



Koning Boudewijnstichting

BREDERODESTRAAT 21 B-1000 BRUSSEL
TEL +32-2-511 18 40
KBS-FRB.BE GOEDEDOELEN.BE INFO@KBS-FRB.BE



Edubron
Universiteit Antwerpen



Vragenlijst

Sterk schoolbestuur – Krachtig beleid

Een initiatief van de Koning Boudewijnstichting
in samenwerking met Edubron (Universiteit Antwerpen)

Referentie: Vanhoof, J., Sneyers, E., & Van Petegem, P. (2018) *Vragenlijst sterkschoolbestuur.be*. Ontwikkeld in opdracht van de Koning Boudewijnstichting voor het zelfevaluatie-instrument www.sterkschoolbestuur.be.

Inhoudsopgave

VASTE MODULE 1 – p. 3

Dragers van beleidsvoerend vermogen binnen het schoolbestuur

Deelnemers = leden van het schoolbestuur

VASTE MODULE 2 – p. 9

Samenstelling van het schoolbestuur

Deelnemers = leden van het schoolbestuur

OPTIONELE MODULE 1 – p. 10

Dragers van beleidsvoerend vermogen in de relatie tussen het schoolbestuur en de schoolleiders van zijn scholen

Deelnemers = leden van het schoolbestuur en eventueel schoolleiders

OPTIONELE MODULE 2 – p. 16

Dragers van beleidsvoerend vermogen in de relatie tussen het schoolbestuur en de coördinerend directeurs van zijn scholengemeenschappen

Deelnemers = leden van het schoolbestuur en eventueel coördinerend directeurs van de scholengemeenschappen

OPTIONELE MODULE 3 – p. 22

Beleidsdomeinen

Deelnemers = leden van het schoolbestuur en eventueel schoolleiders en/of coördinerend directeurs van de scholengemeenschappen

VERKLARING VAN GEHANTEERDE BEGRIPPEN – p. 28

Schoolbestuur en leden van het schoolbestuur

Schoolleiders

Coördinerend directeurs van de scholengemeenschappen

Beleidsvoerend vermogen

De acht dragers van beleidsvoerend vermogen

De acht beleidsdomeinen

VASTE MODULE 1 - DRAGERS VAN BELEIDSVOEREND VERMOGEN BINNEN HET SCHOOLBESTUUR

Deelnemers = leden van het schoolbestuur

Drager 1 – Doeltreffende communicatie binnen het schoolbestuur

Doeltreffende communicatie richt de aandacht op formele en informele communicatie-initiatieven van bestuursleden om tegemoet te komen aan informatiebehoeftes en aan wensen tot wederzijdse afstemming.

In dit schoolbestuur ...

*1 = helemaal oneens, 2 = eerder oneens, 3 = noch oneens/noch eens,
4 = eerder eens, 5 = helemaal eens, weet niet/niet van toepassing*

- 1 ... communiceert men stimulerend en ondersteunend.
- 2 ... is men communicatievaardig.
- 3 ... stelt men informatie vlot beschikbaar.
- 4 ... verloopt de communicatie tussen de voorzitter en de bestuursleden in beide richtingen.
- 5 ... gebruikt men de bestaande overlegorganen op een constructieve wijze.
- 6 ... communiceert men open over motieven, ideeën, verzuchtingen en onzekerheden.
- 7 ... is er voldoende ruimte voor informele communicatie.

In welke mate wenst u in de toekomst verandering op het vlak van doeltreffende communicatie?

1 = geen wens tot verandering, 2 = beperkte wens tot verandering, 3 = sterke wens tot verandering

Wenst u een antwoord te verduidelijken of een bijkomende reactie te geven?

Uw antwoord zal letterlijk worden opgenomen in het rapport. Deze vraag is niet verplicht in te vullen.

Drager 2 – Ondersteunende relaties binnen het schoolbestuur

Ondersteunende relaties verwijzen naar de mate waarin de professionele en persoonlijke relaties tussen bestuursleden als ondersteunend ervaren worden.

In dit schoolbestuur ...

1 = helemaal oneens, 2 = eerder oneens, 3 = noch oneens/noch eens,

4 = eerder eens, 5 = helemaal eens, weet niet/niet van toepassing

- 1 ... is er een goede verstandhouding tussen de bestuursleden onderling.
- 2 ... is men bedreven in het functioneren in teamverband.
- 3 ... vertrouwt men elkaar.
- 4 ... maakt men goed gebruik van de deskundigheid van anderen.
- 5 ... vormen de bestuursleden een hecht team.
- 6 ... kan men het goed met elkaar vinden.
- 7 ... vindt men steun bij elkaar.

In welke mate wenst u in de toekomst verandering op het vlak van ondersteunende relaties?

1 = geen wens tot verandering, 2 = beperkte wens tot verandering, 3 = sterke wens tot verandering

Wenst u een antwoord te verduidelijken of een bijkomende reactie te geven?

Uw antwoord zal letterlijk worden opgenomen in het rapport. Deze vraag is niet verplicht in te vullen.

Drager 3 – Gezamenlijke doelgerichtheid binnen het schoolbestuur

Gezamenlijke doelgerichtheid omvat het werken vanuit een richtinggevende visie, missie en kernwaarden die door bestuursleden gedragen wordt.

In dit schoolbestuur ...

*1 = helemaal oneens, 2 = eerder oneens, 3 = noch oneens/noch eens,
4 = eerder eens, 5 = helemaal eens, weet niet/niet van toepassing*

- 1 ... stelt men duidelijke prioriteiten voorop.
- 2 ... werkt men naar duidelijke doelen toe.
- 3 ... legt men de eigen gezamenlijke visie vast in een strategisch plan.
- 4 ... blijkt de visie in de dagelijkse activiteiten.
- 5 ... is men het onderling eens over de te realiseren doelen.
- 6 ... stelt men een langetermijnvisie voorop.
- 7 ... expliciteert men wat men belangrijk vindt.

In welke mate wenst u in de toekomst verandering op het vlak van gezamenlijke doelgerichtheid?

1 = geen wens tot verandering, 2 = beperkte wens tot verandering, 3 = sterke wens tot verandering

Wenst u een antwoord te verduidelijken of een bijkomende reactie te geven?

Uw antwoord zal letterlijk worden opgenomen in het rapport. Deze vraag is niet verplicht in te vullen.

Drager 4 – Gedeeld leiderschap binnen het schoolbestuur

Gedeeld leiderschap verwijst naar de participatie van bestuursleden in de besluitvorming in het schoolbestuur.

In dit schoolbestuur ...

*1 = helemaal oneens, 2 = eerder oneens, 3 = noch oneens/noch eens,
4 = eerder eens, 5 = helemaal eens, weet niet/niet van toepassing*

- 1 ... hebben de bestuursleden voldoende mogelijkheden om zich te engageren in besluitvormingsprocessen.
- 2 ... stimuleert men de bestuursleden om actief aan besluitvormingsprocessen deel te nemen.
- 3 ... betreft men alle belanghebbenden bij het nemen van beslissingen.
- 4 ... wendt men bij het nemen van beslissingen de in het schoolbestuur aanwezige expertise aan.
- 5 ... worden bestuursleden gestimuleerd tot het nemen van beleidsinitiatieven.
- 6 ... overlegt men met elkaar bij het nemen van belangrijke beslissingen.
- 7 ... houdt men bij beslissingen rekening met de mate waarin andere bestuursleden de beslissing ondersteunen.

In welke mate wenst u in de toekomst verandering op het vlak van gedeeld leiderschap?

1 = geen wens tot verandering, 2 = beperkte wens tot verandering, 3 = sterke wens tot verandering

Wenst u een antwoord te verduidelijken of een bijkomende reactie te geven?

Uw antwoord zal letterlijk worden opgenomen in het rapport. Deze vraag is niet verplicht in te vullen.

Drager 5 – Geïntegreerd beleid binnen het schoolbestuur

Geïntegreerd beleid focust zich op de onderliggende afstemming van de verschillende beleidsdomeinen binnen het ruimere beleid dat wordt gevoerd door bestuursleden.

In dit schoolbestuur ...

*1 = helemaal oneens, 2 = eerder oneens, 3 = noch oneens/noch eens,
4 = eerder eens, 5 = helemaal eens, weet niet/niet van toepassing*

- 1 ... hebben de bestuursleden zicht op elkaars verantwoordelijkheden.
- 2 ... heeft men een duidelijk zicht op de functiebeschrijvingen van andere bestuursleden.
- 3 ... heeft men een visie die de eigen verantwoordelijkheid overschrijdt.
- 4 ... denkt men mee rond thema's zonder dat men daar een onmiddellijk belang bij heeft.
- 5 ... houdt men in het eigen handelen rekening met de activiteiten, ambities en wensen van andere bestuursleden.
- 6 ... bestaan er duidelijke afspraken met betrekking tot de bevoegdheden van bestaande raden/werkgroepen.
- 7 ... werken verschillende werkgroepen op een complementaire manier samen.

In welke mate wenst u in de toekomst verandering op het vlak van geïntegreerd beleid?

1 = geen wens tot verandering, 2 = beperkte wens tot verandering, 3 = sterke wens tot verandering

Wenst u een antwoord te verduidelijken of een bijkomende reactie te geven?

Uw antwoord zal letterlijk worden opgenomen in het rapport. Deze vraag is niet verplicht in te vullen.

