



Informatiebrochure

Directeur basisonderwijs Statutaire aanstelling met proefperiode

Aanwervingsprocedure met wervingsreserve

Je vindt achtereenvolgens volgende rubrieken:
Aanwervingsvoorwaarden en selectieprocedure
Schoolspecifiek profiel

Bijkomende informatie over de werking van de organisatie en onze dienstverlening
vind je op de website www.rotselaar.be.

Voorwaarden en selectie

1. Selectie en algemene toelatingsvoorwaarden

Om in aanmerking te komen voor de functie, moet je aan volgende voorwaarden voldoen:

- ✓ Je bent houder van een bekwaamheidsbewijs van ten minste bachelor en een bewijs van pedagogische bekwaamheid zoals vastgesteld in het BVR van 27.06.1990 betreffende de bekwaamheidsbewijzen, de salarisschalen en de bezoldigingsregeling in het gewoon basisonderwijs.
- ✓ Je bent van onberispelijk gedrag, zoals blijkt uit een uittreksel uit het strafregister (model 2) dat niet ouder is dan drie maanden op datum van de sollicitatie.
- ✓ Je bent onderdaan van een lidstaat van de Europese Unie of van de Europese Vrijhandelsassociatie, behoudens door de Vlaamse regering te verlenen vrijstelling.
- ✓ Je voldoet aan de algemene wervingsvoorwaarden van artikel 19 decreet rechtspositieregeling gesubsidieerd onderwijs.
- ✓ Je beschikt over minimum vijf jaar verworven dienstanciënniteit in het onderwijs, uiterlijk op de uiterste inschrijvingsdatum.
- ✓ Je beantwoordt aan het schoolspecifiek profiel van directeur.
- ✓ Je slaagt voor de selectieprocedure.

2. De selectieprocedure

Na de deadline voor het indienen van de kandidaturen, worden de sollicitatiedossiers nagekeken en voorgelegd aan het bestuur. Zij beslissen of je in aanmerking komt voor deelname aan de selectieprocedure of niet. Wanneer je alle gevraagde documenten aangeleverd hebt en voldoet aan de gestelde voorwaarden, wordt je kandidatuur 'ontvankelijk' verklaard. Wanneer je niet voldoet aan de gestelde voorwaarden, kan je niet deelnemen aan de selectieprocedure. Je wordt steeds tijdig op de hoogte gebracht van elke volgende stap in de selectieprocedure door het extern selectiekantoor Probis.

Het is belangrijk om zo snel mogelijk alle gevraagde documenten (zoals een kopie van je diploma, CV, motivatiebrief,...) in te dienen bij sollicitatie. Indien je, door tijdsgebrek of andere redenen, niet onmiddellijk alle gevraagde gegevens kan bezorgen, dan is je sollicitatiedossier niet volledig en niet ontvankelijk. Je kan dan niet deelnemen aan de selectieprocedure.

Elke selectie wordt uitgevoerd op basis van selectiecriteria en met behulp van één of meerdere selectietechnieken. Deze criteria en technieken zijn afgestemd op de functiebeschrijving.

De selectieprocedure zal bestaan uit:

- ✓ een schriftelijke proef (40 punten)
- ✓ een sollicitatiegesprek (60 punten)

en gaat door op **woensdag 10 december 2025**.

Je bent geslaagd voor de gehele selectieprocedure indien je voor elke afzonderlijke selectietechniek 50% behaald hebt en 60% voor het geheel.



Hoe solliciteren?

Online via de website www.rotselaar.be/vacatures

Een volledige kandidatuur bestaat uit een:

- ✓ CV;
- ✓ motivatiebrief;
- ✓ kopie van je bekwaamheidsbewijs en diploma
- ✓ Uittreksel model 2 uit het strafregister.

Solliciteren kan t.e.m. zondag 7 december 2025 – 23.59 uur.

Meer weten? Voor meer informatie over de selectieprocedure kun je terecht bij de personeelsdienst via personeel@rotselaar.be of 016 61 63 40.

