KINDCENTRUM De Windwijzer

Kader gedeeld leiderschap binnen het groepsdoorbrekend werken.

Binnen onze school werken we groepsdoorbrekend en geven we vorm aan gedeeld leiderschap. Deze manier van werken zorgt voor gedeelde verantwoordelijkheid, professionele autonomie en een cultuur waarin we continu van en met elkaar leren. In de dagelijkse praktijk leidt deze ruimte soms echter tot onduidelijkheid over rollen, taken en bevoegdheden.

Doel van dit document
Dit kader biedt helderheid en richting aan onze samenwerking binnen het groepsdoorbrekend werken. Het is opgesteld door het schoolkernteam (bestaande uit de schoolleider, teamleiders en kwaliteitsmedewerker), op basis van een grondige analyse van ons gedeeld leiderschap en de kwaliteit van het schoolmanagement. Met dit document leggen we vast hoe we rollen en verantwoordelijkheden verdelen, zodat iedereen weet waar hij of zij aan toe is en we samen effectief blijven sturen op onderwijskwaliteit.

Het school-kernteam (MT)
Gedeeld leiderschap vraagt om een duidelijk en betrouwbaar fundament vanuit het schoolkernteam. Maar waar staat het kernteam eigenlijk voor, en hoe zie we dat terug in de dagelijkse praktijk? Aan de hand van onze kernwaarden en de Golden Circle (Why, How, What) maken we zichtbaar wat ons drijft en hoe wij samen bouwen aan goed onderwijs.

Kernwaarden van het school-kernteam:

- **Passie:** Wij voeren ons werk uit met bezieling, gedrevenheid en toewijding.
- **Integriteit:** Wij laten professioneel gedrag zien. Wij komen sociale en ethische afspraken na.
- **Eigenheid:** Wij gaan met elkaar in dialoog met eigenheid en onze persoonlijke identiteit.
- **Inspiratie:** Wij versterken betrokkenheid, enthousiasme en inzet.
- **Moed:** Wij maken moedige keuzes.

Missie statement van het school-kernteam (Why)
Als school-kernteam nemen wij de regie over de ontwikkeling van onze school.

De visie van het school-kernteam (How)
Wij inspireren, motiveren en ondersteunen teamleden in het nemen van regie op professionele groei en de eigen resultaten. Wij nemen besluiten en acties in het belang van goed onderwijs aan onze leerlingen. Door een cultuur van integriteit, feedback, reflectie en evaluatie, waarborgen wij een lerende omgeving en werken wij aan ons einddoel voor ogen: de optimale groei van ieder kind en iedere medewerker. Wij halen het beste in onszelf en anderen naar boven.

Wat zie je het school-kernteam doen? (What)

- Wij benutten kansen en buigen uitdagingen om naar groeimomenten.
- Wij voeren een professionele dialoog vanuit verschillende perspectieven.
- Wij beoordelen nuchter en objectief feitelijke informatie en situaties; op deze beoordeling baseren wij onze besluiten en acties.
- In onze overleggen zijn wij doelgericht en efficiënt en houden elkaar hierop scherp.
- Wij inspireren en motiveren collega's door het goede voorbeeld te geven, ruimte te bieden aan eigen initiatief en successen samen te vieren. Dit doen wij door:
    - onze persoonlijke enthousiasme te laten zien.
    - niet alleen uit te leggen *wat* er moet gebeuren, maar vooral *waarom* het ertoe doet.
    - te delen wat onze eigen twijfels en uitdagingen zijn en wat we van onze fouten hebben geleerd.
    - het stellen van vragen die anderen aanzetten tot reflectie en hen helpen hun eigen talenten te ontdekken.
    - het aanbieden van nieuwe perspectieven, frisse methodieken of inzichten uit andere vakgebieden.
- Wij houden medewerkers verantwoordelijk voor hun professionele groei en resultaten. Wij sturen actief en daadkrachtig op het functioneren van medewerkers.
- Wij maken lastige zaken bespreekbaar. Dit doen wij met respect voor de ander en voor onszelf en wij gaan problemen niet uit de weg.

Rolverdeling schoolleider, teamleiders/kwaliteitscoördinator en onderwijskundig personeel.

Gedeeld leiderschap betekent niet dat iedereen overal over beslist, maar dat besluiten en verantwoordelijkheden daar liggen waar ze het beste tot hun recht komen. Binnen het groepsdoorbrekend werken vraagt dit om een heldere rolverdeling tussen de schoolleider, het kernteam (schoolleider, kwaliteitscoördinator en teamleiders) en de bouwteams (leraren, leraarondersteuners en onderwijsassistenten). In de onderstaande overzichten maken we zichtbaar wie waarvoor verantwoordelijk is, hoe we elkaar aanvullen en waar onze gedeelde en individuele besluiten liggen.