Drager 6 – Reflectief vermogen binnen het schoolbestuur

Reflectief vermogen omvat de mate waarin het schoolbestuur initiatieven neemt om in het eigen functioneren sterke en zwakke punten te identificeren.

In dit schoolbestuur ...

*1 = helemaal oneens, 2 = eerder oneens, 3 = noch oneens/noch eens,
4 = eerder eens, 5 = helemaal eens, weet niet/niet van toepassing*

- 1 ... stimuleren de bestuursleden elkaar tot regelmatige reflectie.
- 2 ... ervaart men het identificeren van verbeterpunten niet als bedreigend.
- 3 ... heeft men een kritische houding ten opzichte van het eigen handelen.
- 4 ... heeft men een positieve houding ten aanzien van gezamenlijke reflectie.
- 5 ... vraagt men regelmatig feedback over het eigen werk en functioneren.
- 6 ... neemt men initiatieven om gegevens over het eigen functioneren te verzamelen.
- 7 ... is men bereid het eigen functioneren in vraag te stellen.

In welke mate wenst u in de toekomst verandering op het vlak van reflectief vermogen?

1 = geen wens tot verandering, 2 = beperkte wens tot verandering, 3 = sterke wens tot verandering

Wenst u een antwoord te verduidelijken of een bijkomende reactie te geven?

Uw antwoord zal letterlijk worden opgenomen in het rapport. Deze vraag is niet verplicht in te vullen.

Drager 7 – Innovatief vermogen binnen het schoolbestuur

Innovatief vermogen richt de aandacht op de mate waarin bestuursleden openstaan voor en omgaan met vernieuwingen, en erin slagen om vernieuwingen op een succesvolle manier te implementeren.

In dit schoolbestuur ...

*1 = helemaal oneens, 2 = eerder oneens, 3 = noch oneens/noch eens,
4 = eerder eens, 5 = helemaal eens, weet niet/niet van toepassing*

- 1 ... neemt men een positieve houding aan ten aanzien van vernieuwingen.
- 2 ... probeert men nieuwe werkwijzen en benaderingen uit.
- 3 ... weet men bij vernieuwingen passend om te gaan met weerstanden bij de bestuursleden.
- 4 ... is er een verspreiding van nieuwe inzichten die bestuursleden elders opdoen.
- 5 ... probeert men initiatieven tot vernieuwingen ook vanuit de bestuursleden te laten groeien.
- 6 ... onderzoekt men of vernieuwingen aansluiten bij de visie van waaruit het schoolbestuur werkt.
- 7 ... besteedt men tijdens overlegmomenten voldoende aandacht aan innovatie.

In welke mate wenst u in de toekomst verandering op het vlak van innovatief vermogen?

1 = geen wens tot verandering, 2 = beperkte wens tot verandering, 3 = sterke wens tot verandering

Wenst u een antwoord te verduidelijken of een bijkomende reactie te geven?

Uw antwoord zal letterlijk worden opgenomen in het rapport. Deze vraag is niet verplicht in te vullen.

Drager 8 – Responsief vermogen binnen het schoolbestuur

Responsief vermogen verwijst naar de mate waarin bestuursleden openstaan voor en in staat zijn een antwoord te formuleren op externe vragen en verwachtingen.

In dit schoolbestuur ...

*1 = helemaal oneens, 2 = eerder oneens, 3 = noch oneens/noch eens,
4 = eerder eens, 5 = helemaal eens, weet niet/niet van toepassing*

- 1 ... gaat men actief op zoek naar de mening van externe partners.
- 2 ... zijn de contacten met externe partners zo ingericht dat de bestuursleden deze als ondersteunend ervaren.
- 3 ... staat men open voor impulsen van externe partners.
- 4 ... is er een breed netwerk met stakeholders uit socio-economische en culturele milieus.
- 5 ... speelt men in op evoluties in de samenleving.

6 ... toetst men eigen overtuigingen aan die van externen.

7 ... speelt men in op actuele ontwikkelingen.

In welke mate wenst u in de toekomst verandering op het vlak van responsief vermogen?

1 = geen wens tot verandering, 2 = beperkte wens tot verandering, 3 = sterke wens tot verandering

Wenst u een antwoord te verduidelijken of een bijkomende reactie te geven?

Uw antwoord zal letterlijk worden opgenomen in het rapport. Deze vraag is niet verplicht in te vullen.

VASTE MODULE 2 - SAMENSTELLING VAN HET SCHOOLBESTUUR

Deelnemers = leden van het schoolbestuur

Wat is uw geslacht?

Man – Vrouw – X

Wat is uw geboortejaar?

.....

In dit schoolbestuur ...

*1 = helemaal oneens, 2 = eerder oneens, 3 = noch oneens/noch eens,
4 = eerder eens, 5 = helemaal eens, weet niet/niet van toepassing*

- 1 ... is er een goede balans tussen mannen en vrouwen.
- 2 ... vormt de aanwezige diversiteit aan bestuursleden een weerspiegeling van de diversiteit in de maatschappelijke context waarin het schoolbestuur functioneert.
- 3 ... is er een goed evenwicht tussen diverse competenties van bestuursleden.
- 4 ... is er een goed evenwicht met betrekking tot de leeftijden van de bestuursleden.

OPTIONELE MODULE 1 - DRAGERS VAN BELEIDSVOEREND VERMOGEN IN DE RELATIE TUSSEN HET SCHOOLBESTUUR EN DE SCHOOLLEIDERS VAN ZIJN SCHOLEN

Deelnemers = leden van het schoolbestuur en eventueel schoolleiders

Drager 1 – Doeltreffende communicatie in de relatie tussen het schoolbestuur en de schoolleiders van zijn scholen

Doeltreffende communicatie richt de aandacht op formele en informele communicatie-initiatieven van bestuursleden en schoolleiders om tegemoet te komen aan informatiebehoefte en aan wensen tot wederzijdse afstemming.

*1 = helemaal oneens, 2 = eerder oneens, 3 = noch oneens/noch eens,
4 = eerder eens, 5 = helemaal eens, weet niet/niet van toepassing*

1. Het schoolbestuur stelt informatie vlot beschikbaar aan de schoolleiders van zijn scholen.
2. Er is voldoende ruimte voor informele communicatie tussen het schoolbestuur en de schoolleiders van zijn scholen.
3. Het schoolbestuur en de schoolleiders van zijn scholen communiceren op een open manier met elkaar.
4. Het schoolbestuur en de schoolleiders van zijn scholen staan in de wijze waarop zij communiceren op gelijke voet met elkaar.

In welke mate wenst u in de toekomst verandering op het vlak van doeltreffende communicatie?

1 = geen wens tot verandering, 2 = beperkte wens tot verandering, 3 = sterke wens tot verandering

Wenst u een antwoord te verduidelijken of een bijkomende reactie te geven?

Uw antwoord zal letterlijk worden opgenomen in het rapport. Deze vraag is niet verplicht in te vullen.

Drager 2 – Ondersteunende relaties in de relatie tussen het schoolbestuur en de schoolleiders van zijn scholen

Ondersteunende relaties verwijzen naar de mate waarin de professionele en persoonlijke relaties tussen bestuursleden en schoolleiders als ondersteunend ervaren worden.

*1 = helemaal oneens, 2 = eerder oneens, 3 = noch oneens/noch eens,
4 = eerder eens, 5 = helemaal eens, weet niet/niet van toepassing*

1. Het schoolbestuur en de schoolleiders van zijn scholen vertrouwen elkaar.

2. Het schoolbestuur en de schoolleiders van zijn scholen voelen zich door elkaar ondersteund in de uitoefening van hun werkzaamheden.
3. Het schoolbestuur en de schoolleiders van zijn scholen maken goed gebruik van elkaars deskundigheid.
4. Het schoolbestuur en de schoolleiders van zijn scholen werken als een hecht team samen.

In welke mate wenst u in de toekomst verandering op het vlak van ondersteunende relaties?

1 = geen wens tot verandering, 2 = beperkte wens tot verandering, 3 = sterke wens tot verandering

Wenst u een antwoord te verduidelijken of een bijkomende reactie te geven?

Uw antwoord zal letterlijk worden opgenomen in het rapport. Deze vraag is niet verplicht in te vullen.

Drager 3 – Gezamenlijke doelgerichtheid in de relatie tussen het schoolbestuur en de schoolleiders van zijn scholen

Gezamenlijke doelgerichtheid omvat het werken vanuit een richtinggevende visie, missie en kernwaarden die door bestuursleden, schoolleiders en andere betrokkenen gedragen wordt.

*1 = helemaal oneens, 2 = eerder oneens, 3 = noch oneens/noch eens,
4 = eerder eens, 5 = helemaal eens, weet niet/niet van toepassing*

1. Het schoolbestuur en de schoolleiders van zijn scholen werken samen naar een duidelijk doel toe.
2. Tussen het schoolbestuur en de schoolleiders van zijn scholen bestaat er consensus over wat zij voor elkaar dienen te betekenen.
3. Het schoolbestuur en de schoolleiders van zijn scholen voelen zich verbonden met elkaar.
4. Tussen het schoolbestuur en de schoolleiders van zijn scholen worden de verwachtingen die men heeft ten opzichte van elkaar helder geëxpliciteerd.

In welke mate wenst u in de toekomst verandering op het vlak van gezamenlijke doelgerichtheid?