Schoolspecifiek profiel

1. KERNOPDRACHTEN VAN SCHOOLLEIDERSCHAP

1.1. Leidinggeven aan en eindverantwoordelijkheid dragen voor gedeelde visieontwikkeling en -implementatie

Schoolleiders voeren een schoolbeleid gedreven door een visie, die ze samen met het team ontwikkelen en levendig houden. Deze visie zet de krijtlijnen uit waarbinnen de school keuzes maakt en prioriteiten stelt in het belang van de lerenden. De visie bepaalt welke koers de school gaat varen en ligt mee aan de oorsprong van een coherent en gedragen beleid.

- a) Is eindverantwoordelijk om samen met het team een omvattende, gedeelde en gedragen visie te ontwikkelen, uit te dragen, bij te sturen en te vernieuwen die het hele beleid (onderwijskundig beleid, personeelsbeleid en organisatie) onderbouwt.
- b) Staat in voor het zichtbaar verbinden van de visie met de kernwaarden, zoals opgenomen in het pedagogisch project.
- c) Staat in voor het zichtbaar verbinden van de visie met duidelijke en haalbare strategische en operationele doelen.
- d) Actualiseert en herformuleert in samenspraak met het team en in overleg met het bestuur de visie op basis van nieuwe inzichten en/of maatschappelijke ontwikkelingen. Dit kan leiden tot wijzigingen aan het pedagogisch project.
- e) Staat in voor een coherente en heldere communicatie over visie, kernwaarden en doelen naar interne collega's en naar externe stakeholders.
- f) Ondersteunt teamleden om een gedragen visie vorm te geven op de klasvloer.
- g) Draagt de visie uit in gedrag en in communicatie, in daden en woorden, op een wijze die de teamleden inspireert en bindt om dat zelf ook te doen.
- h) Neemt initiatieven om individuele leden van het team te verenigen rond visie, kernwaarden en passende strategische doelen.

1.2. Leidinggeven aan en eindverantwoordelijkheid dragen voor het onderwijskundig beleid

Het onderwijsproces vorm geven, een ondersteunende leef- en leeromgeving creëren, doelgericht een brede vorming realiseren, zorgvuldige selectie en planning van uitdagende en haalbare doelen en zo een schooleigen curriculum uitbouwen, beoordelingscriteria vastleggen, feedback geven, breed en onderbouwd evalueren van lerenden en daarover rapporteren, gepaste begeleiding voorzien ... zijn activiteiten waar elk lid van het team verantwoordelijkheid in opneemt, maar waar de schoolleider eindverantwoordelijkheid voor draagt.

- a) Bewaakt dat in de omvattende visie en in het pedagogisch project een samenhangende onderwijskundige visie vervat zit.
- b) Is vanuit een gedragen en gedeelde onderwijskundige visie eindverantwoordelijke voor de kernopdracht van onderwijs:
 - het onderwijsproces vorm geven,
 - een ondersteunende leef- en leeromgeving creëren
 - doelgericht realiseren van een brede vorming,
 - zorgvuldige selectie en planning van uitdagende en haalbare doelen en zo een eigen curriculum uitbouwen,
 - vastleggen van beoordelingscriteria, geven van feedback, breed en onderbouwd evalueren van lerenden en daarover rapporteren
 - gepaste begeleiding voorzien voor elke lerende

- c) Communiceert helder en gericht naar interne en externe stakeholders en naar het bestuur over de onderwijskundige visie en over de wijze waarop de school/centrum/academie deze kernopdracht realiseert.
- d) Is eindverantwoordelijk voor een systematische, cyclische en betrouwbare evaluatie van de werking met bijzondere aandacht voor de resultaten en effecten bij de lerenden.
- e) Plaatst actief onderwijskundige thema's op de agenda van intern professioneel overleg en van overleg met het bestuur.

1.3. Leidinggeven aan en eindverantwoordelijkheid dragen voor de school als professionele leergemeenschap

Schoolleiders hebben een belangrijke opdracht in het bouwen van onderlinge relaties van teamleden, rond de schoolvisie. Het zijn alle medewerkers van de school die dit verhaal samen moeten schrijven en uitvoeren. Schoolleiders hebben aandacht voor teamontwikkeling en voor het versterken van elk individu als schakel van het geheel.