Om de verdeling van taken, rollen en bevoegdheden overzichtelijk te maken, is de rolverdeling per geleding uitgewerkt op drie verschillende niveaus:

- Strategisch (lange termijn): Dit gaat over de koers van de school, de onderwijsvisie, het meerjarenbeleid en grote schoolbrede keuzes.
- Tactisch (middellange termijn): Dit betreft de vertaling van de visie naar het dagelijks onderwijs: hoe organiseren we onze units, welke werkwijzen en methodieken zetten we in en hoe sturen we op onderwijskwaliteit?
- Operationeel (dagelijkse gang van zaken): Dit omvat alle praktische uitvoering, afstemming en besluitvorming op de werkvloer die nodig zijn om het onderwijs en de organisatie elke dag goed te laten draaien.

Door deze drie lagen naast elkaar te leggen, wordt helder hoe hiërarchisch leiderschap, inhoudelijk-adviserend leiderschap en professionele autonomie op de werkvloer samenkomen in één geheel.

Schoolleider Eindverantwoordelijk voor de onderwijskwaliteit, bouwstructuur, formatie, middelen en de schoolbrede visie op leren. Daarnaast verantwoordelijk voor beheersmatige zaken.		
Strategisch (lange termijn)	**Tactisch (middellange termijn)**	**Operationeel** **(Dagelijkse gang van zaken)**
Strategische regie: koers bepalen, besluiten nemen en focus bewaken. ● Vertalen van de visie naar het schoolplan, zorgt dat doelen gedragen worden en bewaakt het totaalbeeld. Het formuleren van de strategische pijlers. ● Vaststellen van het schoolplan en de onderwijsvisie. ● Beslissen over de begroting en grote investeringen. ● Aannemen en ontslaan van personeel. ● Definitieve besluitvorming bij grote conflicten of klachten. ● Scherpe keuzes maken en bepalen wat de school wel en níét gaat doen om focus op onderwijs te behouden.	Faciliteert middelen, stimuleert professionele groei en stuurt op functioneren. ● Stelt budget en tijd beschikbaar voor extra ondersteuning of externe expertise. ● Het faciliteren van de professionele ontwikkeling van het team. ● Spreekt medewerkers aan op functioneren en de resultaten. (beoordelen)	Operationele bedrijfsvoering, crisisbeheersing en externe vertegenwoordiging. ● Coördineren van beheersmatige zaken. Het aansturen van de conciërge en de administratief medewerker. ● Onderhouden van relaties met stakeholders (bestuur, gemeente, ouders enz.) ● Beoordelen van verlofaanvragen, verzuimbegeleiding en de operationele re-integratie van zieke medewerkers. ● Direct optreden bij acute situaties (bijv. medische noodgevallen, conflicten op het schoolplein, ontruimingsalarm of ordeverstoringen). ● Het voeren van kennismakingsgesprekken en geven van rondleidingen aan nieuwe/potentiële ouders. ● Het voeren van gesprekken met boze of verontruste ouders wanneer de medewerkers er niet uit komen. ● Juridisch en operationeel afhandelen van zware escalaties rondom leerlingen/ouders. ● Operationele afstemming met de politie, leerplichtambtenaar, de buurt, de gemeente (huisvesting/WMO) of de GGD. (samen met KC) ● Dagelijkse autorisatie van facturen, bestellingen van leermiddelen en declaraties van het personeel.

Kernteam (Schoolleider, kwaliteitscoördinator en teamleiders)
Het school kernteam neemt besluiten die unit-overstijgend zijn. Het kernteam bewaakt de organisatorische en onderwijskundige doorgaande lijn binnen en tussen de units. Zo voorkomen ze dat elke unit als een 'eiland' gaat werken. Het kernteam bundelt twee perspectieven: hiërarchisch leiderschap (schoolleider) en inhoudelijk-adviserend leiderschap (teamleiders en kwaliteitscoördinator).