1 = geen wens tot verandering, 2 = beperkte wens tot verandering, 3 = sterke wens tot verandering

Wenst u een antwoord te verduidelijken of een bijkomende reactie te geven?

Uw antwoord zal letterlijk worden opgenomen in het rapport. Deze vraag is niet verplicht in te vullen.

Drager 4 – Gedeeld leiderschap in de relatie tussen het schoolbestuur en de schoolleiders van zijn scholen

Gedeeld leiderschap verwijst naar de participatie van bestuursleden en schoolleiders in de besluitvorming in het schoolbestuur.

*1 = helemaal oneens, 2 = eerder oneens, 3 = noch oneens/noch eens,
4 = eerder eens, 5 = helemaal eens, weet niet/niet van toepassing*

1. Het schoolbestuur en de schoolleiders van zijn scholen nemen de tijd voor grondig overleg bij het nemen van belangrijke beslissingen.
2. Het schoolbestuur en de schoolleiders van zijn scholen toetsen beslissingen goed bij elkaar af.
3. Het schoolbestuur en de schoolleiders van zijn scholen zijn ervan overtuigd dat ze door onderlinge afstemming tot betere besluiten komen.
4. Het schoolbestuur en de schoolleiders van zijn scholen stimuleren elkaar om deel te nemen aan besluitvormingsprocessen.

In welke mate wenst u in de toekomst verandering op het vlak van gedeeld leiderschap?

1 = geen wens tot verandering, 2 = beperkte wens tot verandering, 3 = sterke wens tot verandering

Wenst u een antwoord te verduidelijken of een bijkomende reactie te geven?

Uw antwoord zal letterlijk worden opgenomen in het rapport. Deze vraag is niet verplicht in te vullen.

Drager 5 – Geïntegreerd beleid in de relatie tussen het schoolbestuur en de schoolleiders van zijn scholen

Geïntegreerd beleid focust zich op de onderliggende afstemming van de verschillende beleidsdomeinen binnen het ruimere beleid van het schoolbestuur en in de samenwerking met schoolleiders.

*1 = helemaal oneens, 2 = eerder oneens, 3 = noch oneens/noch eens,
4 = eerder eens, 5 = helemaal eens, weet niet/niet van toepassing*

1. Het schoolbestuur en de schoolleiders van zijn scholen hebben goed zicht op elkaars verantwoordelijkheden.
2. Het schoolbestuur en de schoolleiders van zijn scholen stemmen hun activiteiten goed op elkaar af.
3. Het schoolbestuur en de schoolleiders van zijn scholen geloven in de meerwaarde van onderling overleg.
4. Het schoolbestuur en de schoolleiders van zijn scholen werken op een complementaire manier samen.

In welke mate wenst u in de toekomst verandering op het vlak van geïntegreerd beleid?

1 = geen wens tot verandering, 2 = beperkte wens tot verandering, 3 = sterke wens tot verandering

Wenst u een antwoord te verduidelijken of een bijkomende reactie te geven?

Uw antwoord zal letterlijk worden opgenomen in het rapport. Deze vraag is niet verplicht in te vullen.

Drager 6 – Reflectief vermogen in de relatie tussen het schoolbestuur en de schoolleiders van zijn scholen

Reflectief vermogen omvat de mate waarin het schoolbestuur en schoolleiders initiatieven nemen om in het eigen functioneren sterke en zwakke punten te identificeren.

*1 = helemaal oneens, 2 = eerder oneens, 3 = noch oneens/noch eens,
4 = eerder eens, 5 = helemaal eens, weet niet/niet van toepassing*

1. Tussen het schoolbestuur en de schoolleiders van zijn scholen bestaat er voldoende openheid om de bestaande werkwijzen kritisch te bespreken.
2. Het schoolbestuur en de schoolleiders van zijn scholen reflecteren regelmatig op hun samenwerking.
3. Het schoolbestuur en de schoolleiders van zijn scholen geven feedback op elkaars werk en functioneren.
4. Het schoolbestuur en de schoolleiders van zijn scholen volgen de kwaliteit van hun onderlinge samenwerking systematisch op.

In welke mate wenst u in de toekomst verandering op het vlak van reflectief vermogen?

1 = geen wens tot verandering, 2 = beperkte wens tot verandering, 3 = sterke wens tot verandering

Wenst u een antwoord te verduidelijken of een bijkomende reactie te geven?

Uw antwoord zal letterlijk worden opgenomen in het rapport. Deze vraag is niet verplicht in te vullen.

Drager 7 – Innovatief vermogen in de relatie tussen het schoolbestuur en de schoolleiders van zijn scholen

Innovatief vermogen richt de aandacht op de mate waarin het schoolbestuur en de schoolleiders openstaan voor en omgaan met vernieuwingen, en erin slagen om vernieuwingen op een succesvolle manier te implementeren.

*1 = helemaal oneens, 2 = eerder oneens, 3 = noch oneens/noch eens,
4 = eerder eens, 5 = helemaal eens, weet niet/niet van toepassing*

1. Het schoolbestuur en de schoolleiders van zijn scholen creëren in hun onderlinge samenwerking een voedingsbodem voor vernieuwend handelen.
2. Het schoolbestuur en de schoolleiders van zijn scholen stellen de in het verleden ontstane gewoontes en vanzelfsprekendheden in hun samenwerking in vraag.
3. Het schoolbestuur en de schoolleiders van zijn scholen zetten elkaar ertoe aan om nieuwe werkwijzen en benaderingen uit te proberen.
4. In het vormgeven van hun relatie zijn het schoolbestuur en de schoolleiders van zijn scholen gericht op voortdurende verbetering.

In welke mate wenst u in de toekomst verandering op het vlak van innovatief vermogen?

1 = geen wens tot verandering, 2 = beperkte wens tot verandering, 3 = sterke wens tot verandering

Wenst u een antwoord te verduidelijken of een bijkomende reactie te geven?

Uw antwoord zal letterlijk worden opgenomen in het rapport. Deze vraag is niet verplicht in te vullen.

Drager 8 – Responsief vermogen in de relatie tussen het schoolbestuur en de schoolleiders van zijn scholen

Responsief vermogen verwijst naar de mate waarin bestuursleden en schoolleiders openstaan voor en in staat zijn om een antwoord te formuleren op externe vragen en verwachtingen.

*1 = helemaal oneens, 2 = eerder oneens, 3 = noch oneens/noch eens,
4 = eerder eens, 5 = helemaal eens, weet niet/niet van toepassing*

1. In het vormgeven van hun onderlinge samenwerking gaan het schoolbestuur en de schoolleiders van zijn scholen actief op zoek naar de mening van externen.
2. De manier waarop het schoolbestuur en de schoolleiders van zijn scholen samenwerken speelt in op evoluties in de samenleving.
3. In het vormgeven van hun relatie staan het schoolbestuur en de schoolleiders van zijn scholen open voor impulsen van externen.
4. In hun onderlinge samenwerking ervaren het schoolbestuur en de schoolleiders van zijn scholen de contacten met externen als ondersteunend.

In welke mate wenst u in de toekomst verandering op het vlak van responsief vermogen?

1 = geen wens tot verandering, 2 = beperkte wens tot verandering, 3 = sterke wens tot verandering

Wenst u een antwoord te verduidelijken of een bijkomende reactie te geven?

Uw antwoord zal letterlijk worden opgenomen in het rapport. Deze vraag is niet verplicht in te vullen.

OPTIONELE MODULE 2 - DRAGERS VAN BELEIDSVOEREND VERMOGEN IN DE RELATIE TUSSEN HET SCHOOLBESTUUR EN DE COÖRDINEREND DIRECTEURS VAN ZIJN SCHOLENGEMEENSCHAPPEN

Deelnemers = leden van het schoolbestuur en eventueel coördinerend directeurs van de scholengemeenschappen

Drager 1 – Doeltreffende communicatie in de relatie tussen het schoolbestuur en de coördinerend directeurs van zijn scholengemeenschappen

Doeltreffende communicatie richt de aandacht op formele en informele communicatie-initiatieven van bestuursleden en coördinerend directeurs om tegemoet te komen aan informatiebehoeftes en aan wensen tot wederzijdse afstemming.

*1 = helemaal oneens, 2 = eerder oneens, 3 = noch oneens/noch eens,
4 = eerder eens, 5 = helemaal eens, weet niet/niet van toepassing*

1. Het schoolbestuur stelt informatie vlot beschikbaar aan de coördinerend directeurs van zijn scholengemeenschappen.
2. Het schoolbestuur en de coördinerend directeurs van zijn scholengemeenschappen hebben duidelijke afspraken over hoe de formele onderlinge communicatie dient te verlopen.
3. Er is voldoende ruimte voor informele communicatie tussen het schoolbestuur en de coördinerend directeurs van zijn scholengemeenschappen.
4. Het schoolbestuur en de coördinerend directeurs van zijn scholengemeenschappen communiceren op een open manier met elkaar.

In welke mate wenst u in de toekomst verandering op het vlak van doeltreffende communicatie?

1 = geen wens tot verandering, 2 = beperkte wens tot verandering, 3 = sterke wens tot verandering

Wenst u een antwoord te verduidelijken of een bijkomende reactie te geven?

Uw antwoord zal letterlijk worden opgenomen in het rapport. Deze vraag is niet verplicht in te vullen.