1.3.1. Een cultuur van leren en vernieuwen stimuleren

- a) Is overtuigd van het belang van en neemt initiatieven om een innovatieve en lerende organisatiecultuur te stimuleren.
- b) Verspreidt en versterkt waarden, opvattingen en normen die de professionele leercultuur ondersteunen.
- c) Stimuleert teamleden om te leren van elkaar en om inzichten en praktijken uit te wisselen.
- d) Stimuleert het schoolteam om samen met elkaar als team professioneel te groeien.
- e) Schept een klimaat van vertrouwen en veiligheid voor het team om samen te leren en te vernieuwen.
- f) Herkent en erkent situaties waarin vernieuwing wenselijk of noodzakelijk is en neemt initiatief voor een systematische aanpak voor de vernieuwing.
- g) Creëert een draagvlak voor vernieuwing.
- h) Ontwikkelt en hanteert een systematiek voor het in kaart brengen van leernoden en leerbehoeften van individuele teamleden en van het team als geheel.
- i) Motiveert leden van het schoolteam en prikkelt hen om te leren en te vernieuwen, om hun onderwijskundige professionaliteit voortdurend aan te scherpen.
- j) Staat zelf model voor leer- en veranderingsbereidheid door regelmatig te reflecteren op de eigen inbreng en door zich systematisch te professionaliseren.

1.3.2. Leer- en vernieuwingsprocessen aansturen

- a) Geeft actief vorm aan een structuur waarin teamleden samen leren en ontwikkelen in functie van hun kernopdrachten (via werkgroepen, lerende netwerken, professionele leergemeenschappen, ...).
- b) Zorgt voor structuren en systemen die de persoonlijke en interpersoonlijke groei en competentieontwikkeling van teamleden verbeteren.
- c) Bewaakt dat kennis en materialen die ontwikkeld worden door en in de teams gedeeld worden.
- d) Zorgt voor een systematische en planmatige aanpak van vernieuwingsprocessen, en bewaakt de fasering en de voortgang.
- e) Zorgt voor een optimale participatie aan leer- en vernieuwingsprocessen van alle betrokkenen.
- f) Onderneemt in overleg met het team en het bestuur de nodige acties om vernieuwingen te implementeren, via toewijzen van functies, opdrachten, middelen.
- g) Heeft bij vernieuwingsprocessen oog voor het ontstaan van weerstanden, houdt hiermee rekening en onderneemt actie om de weerstanden om te buigen.

1.3.3. Een motiverend personeelsbeleid voeren met aandacht voor professionalisering

- a) Voert een samenhangend personeelsbeleid via selectie en behoud van goede medewerkers en via een doordachte opdrachttoewijzing.
- b) Ontwikkelt een systematiek voor het opvolgen van het functioneren en de motivatie van individuele teamleden en van het team als geheel.
- c) Is verantwoordelijk voor de kwaliteitsvolle uitvoering van de decretale verplichtingen op het vlak van evaluatie en functionering.
- d) Is eindverantwoordelijk voor het formuleren van een breed gedragen professionaliseringsbeleid, waarbij leerbehoeften van individuele teamleden, leerbehoeften op schoolniveau en maatschappelijke uitdagingen het uitgangspunt vormen.
- e) Is eindverantwoordelijk voor het opstellen van het jaarlijks professionaliseringsplan dat op een samenhangende wijze alle vormingsinspanningen bundelt die erop gericht zijn de kennis, vaardigheden en attitudes van de teamleden te ontwikkelen, te verbreden of te verdiepen (>decreet).
- f) Voert binnen het professionaliseringsbeleid een gerichte beleid voor aanvangsbegeleiding van nieuwe teamleden.
- g) Ondersteunt en versterkt het leren en vernieuwen van (individuele) teamleden via gerichte feedback.
- h) Maakt actief werk van het begeleiden van groepsdynamische processen in het team en is daarbij zorgzaam voor het individueel welbevinden en de werksfeer van het team
- i) Onderkent signalen van overbelasting bij zichzelf, bij individuele teamleden, bij het team.
- j) Neemt maatregelen om overbelasting te vermijden of weg te werken.
- k) Bewaakt de behoefte om personeel aan te stellen met middelen van het werkingsbudget

1.4. Leidinggeven aan en eindverantwoordelijkheid dragen voor het verbreden en verbinden van de school met de omgeving

Schoolleiders binnen de gemeentelijke en stedelijke context hebben een belangrijke rol als bruggenbouwer tussen de school zelf en de buitenwereld. Schoolleiders staan in voortdurende interactie met externe en interne belanghebbenden.

