gaan met de les.

Bovendien leer je enorm veel van elkaar. Elke leerkracht kijkt met een andere bril. De ene pakt het zus aan, de ander zo... Op die manier kom je in aanraking met nieuwe ideeën, die je zelf ook kan toepassen in je eigen lessen. Dat vind ik een enorme verrijking.

Wat ik wel jammer vind, is dat een les niet meer mag uitlopen. Stel dat een bepaald thema enorm leeft bij de kinderen en ze stellen veel vragen, dan heb je niet altijd tijd om daarop in te gaan. Want de volgende dag neemt een collega de les over en die moet kunnen vertrekken vanaf een vooraf afgesproken punt. Dat vraagt best wat coördineerwerk, maar je krijgt er veel voor terug. Ik ben altijd al een grote voorstander van innovatie geweest, dus ik was meteen overtuigd.”



# Mentale veerkracht begint op het sportveld

Steeds meer jongeren kampen met stress, prestatiedruk of eenzaamheid. Sport en beweging zijn ideaal om daarmee om te gaan. Daarom lanceert Warm Vlaanderen een nieuw initiatief: Warme Sportplek. Dat zijn clubs waar sportieve prestaties hand in hand gaan met mentaal welzijn.

Sport en beweging kunnen een belangrijke beschermende rol spelen voor het mentale welzijn van jongeren. Zo zorgt een positieve sportomgeving zorgt voor minder stress, betere slaap, hechte sociale banden en bovenal: plezier en ontspanning

Maar die positieve resultaten komen niet uit de lucht vallen. Dat vraagt aandacht van coaches, clubs en ouders over hoe ze met jongeren omgaan.



## WAT IS EEN WARMESPORTPLEK?

Een Warme Sportplek is een sportomgeving waar mentaal welzijn bewust wordt versterkt. Het is een plek waar jongeren zich veilig en gesteund voelen, en waar ook ruimte is voor hun emotionele en psychologische noden. Daar draait sport niet alleen om winnen of presteren. Het gaat ook om jongeren die:

- zelfvertrouwen opbouwen
- zich gehoord voelen
- ondersteuning vinden
- leren omgaan met uitdagingen

## WORD OOK EEN WARMESPORTPLEK

Wil jouw club mee het verschil maken? Word pilootclub en help mee om sportomgevingen te creëren waar jongeren niet alleen sterker worden in hun sport, maar ook in het leven.

Warme Sportplek maakt deel uit van het Netwerk Warm Vlaanderen, ondersteund door het Fonds GavoerGeluk.



Scan de QR-code en ontdek hoe jouw club kan deelnemen.



# Er zit een Warme School in elke school

**Hoe maak je van jouw school een plaats waar leraren en leerlingen zich echt thuis voelen en volop kunnen ontwikkelen?**

Daarmee kan Warme Scholen jou helpen. We begeleiden nieuwe scholen met hun transitie naar een Warme School. Via een vrijblijvend gesprek krijg jij een antwoord op al je vragen en leren wij jou kennen. Waag je de sprong? Dan gaan we samen meteen aan de slag. Wacht niet te lang, want de plaatsen zijn beperkt.

Maak nu een afspraak via [info@warmescholen.net](mailto:info@warmescholen.net)



Je laten inspireren of bijscholen over Warme Scholen? Hou dan onze agenda en nieuwsberichten in het oog op [www.warmescholen.net](http://www.warmescholen.net)