Drager 2 – Ondersteunende relaties in de relatie tussen het schoolbestuur en de coördinerend directeurs van zijn scholengemeenschappen

Ondersteunende relaties verwijzen naar de mate waarin de professionele en persoonlijke relaties tussen bestuursleden en coördinerend directeurs als ondersteunend ervaren worden.

*1 = helemaal oneens, 2 = eerder oneens, 3 = noch oneens/noch eens,
4 = eerder eens, 5 = helemaal eens, weet niet/niet van toepassing*

1. Het schoolbestuur en de coördinerend directeurs van zijn scholengemeenschappen voelen zich door elkaar ondersteund in de uitoefening van hun werkzaamheden.
2. Het schoolbestuur en de coördinerend directeurs van zijn scholengemeenschappen maken goed gebruik van elkaars deskundigheid.
3. In hun onderlinge samenwerking biedt het schoolbestuur de coördinerend directeurs van zijn scholengemeenschappen voldoende ruimte om (het) eigen beleid (uit) te voeren.
4. Het schoolbestuur en de coördinerend directeurs van zijn scholengemeenschappen werken als een hecht team samen.

In welke mate wenst u in de toekomst verandering op het vlak van ondersteunende relaties?

1 = geen wens tot verandering, 2 = beperkte wens tot verandering, 3 = sterke wens tot verandering

Wenst u een antwoord te verduidelijken of een bijkomende reactie te geven?

Uw antwoord zal letterlijk worden opgenomen in het rapport. Deze vraag is niet verplicht in te vullen.

Drager 3 – Gezamenlijke doelgerichtheid in de relatie tussen het schoolbestuur en de coördinerend directeurs van zijn scholengemeenschappen

Gezamenlijke doelgerichtheid omvat het werken vanuit een richtinggevende visie, missie en kernwaarden die door bestuursleden en coördinerend directeurs gedragen wordt.

*1 = helemaal oneens, 2 = eerder oneens, 3 = noch oneens/noch eens,
4 = eerder eens, 5 = helemaal eens, weet niet/niet van toepassing*

1. Het schoolbestuur en de coördinerend directeurs van zijn scholengemeenschappen werken samen naar een duidelijk doel toe.
2. Tussen het schoolbestuur en de coördinerend directeurs van zijn scholengemeenschappen bestaat er consensus over wat zij voor elkaar dienen te betekenen.
3. Het schoolbestuur en de coördinerend directeurs van zijn scholengemeenschappen voelen zich verbonden met elkaar.
4. Tussen het schoolbestuur en de coördinerend directeurs van zijn scholengemeenschappen worden de verwachtingen die men heeft ten opzichte van elkaar helder geëxpliciteerd.

In welke mate wenst u in de toekomst verandering op het vlak van gezamenlijke doelgerichtheid?

1 = geen wens tot verandering, 2 = beperkte wens tot verandering, 3 = sterke wens tot verandering

Wenst u een antwoord te verduidelijken of een bijkomende reactie te geven?

Uw antwoord zal letterlijk worden opgenomen in het rapport. Deze vraag is niet verplicht in te vullen.

Drager 4 – Gedeeld leiderschap in de relatie tussen het schoolbestuur en de coördinerend directeurs van zijn scholengemeenschappen

Gedeeld leiderschap verwijst naar de participatie van bestuursleden en coördinerend directeurs in de besluitvorming in het schoolbestuur.

*1 = helemaal oneens, 2 = eerder oneens, 3 = noch oneens/noch eens,
4 = eerder eens, 5 = helemaal eens, weet niet/niet van toepassing*

1. Het schoolbestuur en de coördinerend directeurs van zijn scholengemeenschappen nemen de tijd voor grondig overleg bij het nemen van belangrijke beslissingen.
2. Het schoolbestuur en de coördinerend directeurs van zijn scholengemeenschappen toetsen beslissingen goed bij elkaar af.
3. Het schoolbestuur en de coördinerend directeurs van zijn scholengemeenschappen zijn ervan overtuigd dat ze door onderlinge afstemming tot betere besluiten komen.
4. Het schoolbestuur en de coördinerend directeurs van zijn scholengemeenschappen stimuleren elkaar om deel te nemen aan besluitvormingsprocessen.

In welke mate wenst u in de toekomst verandering op het vlak van gedeeld leiderschap?

1 = geen wens tot verandering, 2 = beperkte wens tot verandering, 3 = sterke wens tot verandering

Wenst u een antwoord te verduidelijken of een bijkomende reactie te geven?

Uw antwoord zal letterlijk worden opgenomen in het rapport. Deze vraag is niet verplicht in te vullen.

Drager 5 – Geïntegreerd beleid in de relatie tussen het schoolbestuur en de coördinerend directeurs van zijn scholengemeenschappen

Geïntegreerd beleid focust zich op de onderliggende afstemming van de verschillende beleidsdomeinen binnen het ruimere beleid van het schoolbestuur en in de relatie met de coördinerend directeurs.

*1 = helemaal oneens, 2 = eerder oneens, 3 = noch oneens/noch eens,
4 = eerder eens, 5 = helemaal eens, weet niet/niet van toepassing*

1. Het schoolbestuur en de coördinerend directeurs van zijn scholengemeenschappen hebben goed zicht op elkaars verantwoordelijkheden.
2. Het schoolbestuur en de coördinerend directeurs van zijn scholengemeenschappen stemmen hun activiteiten goed op elkaar af.
3. Het schoolbestuur en de coördinerend directeurs van zijn scholengemeenschappen geloven in de meerwaarde van onderling overleg.
4. Het schoolbestuur en de coördinerend directeurs van zijn scholengemeenschappen werken op een complementaire manier samen.

In welke mate wenst u in de toekomst verandering op het vlak van geïntegreerd beleid?

1 = geen wens tot verandering, 2 = beperkte wens tot verandering, 3 = sterke wens tot verandering

Wenst u een antwoord te verduidelijken of een bijkomende reactie te geven?

Uw antwoord zal letterlijk worden opgenomen in het rapport. Deze vraag is niet verplicht in te vullen.

Drager 6 – Reflectief vermogen in de relatie tussen het schoolbestuur en de coördinerend directeurs van zijn scholengemeenschappen

Reflectief vermogen omvat de mate waarin het schoolbestuur en de coördinerend directeurs initiatieven nemen om in het eigen functioneren sterke en zwakke punten te identificeren.

*1 = helemaal oneens, 2 = eerder oneens, 3 = noch oneens/noch eens,
4 = eerder eens, 5 = helemaal eens, weet niet/niet van toepassing*

1. Tussen het schoolbestuur en de coördinerend directeurs van zijn scholengemeenschappen bestaat er voldoende openheid om de bestaande werkwijzen kritisch te bespreken.
2. Het schoolbestuur en de coördinerend directeurs van zijn scholengemeenschappen reflecteren regelmatig op hun samenwerking.
3. Het schoolbestuur en de coördinerend directeurs van zijn scholengemeenschappen geven feedback op elkaars werk en functioneren.
4. Het schoolbestuur en de coördinerend directeurs van zijn scholengemeenschappen volgen de kwaliteit van hun onderlinge samenwerking systematisch op.

In welke mate wenst u in de toekomst verandering op het vlak van reflectief vermogen?

1 = geen wens tot verandering, 2 = beperkte wens tot verandering, 3 = sterke wens tot verandering

Wenst u een antwoord te verduidelijken of een bijkomende reactie te geven?

Uw antwoord zal letterlijk worden opgenomen in het rapport. Deze vraag is niet verplicht in te vullen.

Drager 7 – Innovatief vermogen in de relatie tussen het schoolbestuur en de coördinerend directeurs van zijn scholengemeenschappen

Innovatief vermogen richt de aandacht op de mate waarin het schoolbestuur en de coördinerend directeurs openstaan voor en omgaan met vernieuwingen, en erin slagen om vernieuwingen op een succesvolle manier te implementeren.

*1 = helemaal oneens, 2 = eerder oneens, 3 = noch oneens/noch eens,
4 = eerder eens, 5 = helemaal eens, weet niet/niet van toepassing*

1. Het schoolbestuur en de coördinerend directeurs van zijn scholengemeenschappen creëren in hun onderlinge samenwerking een voedingsbodem voor vernieuwend handelen.
2. Het schoolbestuur en de coördinerend directeurs van zijn scholengemeenschappen stellen de in het verleden ontstane gewoontes en vanzelfsprekendheden in hun samenwerking in vraag.
3. Het schoolbestuur en de coördinerend directeurs van zijn scholengemeenschappen zetten elkaar ertoe aan om nieuwe werkwijzen en benaderingen uit te proberen.
4. Wanneer het schoolbestuur en zijn scholengemeenschappen voor een verandering in hun relatie staan, weten zij deze doeltreffend vorm te geven.

In welke mate wenst u in de toekomst verandering op het vlak van innovatief vermogen?

1 = geen wens tot verandering, 2 = beperkte wens tot verandering, 3 = sterke wens tot verandering

Wenst u een antwoord te verduidelijken of een bijkomende reactie te geven?

Uw antwoord zal letterlijk worden opgenomen in het rapport. Deze vraag is niet verplicht in te vullen.

Drager 8 – Responsief vermogen in de relatie tussen het schoolbestuur en de coördinerend directeurs van zijn scholengemeenschappen

Responsief vermogen verwijst naar de mate waarin bestuursleden en coördinerend directeurs openstaan voor en in staat zijn om een antwoord te formuleren op externe vragen en verwachtingen.