- a) Kan het belang van de externe uitdagingen die zich aandienen voor de eigen school(context) inschatten.
- b) Houdt bij strategische keuzes rekening met de ontwikkeling van de sociale, maatschappelijke en economische situatie waarin de school zich bevindt.
- c) Stimuleert een goede samenwerking met externe partners en de directe omgeving, afgestemd op de visie en de (onderwijskundige) doelen van de school.
- d) Neemt initiatief voor het installeren of onderhouden van samenwerkingsverbanden met externen die de onderwijskundige visie en de doelen ondersteunen en versterken.
- e) Kan t.a.v. verwachtingen van externe belanghebbenden en van extern aanbod doelgerichte keuzes maken, en houdt daarbij rekening met de (onderwijskundige) visie, de doelen, de draagkracht van het team en de context van de school.
- f) Bewaakt de vooropgestelde doelen bij het onderhouden van contacten en relaties.
- g) Neemt initiatief voor acties die het imago van de school versterken en stimuleert teamleden daar aan bij te dragen.

1.5. Leidinggeven aan en eindverantwoordelijkheid dragen voor de school als organisatie

Van de schoolleider wordt ook verwacht dat hij/zij de nodige aandacht besteedt aan organisatorische aspecten, inclusief een gedegen financieel en materieel beleid. De organisatie van de school, centrum of academie ondersteunt en faciliteert het onderwijskundige beleid.

1.5.1. De school organiseren

- a) Verwerft en/of bezit een goed zicht op de veelheid en complexiteit van taken/processen van een school.
- b) Ontwikkelt en hanteert heldere procedures om het geheel van de beleidsvoering (het realiseren van doelen) voor te bereiden, systematisch op te volgen, te evalueren: via een beleidsplan, schoolwerkplan,... En volgt hierbij de principes van een cyclisch proces van kwaliteitsontwikkeling.
- c) Analyseert, ontwerpt en optimaliseert de schoolorganisatie i.f.v. van de visie en de (onderwijskundige) doelen van de school.
- d) Wendt de toegekende omkadering aan op basis van duidelijke en overlegde criteria in functie van de prioriteiten en de doelen die het team wil bereiken.
- e) Organiseert taakverdeling en creëert ruimte voor autonomie en zelfleiderschap, gedeelde verantwoordelijkheid van teamleden voor het realiseren van de (onderwijskundige) doelen.
- f) Organiseert en/of faciliteert samenwerking en interactie tussen teamleden in functie van gemeenschappelijke doelen.

1.5.2. De school administratief beheren

- a) Is eindverantwoordelijke voor de correcte verwerking van de personeelsadministratie.
- b) Is eindverantwoordelijke voor correcte verwerking van de leerlingenadministratie.
- c) Vervult alle wettelijke en administratieve verplichtingen in verband met het algemene functioneren van de school.
- d) Is eindverantwoordelijk voor een correcte informatiedoorstroming naar alle interne en externe participanten.

1.5.3. De school juridisch beheren

- a) Volgt op wat de impact is van nieuwe regelgeving betreffende het betrokken onderwijsniveau.
- b) Kan diverse rechtsbronnen betreffende het betrokken onderwijsniveau raadplegen.
- c) Is op de hoogte van de regelgeving betreffende de organisatie van het betrokken onderwijsniveau.
- d) Is op de hoogte van de geldende regelgeving inzake personeelsaangelegenheden.