Strategisch (lange termijn)	**Tactisch (middellange termijn)**	**Operationeel** **(Dagelijkse gang van zaken)**
Samen met de schoolleider bepalen welke speerpunten de komende schoolplanperiode prioriteit krijgen ten behoeve van de onderwijskwaliteit. ● Het (her-)definiëren van de pedagogisch-didactische pijlers van de school. ● Actief bouwen aan een gewenste schoolcultuur. ● Volwaardige sparringpartner van de schoolleider bij strategische keuzes die van invloed zijn op het onderwijs.	Het vertalen van de visie naar concrete methodieken, didactische aanpakken en werkprocessen. ● Verdelen van de basisgroepen, instructiegroepen en ondersteunend personeel binnen de unit. ● Coördineren van de roosters bij het geven van instructies. ● Beslissen en ingrijpen als de dynamiek of taakverdeling binnen een bouwteam niet goed loopt. ● Voeren van voortgangsgesprekken met teamleden binnen de unit. (directeur en teamleider) ● Het begeleiden van de professionele ontwikkeling van het team. ● Brengt inzichten en data in over wat het onderwijs inhoudelijk nodig heeft om de visie te realiseren. ● Bepalen hoe de ondersteuningsroute eruit ziet en wanneer externe hulp (bijv. samenwerkingsverband, logopedist) wordt ingeschakeld. ● Bepalen welke leerlingvolgsystemen/toetsen unit-overstijgend worden ingezet en besluiten welke vakgebieden unit-breed extra aandacht nodig hebben op basis van data.	Teamleiders/kwaliteitscoördinator: het coördineren van de dagelijkse gang van zaken in de bouw-unit. ● Organiseren en agenderen van bouwvergaderingen. ● Geven van feedback aan medewerkers op het professioneel handelen. ● Beheren bouwbudgetten. ● Coachen van medewerkers. ● Bewaken dat regels en afspraken daadwerkelijk worden nageleefd en toegepast. ● Beslissen welke bouw-unit of welke specifieke leerlingengroep aanspraak maakt op extra begeleiding (bijv. inzet van een onderwijsassistent voor specifieke zorg). ● Bewaakt het arrangementenrooster. ● Coördineert het ondersteuningsnetwerk, de arrangementen en de ketensamenwerking (zorgregisseur). ● Maakt trendanalyses op groeps- en schoolniveau en vertaalt dit naar verbeteracties voor leraren.

Bouwteams (leraren, leraarondersteuners en onderwijsassistenten)
Binnen een bouw-unit ligt primair de operationele en tactische besluitvorming die nodig is om het dagelijkse, flexibele onderwijs aan de gezamenlijke leerlingengroep vorm te geven. Omdat een bouwteam bestaat uit leraren, onderwijsassistenten en ondersteuners, worden veel besluiten niet meer door één individuele leraar genomen, maar collectief als team of door een specifieke expert binnen de unit. De teamleider heeft hierbij een doorslaggevende stem.

Strategisch	**Tactisch**	**Operationeel**
Medewerkers leveren de inhoudelijke input over wat goed onderwijs is en welke pedagogische waarden centraal moeten staan. ● Actief meedenken over de schoolkoers, het schoolplan, de strategische formatieplanning, en grote onderwijsvernieuwingen. ● Als professionals bepalen leraren mede wat de pedagogische en didactische norm binnen de school is. ● Het signaleren van strategische veranderingen in de leerlingpopulatie of maatschappij.	Werken aan onderwijskwaliteit met een effectieve en gestructureerde aanpak. ● Specialisten / leerwerkgroepen komen met tactisch-operationele voorstellen over de specifieke leerlijn binnen de bouwunit/ school. ● Samen in een leer-werkgroep een nieuw pedagogisch/didactisch thema uitdiepen en vertalen naar de schoolpraktijk. ● Afstemmen met medewerkers van andere jaargroepen of bouw-units. ● Data uit toetsen of observaties analyseren op groeps- of bouwniveau en een actieplan schrijven om achterstanden aan te pakken. ● Als specialist collega's inhoudelijk begeleiden en scholing/kennisdeling organiseren. ● Een les bij een collega observeren en van gerichte feedback voorzien.	Gedeelde en individuele autonomie over de dagelijkse onderwijsuitvoering en leerlingbegeleiding: ● Vormgeven van specifieke instructies en directe feedback aan leerlingen. ● Beslissen over individuele leerdoelen tijdens coachgesprekken met de leerling. ● Indeling van instructiegroepen (op basis van niveau, behoefte of thema). ● Vaststellen van het dagrooster en de tijdsblokken binnen de unit. ● Verdeling van taken: wie geeft welke instructie (bijv. rekenen, taal) ● Keuze voor specifieke verwerkingsvormen, projecten en thema's. ● Bepalen welke leerdoelen in een specifieke periode centraal staan. ● De dagelijkse communicatie met ouders over de voortgang. ● Fysieke inrichting van de ruimtes en 'hoeken' binnen de bouw-unit. ● Uitdragen van de schoolregels en afspraken naar leerlingen en ouders. ● Medewerkers geven elkaar feedback.