*1 = helemaal oneens, 2 = eerder oneens, 3 = noch oneens/noch eens,
4 = eerder eens, 5 = helemaal eens, weet niet/niet van toepassing*

1. In het vormgeven van hun onderlinge samenwerking gaan het schoolbestuur en de coördinerend directeurs van zijn scholengemeenschappen actief op zoek naar de mening van externen.
2. De manier waarop het schoolbestuur en de coördinerend directeurs van zijn scholengemeenschappen samenwerken speelt in op evoluties in de samenleving.
3. In het vormgeven van hun relatie staan het schoolbestuur en de coördinerend directeurs van zijn scholengemeenschappen open voor impulsen van externen.

4. In hun onderlinge samenwerking ervaren het schoolbestuur en de coördinerend directeurs van zijn scholengemeenschappen de contacten met externen als ondersteunend.

In welke mate wenst u in de toekomst verandering op het vlak van responsief vermogen?

1 = geen wens tot verandering, 2 = beperkte wens tot verandering, 3 = sterke wens tot verandering

Wenst u een antwoord te verduidelijken of een bijkomende reactie te geven?

Uw antwoord zal letterlijk worden opgenomen in het rapport. Deze vraag is niet verplicht in te vullen.

OPTIONELE MODULE 3 - BELEIDSDOMEINEN

Deelnemers = leden van het schoolbestuur en eventueel schoolleiders en/of coördinerend directeurs van de scholengemeenschappen

Domein 1 – Strategisch beleid

Het strategisch beleid van een schoolbestuur richt zich op de koers die bestuursleden willen uitzetten in de (nabije) toekomst en omvat zo onder meer bevoegdheden die gericht zijn op het verbeteren van de eigen situatie, zoals het aangaan van samenwerkingsverbanden. Daarnaast is het strategisch beleid van een schoolbestuur ook gericht op het verbeteren van de situatie van zijn scholen, bijvoorbeeld aan de hand van herstructureringen in de vorm van een fusering van verschillende scholen. Op basis van de eigen missie en visie alsook de vooropgestelde (eigen en opgelegde) doelstellingen bepalen schoolbesturen strategieën ter realisatie ervan. Deze strategieën worden verankerd in een strategisch plan. Ook het imago van het schoolbestuur en van zijn scholen vormt een belangrijke factor voor de strategiebepaling van een schoolbestuur.

Dit schoolbestuur ...

*1 = helemaal oneens, 2 = eerder oneens, 3 = noch oneens/noch eens,
4 = eerder eens, 5 = helemaal eens, weet niet/niet van toepassing*

1. ... vertaalt uitdagingen voor het beleid in een goed strategisch plan.
2. ... levert uitstekend werk wat strategiebepaling betreft.
3. ... realiseert de doelstellingen uit het strategisch plan op een effectieve wijze.
4. ... werkt doelbewust aan het imago van de organisatie.

In welke mate wenst u in de toekomst verandering op het vlak van het strategisch beleid?

1 = geen wens tot verandering, 2 = beperkte wens tot verandering, 3 = sterke wens tot verandering

Wenst u een antwoord te verduidelijken of een bijkomende reactie te geven?

Uw antwoord zal letterlijk worden opgenomen in het rapport. Deze vraag is niet verplicht in te vullen.

Domein 2 – Personeelsbeleid

Het personeelsbeleid van een schoolbestuur richt zich op de aansturing van bestuursleden en het onderwijzend en ondersteunend personeel van zijn scholen. Hierbij streeft het schoolbestuur een evenwicht na tussen de ontplooiing van het personeel enerzijds en de ontwikkeling van het schoolbestuur anderzijds. In het personeelsbeleid gaat onder meer aandacht uit naar de selectie, aanwerving en benoeming van het onderwijzend en ondersteunend personeel van scholen. Ook maatregelen inzake tucht en orde van zowel

bestuursleden als het onderwijzend en ondersteunend personeel van scholen krijgen een plaats in het personeelsbeleid. Het personeelsbeleid dient verder specifieke aandacht te schenken aan de evaluatie en vorming of professionalisering van bestuursleden, zoals wordt geëxpliciteerd in een professionaliseringsplan. Daarnaast dient het schoolbestuur zijn scholen te stimuleren en te ondersteunen in de uitwerking van loopbaanbegeleiding voor en professionalisering van het onderwijzend en ondersteunend personeel.

Dit schoolbestuur ...

*1 = helemaal oneens, 2 = eerder oneens, 3 = noch oneens/noch eens,
4 = eerder eens, 5 = helemaal eens, weet niet/niet van toepassing*

1. ... stimuleert bestuursleden in het volgen van opleidingen en/of vormingen.
2. ... levert een grote bijdrage aan het personeelsbeleid dat wordt gevoerd in zijn scholen.
3. ... bewaakt dat talenten van medewerkers in zijn scholen optimaal benut worden.
4. ... bewaakt dat de werkdruk over medewerkers in zijn scholen goed verdeeld wordt.

In welke mate wenst u in de toekomst verandering op het vlak van het personeelsbeleid?

1 = geen wens tot verandering, 2 = beperkte wens tot verandering, 3 = sterke wens tot verandering

Wenst u een antwoord te verduidelijken of een bijkomende reactie te geven?

Uw antwoord zal letterlijk worden opgenomen in het rapport. Deze vraag is niet verplicht in te vullen.

Domein 3 – Preventie- en welzijnsbeleid

Het preventie- en welzijnsbeleid van een schoolbestuur focust zich op het bewaren van de bewoonbaarheid, veiligheid, gezondheid en hygiëne enerzijds en op het verbeteren van het algemeen welbevinden van bestuursleden en van het onderwijzend en ondersteunend personeel alsook van de leerlingen van zijn scholen anderzijds. Zo worden voorschriften en maatregelen gericht op het voorkomen van professionele risico's bij de uitoefening van de job geëxpliciteerd in het preventie- en welzijnsbeleid. Ook gaat er aandacht uit naar de globale arbeidsomstandigheden van het onderwijzend en ondersteunend personeel van scholen, bijvoorbeeld in de vorm van opgenomen procedures bij arbeidsongevallen en interne noodprocedures.

Dit schoolbestuur ...

*1 = helemaal oneens, 2 = eerder oneens, 3 = noch oneens/noch eens,
4 = eerder eens, 5 = helemaal eens, weet niet/niet van toepassing*

1. ... maakt werk van een vroegtijdige detectie van onderlinge spanningen in de organisatie.
2. ... draagt zorg voor arbeidsomstandigheden in zijn scholen.

3. ...bestedt in het maken van beleidskeuzes de nodige aandacht aan het welzijn van medewerkers van zijn scholen.
4. ... bewaakt dat medewerkers van zijn scholen plezier beleven aan hun werk.

In welke mate wenst u in de toekomst verandering op het vlak van het preventie- en welzijnsbeleid?

1 = geen wens tot verandering, 2 = beperkte wens tot verandering, 3 = sterke wens tot verandering

Wenst u een antwoord te verduidelijken of een bijkomende reactie te geven?

Uw antwoord zal letterlijk worden opgenomen in het rapport. Deze vraag is niet verplicht in te vullen.

Domein 4 – Financieel beleid

De regels en procedures inzake het financieel beheer van een schoolbestuur en zijn scholen zijn verankerd in het financieel beleid. Begrotingskeuzes of kostenramingen zijn belangrijke voorbeelden van financiële modaliteiten.

Daarnaast is een schoolbestuur verantwoordelijk voor het verwerven en besteden van financiële middelen – zowel voor de eigen werking als voor de werking van zijn scholen – voor de naleving van de boekhoud- en fiscale regelgeving en van de Wet op Overheidsopdrachten, en voor de ontwikkeling van controlemechanismen ter zake. Het schoolbestuur zorgt verder dat zijn scholen de kosten voor alle leerlingen beheersen.

Dit schoolbestuur ...

*1 = helemaal oneens, 2 = eerder oneens, 3 = noch oneens/noch eens,
4 = eerder eens, 5 = helemaal eens, weet niet/niet van toepassing*

1. ... voert een gezond financieel beleid.
2. ... zorgt voor transparantie inzake de besteding van de financiële middelen.
3. ... wendt de beschikbare middelen aan in overeenstemming met de vooropgestelde doelen.
4. ... bouwt mechanismen in ter controle van het gevoerde financieel beleid.

In welke mate wenst u in de toekomst verandering op het vlak van het financieel beleid?

1 = geen wens tot verandering, 2 = beperkte wens tot verandering, 3 = sterke wens tot verandering

Wenst u een antwoord te verduidelijken of een bijkomende reactie te geven?

Uw antwoord zal letterlijk worden opgenomen in het rapport. Deze vraag is niet verplicht in te vullen.

Domein 5 – Infrastructureel beleid

Naast het verwerven en besteden van financiële middelen is een schoolbestuur ook verantwoordelijk voor het verwerven en besteden van middelen in het kader van de infrastructuur, bijvoorbeeld gericht op de modernisering van scholen en het onderhoud alsook de huur en verhuring van gebouwen. Deze regels en procedures worden opgenomen in het infrastructureel beleid.

Dit schoolbestuur ...