1.5.4. Financieel en materieel beleid voeren

- a) Stelt in overleg met het schoolbestuur een begroting op die aansluit met de onderwijskundige doelen en voert die na goedkeuring uit.
- b) Bewaakt de behoeften i.v.m. aankoop of onderhoud van materiële zaken.
- c) Bewaakt de behoeften i.v.m. renovatie en nieuwbouw.
- d) Kent in overleg met de teamleden middelen toe bestemd voor het didactisch materiaal en de inrichting van de lokalen, in overeenstemming met de onderwijskundige visie van de school.

1.6. Beleid voeren op het vlak van fysieke en mentale veiligheid

Voert een beleid op het vlak van fysieke en mentale veiligheid van de leef- leer- en werkomgeving. Ook dit beleid is ingebed in het onderwijskundig beleid van de school en verankerd in de dagdagelijkse praktijk.

- a) Schoolleider zijn in relatie tot de bestuurlijke context
- b) Treedt op als afgevaardigde van het schoolbestuur.
- c) Bouwt een vertrouwensband uit met het bestuur.
- d) Heeft een systematisch overleg met de schepen en de algemeen directeur van de stad/gemeente.
- e) Verschaft actief informatie/rapporteert aan het bestuur zodat het de bestuurlijke rol kan opnemen.
- f) Overlegt in het kader van strategisch beleid met het bestuur

- g) Raadpleegt het bestuur om zelf tot gedragen besluitvorming te komen.
- h) Formuleert gedragen voorstellen met betrekking tot de door het schoolbestuur te nemen beslissingen.
- i) Zorgt voor een goede relatie tussen schoolbestuur en schoolteam, waarbij de rol van het schoolbestuur voor iedereen duidelijk is.
- j) Ondersteunt het bestuur zodat het een faciliterende en versterkende rol kan spelen in de kwaliteitsontwikkeling.

1.7. Deelnemen aan bovenschoolse samenwerkingsverbanden

- a) Toont engagement om te functioneren in een bovenschoolse samenwerkingsverband.
- b) Benut de beleidsruimte op het vlak van samenwerking tussen scholen.
- c) Engageert zich om te functioneren binnen een samenwerking met bovenschoolse leiderschap.
- d) Kent de regelgeving inzake scholengemeenschappen en andere samenwerkingsverbanden.
- e) Kan in bovenschoolse samenwerkingsverbanden de grenzen van de schoolautonomie bewaken en de schooleigen belangen verdedigen.
- f) Kan een evenwicht bewaken in het optimaliseren van de schoolontwikkeling én het participeren in een groter geheel.
- g) Is verantwoordelijk voor de netwerking en de samenwerking met andere scholen binnen de scholengemeenschap.

1.8. Interne kwaliteitszorg

- a) Bewaakt dat alle facetten van het beleid cyclisch, systematisch en betrouwbaar geëvalueerd worden en vertrekt daarbij vanuit de resultaten en effecten bij de lerenden.
- b) Voorziet dat het team beschikt over een geschikte methode om aan kwaliteitszorg te doen.
- c) Zet diverse relevante bronnen in en betreft relevante belanghebbenden in het proces van interne kwaliteitszorg.
- d) Stuurt op basis van evaluatie processen bij.
- e) Bewaakt dat kwaliteitsvolle processen verankerd worden in de werking.
- f) Houdt bij de interne kwaliteitszorg rekening met externe evaluaties.
- g) Hanteert een inspirerende, motiverend, waarderende en reflecterende stijl teneinde de kwaliteitscyclus in beweging te houden (zie ook bij kerncompetenties).

2. KERNCOMPETENTIES VAN SCHOOLLEIDERSCHAP

2.1. De schoolleider is gedreven door en voor onderwijs

(schoolleiderschap als onderwijskundig leiderschap)

Onderwijs heeft als missie om bij kinderen, jongeren, volwassenen een harmonische, brede persoonlijkheidsvorming na te streven, hen de nodige competenties aan te leren om een plaats te vinden op de arbeidsmarkt, hen zin en competenties bij te brengen om voortdurend bij te leren, om hen te leren samenleven en volwaardig deel te nemen aan een democratische en actief pluralistische samenleving. Leiderschap in onderwijs is finaal gericht op deze doelstellingen.