*1 = helemaal oneens, 2 = eerder oneens, 3 = noch oneens/noch eens,
4 = eerder eens, 5 = helemaal eens, weet niet/niet van toepassing*

1. ... draagt er actief toe bij dat medewerkers van zijn scholen over het benodigde materiaal beschikken om hun taken uit te voeren.
2. ... bewaakt dat haar gebouwen technisch goed uitgerust zijn en aangenaam om in te werken.
3. ... bewaakt dat de aanwezige materialen in zijn scholen voldoen aan de geldende kwaliteitseisen.
4. ... is voortdurend bezig met het verbeteren van de eigen infrastructuur.

In welke mate wenst u in de toekomst verandering op het vlak van het infrastructureel beleid?

1 = geen wens tot verandering, 2 = beperkte wens tot verandering, 3 = sterke wens tot verandering

Wenst u een antwoord te verduidelijken of een bijkomende reactie te geven?

Uw antwoord zal letterlijk worden opgenomen in het rapport. Deze vraag is niet verplicht in te vullen.

Domein 6 – Identiteitsbeleid

De manier waarop schoolbesturen en hun scholen zichzelf identificeren, wordt geëxpliciteerd door het identiteitsbeleid. Dit beleid geeft onder meer antwoorden op vragen zoals waar staat het schoolbestuur voor en wat vindt het schoolbestuur belangrijk. Aspecten die verwijzen naar de cultuur van een schoolbestuur, zoals de richtinggevende visie en waarden en normen die hoog in het vaandel worden gedragen, nemen hier een belangrijke plaats in. Deze aspecten worden weerspiegeld in het pedagogisch project dat scholen uitdragen.

Dit schoolbestuur ...

*1 = helemaal oneens, 2 = eerder oneens, 3 = noch oneens/noch eens,
4 = eerder eens, 5 = helemaal eens, weet niet/niet van toepassing*

1. ... draagt actief bij aan het bepalen van de identiteit van de eigen organisatie.
2. ... ondersteunt zijn scholen in het kenbaar maken van hun identiteit.
3. ... expliciteert welke waarden men hoog in het vaandel draagt.

4. ... heeft een helder zicht op de richtinggevende principes die zijn beleid inspireren.

In welke mate wenst u in de toekomst verandering op het vlak van het identiteitsbeleid?

1 = geen wens tot verandering, 2 = beperkte wens tot verandering, 3 = sterke wens tot verandering

Wenst u een antwoord te verduidelijken of een bijkomende reactie te geven?

Uw antwoord zal letterlijk worden opgenomen in het rapport. Deze vraag is niet verplicht in te vullen.

Domein 7 – Onderwijskundig beleid en leerlingenbegeleiding

Het onderwijskundig beleid en leerlingenbegeleiding verwijst naar de kerntaak van schoolbesturen, of met andere woorden naar de wijze waarop schoolbesturen hun bestuurstaak inhoudelijk invullen. Het uiteindelijke doel is het optimaliseren van de kwaliteit van de onderwijsprocessen in de scholen en van de leerprocessen van leerlingen. In het onderwijskundig beleid en leerlingenbegeleiding van een schoolbestuur wordt daarom onder meer verwezen naar de onderwijskundige thema's die centraal staan binnen de werking van het schoolbestuur en naar de kwaliteitseisen die worden vooropgesteld. Ook de manier waarop scholen de begeleiding van en zorg voor leerlingen met specifieke onderwijsbehoeftes realiseren, wordt geëxpliciteerd door het onderwijskundig beleid en leerlingenbegeleiding .

Dit schoolbestuur ...

*1 = helemaal oneens, 2 = eerder oneens, 3 = noch oneens/noch eens,
4 = eerder eens, 5 = helemaal eens, weet niet/niet van toepassing*

1. ... is begaan met de onderwijskundige kwaliteit van onderwijs- en zorgprocessen in zijn scholen.
2. ... stelt in zijn beleid het leren van leerlingen centraal.
3. ... heeft goed zicht op de kwaliteit van onderwijs- en zorgprocessen in zijn scholen.
4. ... stelt hoge eisen aan de kwaliteit van het onderwijs in zijn scholen.

In welke mate wenst u in de toekomst verandering op het vlak van het onderwijskundig beleid en leerlingenbegeleiding?

1 = geen wens tot verandering, 2 = beperkte wens tot verandering, 3 = sterke wens tot verandering

Wenst u een antwoord te verduidelijken of een bijkomende reactie te geven?

Uw antwoord zal letterlijk worden opgenomen in het rapport. Deze vraag is niet verplicht in te vullen.

Domein 8 – Algemene resultaatsbeleving

Als laatste peilt de algemene resultaatsbeleving naar de globale tevredenheid van bestuursleden over de gerealiseerde resultaten van het schoolbestuur en van zijn scholen. We kunnen hierbij een onderscheid maken tussen de output (materiële en immateriële resultaten die tot stand komen, zoals verbeterde leerlingprestaties) en de outcomes (lange of korte termijneffecten van deze resultaten, zoals een verhoging van de kwaliteit van het geboden onderwijs in scholen). Aspecten zoals de mate waarin de resultaten als kwaliteitsvol worden beoordeeld en de mate waarin de resultaten bijdragen tot doelbereiking, dragen bij tot de algemene resultaatsbeleving van bestuursleden.

Dit schoolbestuur ...

*1 = helemaal oneens, 2 = eerder oneens, 3 = noch oneens/noch eens,
4 = eerder eens, 5 = helemaal eens, weet niet/niet van toepassing*

1. ... kan als resultaat van de eigen werking mooie resultaten voorleggen.
2. ... realiseert de doelen die het vooropstelt.
3. ... heeft een goed imago in de ruime schoolomgeving.
4. ... wordt door medewerkers van zijn scholen gerespecteerd.

In welke mate wenst u in de toekomst verandering op het vlak van de algemene resultaatsbeleving?

1 = geen wens tot verandering, 2 = beperkte wens tot verandering, 3 = sterke wens tot verandering

Wenst u een antwoord te verduidelijken of een bijkomende reactie te geven?

Uw antwoord zal letterlijk worden opgenomen in het rapport. Deze vraag is niet verplicht in te vullen.

VERKLARING VAN GEHANTEERDE BEGRIPPEN

Schoolbestuur en leden van het schoolbestuur

Met de term 'schoolbestuur' verwijzen we naar het orgaan dat instaat voor het globale beheer van de scholen en andere onderwijsinstellingen (in wat volgt spreken we gemakkelijksshalve enkel over scholen) waarvoor het de verantwoordelijkheid draagt. Een lid van het schoolbestuur is iemand die zeggenschap heeft over het beleid dat het schoolbestuur voert m.b.t. de scholen waarvoor het verantwoordelijk is. Wie deze bestuursleden exact zijn, is afhankelijk van het onderwijsnet waartoe het schoolbestuur behoort en de specifieke organisatiestructuur van het schoolbestuur. Voor het gemeentelijk en stedelijk onderwijs is dit de gemeenteraad en voor het provinciaal onderwijs de provincieraad. Bij het Gemeenschapsonderwijs GO! is er op centraal niveau de Raad van het GO! en behoort op lokaal niveau de eigenlijke bestuursbevoegdheid toe aan de scholengroepen, waarbinnen de bestuursbevoegdheid wordt waargenomen door een algemeen directeur, een raad van bestuur, een college van directeurs en de algemene vergadering. Bij het vrij onderwijs is het bestuur een vzw, bestaande uit de algemene vergadering en de raad van bestuur.

Indien uw Raad van Bestuur een bredere werking heeft en bijvoorbeeld ook verantwoordelijk is voor het beleid van kinderdagverblijven, ziekenhuizen, enzovoort, en indien u graag deze bredere werking in kaart brengt via een zelfevaluatie-oefening, kan het voor u interessanter zijn om gebruik te maken van het instrument goedbestuur.be. Dit instrument werd door de Koning Boudewijnstichting ontwikkeld voor socialprofitorganisaties.

Schoolleiders

Met de term 'schoolleiders' verwijzen we in het kader van dit zelfevaluatie-instrument naar de leidinggevende teams van scholen die worden verondersteld in te staan voor de uitvoering van het onderwijsbeleid en de dagelijkse werking van scholen. Voorbeelden zijn directieleden en leden van middenkaders of middenmanagement teams.

Coördinerend directeurs van de scholengemeenschappen

Met de term 'scholengemeenschappen' verwijzen we in het kader van dit zelfevaluatie-instrument naar de samenwerking tussen verschillende scholen. Het gaat met andere woorden over meerdere scholen die zich verenigen in een gemeenschap. De coördinerend directeurs van deze scholengemeenschappen vormen een schakel tussen het schoolbestuur en de scholen. Een scholengemeenschap wordt aangestuurd door een directeur-coördinator uit het basisonderwijs en/of een coördinerend directeur uit het secundair onderwijs. Wij maken in dit zelfevaluatie-instrument gemakkelijksshalve enkel gebruik van de term 'coördinerend directeurs' om te verwijzen naar deze leiders van scholengemeenschappen.

Beleidsvoerend vermogen

Met 'beleidsvoerend vermogen' wordt verwezen naar de mate waarin een schoolbestuur de beschikbare beleidsruimte succesvol aanwendt om het eigen functioneren constant te houden of te veranderen met als doel de onderwijskwaliteit te verbeteren en de eigen en de van buitenaf opgelegde doelen te bereiken.