- a) Erkent dat schoolleiderschap finaal gericht is op de missie van onderwijs.
- b) Toont engagement voor de missie van onderwijs.
- c) Is in staat om anderen te enthousiasmeren voor de missie van onderwijs.
- d) Erkent zijn/haar leiderschap als onderwijskundig leiderschap.
- e) Heeft de ambitie om onderwijskwaliteit te realiseren.
- f) Toont actieve belangstelling voor het onderwijsleerproces op klas-/leerlingniveau.

De schoolleider kan het team coachen en motiveren

(schoolleiderschap als transformationeel leiderschap)

Leidinggeven aan een school, centrum of academie houdt ook altijd de opdracht in om een heel team te motiveren, te inspireren, te stimuleren, uit te dagen, en emotioneel te ondersteunen om samen het leren van kinderen, jongeren, volwassenen te stimuleren.

- a) Kan een schoolteam motiveren en coachen.
- b) Kan individuele schoolteamleden motiveren en coachen.
- c) Stimuleert betrokkenheid en ontwikkeling van teamleden.
- d) Hanteert een ondersteunende leiderschapsstijl.
- e) Drukt waardering uit voor teamleden.
- f) Heeft oog voor persoonlijke ambities van teamleden en gaat hierover in gesprek.
- g) Heeft inzicht in sociale groepsprocessen en kan daarop inspelen.
- h) Kan omgaan met weerstand.
- i) Heeft oog voor signalen die wijzen op demotivatie en neemt initiatief om dit te voorkomen en te verhelpen.
- j) Heeft oog voor persoonlijke onderwijsopvattingen van teamleden die niet overeenstemmen met de visie en doelen van de school en gaat hierover in gesprek.

2.2. De schoolleider kan leiderschap spreiden binnen het team

(schoolleiderschap als gedeeld leiderschap)

Leidinggeven aan een school, centrum of academie zal altijd een diverse en onvoorspelbare veelheid van complexe taken omvatten. We stimuleren een schoolleiderschap dat deze veelheid en complexiteit in een goed evenwicht weet te combineren en vooral te delen.

- a) Kan een professionele dialoog voeren met het team.
- b) Creëert ruimte voor autonomie en zelfleiderschap, gedeelde verantwoordelijkheid van teamleden voor de kwaliteit van onderwijs en stemt de taakverdeling daar op af.
- c) Organiseert en/of faciliteert samenwerking en interactie tussen teamleden in functie van gemeenschappelijke doelen.
- d) Organiseert een systematische opvolging van de kwaliteit van de samenwerking, en van de resultaten ervan (realiseren van doelstellingen).
- e) Kan als schoolleider leiding geven aan leraren die zelf leidinggeven aan bepaalde kernopdrachten in de school (vooral 'primaire proces', bvb via werkgroepen, leergemeenschappen... en aanvangsbegeleiding).
- f) Stimuleert zelfsturing vanuit het team waar en wanneer dit kan, maar durft ook zelfstandig te beslissen wanneer het nodig is.

2.3. De schoolleider kan inspelen op de lokale context en de specifieke situatie van het team

(schoolleiderschap als situationeel leiderschap)

Leidinggeven aan een school, centrum of academie houdt altijd ook de uitdaging in om de persoonlijke ontwikkeling inzake leiderschap in overeenstemming te brengen met de specifieke context van de organisatie.

- a) Heeft een goede inschatting van de context van de school.
- b) Neemt initiatieven om zich van de context van de school voortdurend een beeld te vormen.
- c) Kent de specifieke noden en mogelijkheden van het team.
- d) Kent de specifieke noden en mogelijkheden van de individuele teamleden.
- e) Kan en durft fluctueren in zijn of haar rol binnen besluitvorming afhankelijk van de context.
- f) Kan in verschillende situaties of ten aanzien van verschillende personen het eigen gedrag aanpassen.
- g) Kan werkwijze, aanpak of stijl veranderen om doelen (beter) te bereiken.
- h) Kan soepel en doelgericht functioneren in situaties die onderhevig zijn aan veranderingen.