De acht dragers van beleidsvoerend vermogen

Doeltreffende communicatie

Doeltreffende communicatie richt de aandacht op formele en informele communicatie-initiatieven van bestuursleden (en schoolleiders en coördinerend directeurs – indien u voor deze optionele modules kiest) om tegemoet te komen aan informatiebehoeftes en aan wensen tot wederzijdse afstemming.

Communicatie is een proces van wederzijdse en gelijktijdige afstemming dat doelgericht handelen uitlokt bij bestuursleden (en schoolleiders en coördinerend directeurs). Daarbij beogen diegenen die communiceren meer dan het verwerven van inzicht in de inhoud van de communicatie (de boodschap). Ook het tot stand brengen en behouden van een goede verstandhouding, het creëren van respect voor elkaar en het motiveren van collega's zijn belangrijke communicatiedoelen. Deze aspecten verwijzen naar de manier waarop bestuursleden (en schoolleiders en coördinerend directeurs) communiceren, de doelen van de communicatie en de betekenis die zij aan het gecommuniceerde geven. Een niet goed lopende communicatie geeft vaak aanleiding tot spanningen en conflicten. Communicatie verloopt niet alleen via formele kanalen. Ook informeel resulteert communicatie in wederzijdse kennisconstructie, en lokt ze doelgericht handelen uit.

Ondersteunende relaties

Ondersteunende relaties verwijzen naar de mate waarin de professionele en persoonlijke relaties tussen bestuursleden (en schoolleiders en coördinerend directeurs – indien u voor deze optionele modules kiest) als ondersteunend ervaren worden.

Een succesvolle invulling van de eigen beleidsruimte vereist individuele en collectieve draagkracht. Die draagkracht kan zich maar ontwikkelen en vervolgens standhouden als er binnen het schoolbestuur (en in de relatie met schoolleiders en coördinerend directeurs) sprake is van voldoende toegankelijke en beschikbare ondersteuning. Ondersteunende professionele relaties tussen bestuursleden (en schoolleiders en coördinerend directeurs) worden gekenmerkt door actieve opvolging en begeleiding door collega's. Positieve aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling en ervaringen verwijzen daarnaast naar ondersteunende persoonlijke relaties. Hoewel ondersteuning vaak materieel van aard is, zoals in de vorm van het aanreiken van een computer, kan ondersteuning ook immateriële vormen aannemen en zich uiten in bijvoorbeeld een welgemeend schouderklopje. Naast ondersteuning is ook samenwerking tussen bestuursleden (en schoolleiders en coördinerend directeurs) noodzakelijk om de draagkracht voor beleidsvoering te ontwikkelen en in stand te houden. Samenwerking is immers een belangrijke inspiratiebron en bron van leren.

Gezamenlijke doelgerichtheid

Gezamenlijke doelgerichtheid omvat het werken vanuit een richtinggevende visie, missie en kernwaarden die door bestuursleden (en schoolleiders en coördinerend directeurs – indien u voor deze optionele modules kiest) gedragen wordt.

Gezamenlijke doelgerichtheid verwijst naar de mate waarin een schoolbestuur erin slaagt om – als team – de verschillende verwachtingen, wensen en ideeën inzake de te realiseren doelen en de aanpak van de werkzaamheden in overeenstemming te brengen. Het gaat hierbij niet alleen om het team van bestuursleden, maar ook om andere, belangrijke belanghebbenden zoals schoolleiders en coördinerend directeurs. In schoolbesturen met een sterk beleidsvoerend vermogen is er dus sprake van zowel een gerichtheid op vooropgestelde tussen- en einddoelen (op korte en/of lange termijn) als van een gezamenlijk gedragen karakter ervan. Hoewel het niet vanzelfsprekend is om de doelen aan de oppervlakte te brengen, te expliciteren en in overeenstemming te brengen, verhogen duidelijke, uitdagende en realiseerbare doelen de motivatie van bestuursleden (en schoolleiders en coördinerend directeurs) om er zich achter te scharen. Daarnaast verhoogt ook de kans op een succesvolle realisatie van de doelen.

Gedeeld leiderschap

Gedeeld leiderschap verwijst naar de participatie van bestuursleden (en schoolleiders en coördinerend directeurs – indien u voor deze optionele modules kiest) in de besluitvorming in het schoolbestuur.

Er is sprake van gedeeld leiderschap binnen een schoolbestuur indien de bestuursleden (en schoolleiders en coördinerend directeurs) bereid en in staat zijn om verantwoordelijkheid op te nemen in het tot stand komen van het beleid en dus participeren aan de beleidsvoering. Gedeeld leiderschap maakt dat men beter in staat is om zelfstandig beleid te voeren en dat de kwaliteit van de beleidsbeslissingen verbetert (bijvoorbeeld in termen van meer slagkracht van deze beslissingen). Ondanks de valkuilen die gedeeld leiderschap met zich mee kan brengen, zoals in de vorm van een grotere tijdsinvestering en extra werklast, draagt gedeeld leiderschap dus bij tot het beleidsvoerend vermogen van schoolbesturen. Uiteraard willen niet steeds alle bestuursleden (en schoolleiders en/of coördinerend directeurs) participeren aan de beleidsvoering. Dit hoeft ook niet, want gedwongen participatie werkt contraproductief. Het is daarom belangrijk dat schoolbesturen op zijn minst mogelijkheden voorzien opdat bestuursleden (en schoolleiders en coördinerend directeurs) zich kunnen engageren in de besluitvormingsprocessen. Daarnaast zou het niet efficiënt zijn iedereen telkens bij elke beleidsbeslissing te betrekken.

Geïntegreerd beleid

Geïntegreerd beleid focust zich op de onderliggende afstemming van de verschillende beleidsdomeinen binnen het ruimere beleid dat wordt gevoerd door bestuursleden (en schoolleiders en coördinerend directeurs – indien u voor deze optionele modules kiest).

Een succesvol beleid van een schoolbestuur beperkt zich niet tot één of twee beleidsdomeinen, maar speelt zich af op meerdere domeinen. Met 'geïntegreerd beleid' verwijzen we naar een schoolbestuur waarvan het beleid zich afspeelt op alle domeinen die binnen een schoolbestuur te onderkennen vallen, zoals het strategisch beleid, het personeelsbeleid en het financieel beleid. Geïntegreerd beleid is beleid dat geïnspireerd

wordt door een overkoepelende visie. Daarnaast moet er ook een zekere samenhang bestaan tussen de verschillende beleidsdomeinen. Een dergelijke afstemming vooronderstelt dat bestuursleden (en schoolleiders en coördinerend directeurs) op de hoogte zijn van de taken die zij en het schoolbestuur moeten vervullen. De verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen de verschillende beleidsdomeinen dienen voor iedereen duidelijk te zijn. Ook is het belangrijk dat bestuursleden (en schoolleiders en coördinerend directeurs) zich informeren over de activiteiten, doelen en wensen van anderen en rekening houden met deze informatie in het eigen handelen. In schoolbesturen waar dit het geval is, spreken we van een geïntegreerd beleid of van afstemming in het beleid.

Reflectief vermogen

Reflectief vermogen omvat de mate waarin bestuursleden (en schoolleiders en coördinerend directeurs – indien u voor deze optionele modules kiest) initiatieven nemen om in het eigen functioneren sterke en zwakke punten te identificeren.

Schoolbesturen kunnen sterk zijn in ‘doen en handelen’ en tegelijkertijd weinig of geen aandacht hebben voor reflectie. Vaak is er dan sprake van een (te) sterke actiegerichtheid, waarbij routines en gewoontes ontwikkeld worden die afbreuk doen aan het reflectief bewustzijn. Nochtans is reflectie essentieel om tot leren en zelfkennis te komen. In schoolbesturen met een sterk beleidsvoerend vermogen is dit reflectief bewustzijn wel sterk aanwezig. Onder ‘reflectief bewustzijn’ verstaan we het vermogen van bestuursleden (en schoolleiders en coördinerend directeurs) om de eigen benaderingen en het eigen functioneren in vraag te stellen en te verbeteren. Stilstaan bij de eigen verantwoordelijkheden, doelbewust afstand nemen van het dagdagelijkse handelen en met een open blik andere werkwijzen afwegen, vormen slechts enkele voorbeelden van reflectief bewustzijn. Het gaat met andere woorden om een zekere ingesteldheid, waarbij het doel uiteindelijk is om te komen tot een beter begrip van de situatie, zodat de acties die ondernomen worden aan doelgerichtheid winnen. Het vereist van elk van de bestuursleden (en schoolleiders en coördinerend directeurs) bereidwilligheid om in het eigen handelen zowel positieve als negatieve elementen te ontdekken en te analyseren, alsook feedback van anderen over het eigen werk en functioneren.

Innovatief vermogen

Innovatief vermogen richt de aandacht op de mate waarin bestuursleden (en schoolleiders en coördinerend directeurs – indien u voor deze optionele modules kiest) openstaan voor en omgaan met vernieuwingen, en erin slagen om vernieuwingen op een succesvolle manier te implementeren.

Schoolbesturen staan voortdurend voor vernieuwingen. Niet elk schoolbestuur slaagt er echter in om deze adequaat te detecteren en zo nodig te implementeren. Het inzien van de noodzaak van voortdurende vernieuwing is een succesfactor voor bloei, want niet iedere innovatie is (even) relevant en bruikbaar. Bestuursleden (en schoolleiders en coördinerend directeurs) dienen vernieuwingen dus inhoudelijk voldoende kritisch op de korrel te nemen. Het innovatief vermogen van schoolbesturen weerspiegelt de mate waarin zij in staat zijn vernieuwingen op een succesvolle manier te implementeren en hoe zij omgaan met vernieuwingen vanuit onder meer de overheid en het schoolbestuur zelf. Innovatieve schoolbesturen stellen zich open voor nieuwe ideeën en werkwijzen en durven hiermee experimenteren. De vernieuwingen kunnen betrekking hebben op het eigen schoolbestuur, bijvoorbeeld het uittekenen van een nieuw pedagogisch project. Daarnaast kunnen ze ook betrekking hebben op de scholen waarvoor het schoolbestuur verantwoordelijk is,

zoals het schoolbestuur of de scholengemeenschap dat schoolleiders de opdracht geeft om te experimenteren met vernieuwde procedures voor het toekennen van getuigschriften. Voorts is de drempel om over onzekerheden, moeilijkheden of problemen te spreken laag. Vernieuwingen die niet onmiddellijk met succes geïmplementeerd worden, beschouwt men niet als een achteruitgang, maar eerder als een leerproces voor het schoolbestuur. Niet enkel de consequenties van vernieuwingen zijn overigens van belang, maar ook het daadwerkelijk ervaren van de vernieuwing an sich.

Responsief vermogen

Responsief vermogen verwijst naar de mate waarin bestuursleden (en schoolleiders en coördinerend directeurs – indien u voor deze optionele modules kiest) openstaan voor en in staat zijn een antwoord te formuleren op externe vragen en verwachtingen.

Schoolbesturen (en schoolleiders en coördinerend directeurs) krijgen te maken met tal van verwachtingen en eisen van externe partners, zowel vanuit de directe omgeving (zoals andere schoolbesturen, scholengemeenschappen, en pedagogische begeleidingsdiensten) als vanuit de bredere samenleving (zoals ouders en buurtinstanties). Van schoolbesturen (en schoolleiders en coördinerend directeurs) wordt dan ook verwacht dat ze een gevoeligheid voor externe impulsen aan de dag leggen. Schoolbesturen (en schoolleiders en coördinerend directeurs) met een sterk beleidsvoerend vermogen treden als open systemen in dynamische interactie met hun omgeving; ze krijgen zicht op de verwachtingen en eisen vanuit de omgeving en spelen succesvol in op de impulsen die vanuit de omgeving op hen afkomen. Dit responsief vermogen vergt van bestuursleden (en schoolleiders en coördinerend directeurs) een mentaliteit om naar buiten te willen en durven kijken. Naargelang de aard van de omgeving verschillen de spelers en de aard van hun vragen en verwachtingen. Uiteraard is de responsiviteit van schoolbesturen (en schoolleiders en coördinerend directeurs) en de noodzaak daartoe begrensd. Bestuursleden (en schoolleiders en coördinerend directeurs) kunnen en hoeven niet zomaar tegemoet te komen aan alle eisen die de omgeving stelt. De uitdaging bestaat er net in een evenwicht te vinden tussen het inspelen op verwachtingen en impulsen enerzijds en de eventuele risico's die dat inhoudt anderzijds.

De acht beleidsdomeinen

Strategisch beleid

Het strategisch beleid van een schoolbestuur richt zich op de koers die bestuursleden willen uitzetten in de (nabije) toekomst en omvat zo onder meer bevoegdheden die gericht zijn op het verbeteren van de eigen situatie, zoals het aangaan van samenwerkingsverbanden. Daarnaast is het strategisch beleid van een schoolbestuur ook gericht op het verbeteren van de situatie van zijn scholen, bijvoorbeeld aan de hand van herstructureringen in de vorm van een fusering van verschillende scholen. Op basis van de eigen missie en visie alsook de vooropgestelde (eigen en opgelegde) doelstellingen bepalen schoolbesturen strategieën ter realisatie ervan. Deze strategieën worden verankerd in een strategisch plan. Ook het imago van het schoolbestuur en van zijn scholen vormt een belangrijke factor voor de strategiebepaling van een schoolbestuur.

Personeelsbeleid

Het personeelsbeleid van een schoolbestuur richt zich op de aansturing van bestuursleden en het onderwijzend en ondersteunend personeel van zijn scholen. Hierbij streeft het schoolbestuur een evenwicht na tussen de ontplooiing van het personeel enerzijds en de ontwikkeling van het schoolbestuur anderzijds. In het personeelsbeleid gaat onder meer aandacht uit naar de selectie, aanwerving en benoeming van het onderwijzend en ondersteunend personeel van scholen. Ook maatregelen inzake tucht en orde van zowel bestuursleden als het onderwijzend en ondersteunend personeel van scholen krijgen een plaats in het personeelsbeleid. Het personeelsbeleid dient verder specifieke aandacht te schenken aan de evaluatie en vorming of professionalisering van bestuursleden, zoals wordt geëxpliciteerd in een professionaliseringsplan. Daarnaast dient het schoolbestuur zijn scholen te stimuleren en te ondersteunen in de uitwerking van loopbaanbegeleiding voor en professionalisering van het onderwijzend en ondersteunend personeel.

Preventie- en welzijnsbeleid

Het preventie- en welzijnsbeleid van een schoolbestuur focust zich op het bewaren van de bewoonbaarheid, veiligheid, gezondheid en hygiëne enerzijds en op het verbeteren van het algemeen welbevinden van bestuursleden en van het onderwijzend en ondersteunend personeel alsook van de leerlingen van de scholen anderzijds. Zo worden voorschriften en maatregelen gericht op het voorkomen van professionele risico's bij de uitoefening van de job geëxpliciteerd in het preventie- en welzijnsbeleid. Ook gaat er aandacht uit naar de globale arbeidsomstandigheden van het onderwijzend en ondersteunend personeel van scholen, bijvoorbeeld in de vorm van opgenomen procedures bij arbeidsongevallen en interne noodprocedures.

Financieel beleid

De regels en procedures inzake het financieel beheer van een schoolbestuur en zijn scholen zijn verankerd in het financieel beleid. Begrotingskeuzes of kostenramingen zijn belangrijke voorbeelden van financiële modaliteiten. Daarnaast is een schoolbestuur verantwoordelijk voor het verwerven en besteden van financiële middelen - zowel voor de eigen werking als voor de werking van zijn scholen – voor de naleving van de boekhoud- en fiscale regelgeving en van de Wet op Overheidsopdrachten, en voor de ontwikkeling van controlemechanismen ter zake. Het schoolbestuur zorgt verder dat zijn scholen de kosten voor alle leerlingen beheersen.

Infrastructureel beleid

Naast het verwerven en besteden van financiële middelen is een schoolbestuur ook verantwoordelijk voor het verwerven en besteden van middelen in het kader van de infrastructuur, bijvoorbeeld gericht op de modernisering van scholen en het onderhoud alsook de huur en verhuring van gebouwen. Deze regels en procedures worden opgenomen in het infrastructureel beleid.

Identiteitsbeleid

De manier waarop schoolbesturen en hun scholen zichzelf identificeren, wordt geëxpliciteerd door het identiteitsbeleid. Dit beleid geeft onder meer antwoorden op vragen zoals waar staat het schoolbestuur voor

en wat vindt het schoolbestuur belangrijk. Aspecten die verwijzen naar de cultuur van een schoolbestuur, zoals de richtinggevende visie en waarden en normen die hoog in het vaandel worden gedragen, nemen hier een belangrijke plaats in. Deze aspecten worden weerspiegeld in het pedagogisch project dat scholen uitdragen.

Onderwijskundig beleid en leerlingenbegeleiding

Het onderwijskundig beleid en leerlingenbegeleiding verwijst naar de kerntaak van schoolbesturen, of met andere woorden naar de wijze waarop schoolbesturen hun bestuurstaak inhoudelijk invullen. Het uiteindelijke doel is het optimaliseren van de kwaliteit van de onderwijsprocessen in de scholen en van de leerprocessen van leerlingen. In het onderwijskundig beleid en leerlingenbegeleiding van een schoolbestuur wordt daarom onder meer verwezen naar de onderwijskundige thema's die centraal staan binnen de werking van het schoolbestuur en naar de kwaliteitseisen die worden vooropgesteld. Ook de manier waarop scholen de begeleiding van en zorg voor leerlingen met specifieke onderwijsbehoeftes realiseren, wordt geëxpliciteerd door het onderwijskundig beleid en leerlingenbegeleiding.

Algemene resultaatsbeleving

Als laatste peilt de algemene resultaatsbeleving naar de globale tevredenheid van de bestuursleden over de gerealiseerde resultaten van het schoolbestuur en van zijn scholen. We kunnen hierbij een onderscheid maken tussen de output (materiële en immateriële resultaten die tot stand komen, zoals verbeterde leerlingprestaties) en de outcomes (lange of korte termijneffecten van deze resultaten, zoals een verhoging van de kwaliteit van het geboden onderwijs in scholen). Aspecten zoals de mate waarin de resultaten als kwaliteitsvol worden beoordeeld en de mate waarin de resultaten bijdragen tot doelbereiking, dragen bij tot de algemene resultaatsbeleving van bestuursleden.