3. KENNIS OP HET VLAK VAN ONDERWIJS

Kennis bezitten of bereid zijn die te ontwikkelen op het vlak van:

- a) het onderwijslandschap en het onderwijsaanbod;
- b) de onderwijskwaliteit, waaronder het Referentiekader Onderwijskwaliteit (OK) als de minimale kwaliteitsverwachtingen op het vlak van onderwijs;
- c) concept en structuur van de gevalideerde onderwijsdoelen (eindtermen, ontwikkelingsdoelen, basiscompetenties, beroepskwalificaties ...);
- d) concept en structuur van leerplannen;
- e) effectieve onderwijsaanpak;
- f) systematische interne kwaliteitszorg (principes van -) met inbegrip van datageletterdheid;
- g) planmatig werken op schoolniveau;
- h) (onderwijs)vernieuwing;
- i) teamontwikkeling;
- j) groepsdynamica (principes van -) en communicatie.

4. OVERIGE COMPETENTIES

4.1. Persoonlijke kenmerken (intrapersoonlijke competenties)

4.1.1. Authenticiteit (of opnemen bij betrouwbaarheid, integriteit)

- a) Is zelf authentiek en stimuleert dit ook bij de teamleden.
- b) Weet wat hij/zij echt belangrijk vindt.
- c) Is zich bewust van de eigen belangrijkste drijfveren en handelt van daaruit.
- d) Is open en eerlijk naar zichzelf en naar anderen.

4.1.2. Betrouwbaarheid en integriteit

- a) Komt afspraken na.
- b) Kan vertrouwelijke informatie ook vertrouwelijk behandelen.
- c) Is bereid om zich te verantwoorden wanneer dat gevraagd wordt.
- d) Is open, transparant en toegankelijk.
- e) Verschaft tijdig de nodige en volledige informatie als dat gevraagd wordt.

4.1.3. Moed – lef – durf

- a) Durft een afwijkende mening te hebben.
- b) Gaat weerstand en inhoudelijk conflict niet uit de weg.
- c) Durft te experimenteren.
- d) Durft een berekend risico nemen.
- e) Gaat gepast om met kritiek.
- f) Durft verantwoordelijkheid te nemen voor eigen keuzes.
- g) Durft af te gaan op eigen inzichten en intuïtie.
- h) Durft zich kwetsbaar opstellen.

4.1.4. Empathie (inleving)

- a) Is alert voor gevoelens en behoeften van anderen en kan daar adequaat op reageren.
- b) Kan een evenwicht bewaren in aandacht voor menselijkheid en professionaliteit.
- c) Toont oprechte interesse in de ander.
- d) Is respectvol en handelt uit gelijkwaardigheid.

4.1.5. Zelfregulatie

- a) Kan eigen handelen en keuzes verantwoorden.
- b) Kan plannen en tijd beheren (time management).
- c) Vertoont doelgericht en passend gedrag.
- d) Kan zich goed concentreren en motiveren.
- e) Kan zichzelf motiveren.
- f) Kan reflecteren, omgaan met feedback.
- g) Heeft inzicht in de eigen ontwikkeling.
- h) Bewaart rust ook in stressvolle situaties.

4.2. Competenties i.v.m. interactie (interpersoonlijke competenties)

4.2.1. Samenwerking en verbinding

- a) Geeft vertrouwen aan teamleden, maakt actief werk van een vertrouwensband met teamleden.
- b) Hanteert gelijkwaardige input van personeelsleden om tot besluitvorming te komen.
- c) Kan delegeren, steunen, begeleiden, leiden.
- d) Is open minded om alle actoren te betrekken in het beleid.
- e) Is in staat tot verbindende communicatie, kan een luisterende houding aannemen en erkent de waarde van dialoog met en tussen teamleden.

4.2.2. Communiceren en overtuigen

- a) Beheerst de communicatieve basisvaardigheden.
- b) Past gespreksvaardigheden aan de situatie aan.
- c) Kan vlot communiceren met verschillende doelgroepen, ook over complexe of gevoelige onderwerpen.
- d) Kan via gerichte communicatie bij teamleden en andere externe actoren draagvlak creëren en hen overtuigen van standpunten en visie.
- e) Kan gesprekken voeren in en over conflictsituaties.

4.2.3. Coachingsvaardigheden en groepen begeleiden

- a) Kan een team motiveren en coachen.
- b) Kan individuele teamleden motiveren en coachen.
- c) Denkt en handelt vanuit een growth mindset.
- d) Stimuleert betrokkenheid en ontwikkeling van teamleden.
- e) Hanteert een ondersteunende leiderschapstijl.
- f) Kan inspelen op sociale groepsprocessen waaronder omgaan met weerstand.
- g) Kan omgaan met weerstand en negatieve signalen.
- h) Kan een open luisterhouding aannemen.

4.2.4. Netwerken

- a) Kan op een informele manier organisaties en individuen contacteren om informatie te krijgen die van belang is voor de kernopdrachten.
- b) Bouwt actief aan een netwerk en onderhoudt actief contacten uit zijn/haar netwerk.
- c) Zoekt samenwerking met interne en externe partners wanneer er een gemeenschappelijk belang is.

4.2.5. Mediawijsheid

- a) Voert een doordacht beleid om (sociale) media in te zetten bij de externe profilering van de school (doelen en doelgroepen bepalen, keuzes maken en middelen inzetten, mandaten bepalen, afspraken maken, opvolgen, reflecteren ...).
- b) Voert een doordacht beleid om (sociale) media in te zetten bij de communicatie met interne en externe belanghebbenden van de school (doelen en doelgroepen bepalen, keuzes maken en middelen inzetten, mandaten bepalen, afspraken maken, opvolgen, reflecteren ...).

4.3. Competenties i.v.m. denken

4.3.1. Analyse en systeemdenken

- a) Herformuleert complexe vraagstukken naar hanteerbare vragen.
- b) Plaatst een vraagstuk of probleem in een breder kader .
- c) Houdt bij de analyse rekening met verschillende aanknopingspunten.
- d) Ziet trends en patronen in ogenschijnlijk niet-gerelateerde feiten.
- e) Betrekt en integreert tegengestelde oordelen in zijn analyse.
- f) Kan op lange termijn denken.
- g) Kan gevolgen van keuzes en handelingen inschatten op langere termijn.
- h) Is alert voor onbedoelde effecten van keuzes, beslissingen.
- i) Kan diverse uitdagingen in hun onderlinge verbanden zien.
- j) Kan verschillende perspectieven innemen om een probleem te onderzoeken.

4.4. Oplossingsgerichte competenties

4.4.1. Besluitvaardigheid

- a) Werkt actief aan een draagvlak voor te nemen beslissingen.
- b) Kan oordeelkundig en onderbouwd beslissingen nemen.
- c) Kan bij het voorbereiden van beslissingen meerdere perspectieven innemen.
- d) Kan in functie van de situatie/context variëren in verschillende types van besluitvorming.
- e) Is zich bewust van mogelijke belangentegenstellingen in het besluitvormingsproces, maakt deze zichtbaar en bespreekbaar en weegt tegenstrijdige belangen zorgvuldig af.
- f) Geeft bij het nemen van beslissingen prioriteit aan het belang van het kind.
- g) Neemt verantwoordelijkheid voor beslissingen en communiceert op welke gronden beslissingen genomen zijn.
- h) Kan beslissingen en hun gevolgen duidelijk communiceren.

4.4.2. Resultaatgerichtheid

- a) Houdt bij het vormgeven en uitvoeren van processen focus op het bereiken van de gewenste resultaten.
- b) Stimuleert teamleden om ambitieuze doelen en te stellen en geeft daar zelf het voorbeeld van.
- c) Legt samen met de betrokken teamleden vast wat de te bereiken resultaten zijn binnen een bepaald domein of op schoolniveau.

4.5. Beheersmatige competenties

4.5.1. Plannen en organiseren

- a) Houdt in zijn/haar planning rekening met de begrippen dringend en belangrijk.
- b) Brengt orde, structuur en regelmaat aan in de eigen werkzaamheden en bewaart zo het overzicht.
- c) Gaat systematisch en stapsgewijs te werk.



- d) Bepaalt op effectieve wijze doelen en prioriteiten, plant de nodige acties en voorziet tijd en middelen om de doelen op een efficiënte wijze te bereiken.