



Educational Leadership Network Europe - ELNE

**Beleidsaanbevelingen voor het voorstellen
van een Europese definitie van
collaboratieve school en
onderwijsleiderschap**

2025



**Co-funded by
the European Union**



European Federation
of Education
Employers



EUROPEAN
PARENTS'
ASSOCIATION



ECNAIS



OBESSU
Organising Bureau of
European School Student Unions



Hungarian Rectors' Conference



UAB
Universitat Autònoma
de Barcelona



University of Jyväskylä

Het ELNE-netwerk brengt belanghebbenden en sociale partners in het onderwijs samen om zich te richten op het verbeteren van collaboratief school- en onderwijsleiderschap, wat essentieel is in het licht van de behoeften van onderwijsinstellingen en onderwijssystemen.

De algemene doelstelling van het project is het ontwikkelen en ondersteunen van een breed en duurzaam Europees netwerk van relevante en gerenommeerde organisaties op Europees en nationaal niveau en lokale instellingen die





beleidsmakers, praktijkmensen, onderzoekers en belanghebbenden vertegenwoordigen. Het doel van het netwerk is het verzamelen en presenteren van bestaand onderzoek en goede praktijken die leerzaam zijn en inspirerende voorbeelden kunnen zijn voor andere organisaties en instellingen om de doelstellingen van de Europese onderwijsruimte te verwezenlijken. Het netwerk bevordert de samenwerking en de ontwikkeling en uitvoering van EU-beleid op verschillende bestuursniveaus en ondersteunt het beleidswerk van de Commissie in de context van de Europese onderwijsruimte. Daarom creëert en ontwikkelt het project voortdurend een breed, duurzaam en inclusief netwerk en een gemeenschap om de dialoog en samenwerking tussen deskundigen uit de beleids-, onderzoeks- en praktijkwereld te vergemakkelijken. In overeenstemming met de doelstellingen van het project¹ wil het netwerk effectieve beleidspraktijken identificeren, delen en bevorderen en innovatie en strategische ontwikkeling stimuleren op het gebied van beleid, uitvoering en voorzieningen op verschillende bestuursniveaus.

In het kader van de activiteiten in het tweede jaar heeft het consortium zich gericht op aspecten van collaboratief schoolleiderschap en collaboratief onderwijsleiderschap. Het ELNE-netwerk hield zich bezig met collaboratief leiderschap voor groene en digitale transitie, inclusief leiderschap en gelijkheid in het onderwijs, veerkracht van scholen en professionele ontwikkeling van schoolleiders en leerkrachten. De onderzoekscommissie van ELNE heeft ook onderzoek verzameld om een EU-definitie van collaboratief onderwijs- en schoolleiderschap te ontwikkelen.

Deze reeks aanbevelingen is gebaseerd op en vormt een voortzetting van [de beleidsaanbevelingen van ELNE inzake collaboratief school- en onderwijsleiderschap vanuit het perspectief van leergemeenschappen en empirisch onderbouwd beleid en praktijk](#) (juni 2024).

Het ELNE-netwerk acht het om de volgende belangrijke redenen van belang om een definitie op EU-niveau voor te stellen voor collaboratief school- en onderwijsleiderschap:

1. Beleidsafstemming: Het ELNE-netwerk ondersteunt het werk van de Europese Commissie, met name binnen de Europese onderwijsruimte (EEA). Het ontbreken van een gemeenschappelijke EU-definitie belemmert echter een effectief EU-beleid en onderzoek op dit gebied. ELNE wil hier iets aan doen door een definitie voor te stellen.
2. Effectieve uitvoering van het EU-onderwijsbeleid: Veel EU-onderwijsinitiatieven, zoals de Europese onderwijsruimte (EEA) en de Unie van vaardigheden, zijn afhankelijk van samenwerking tussen belanghebbenden in het onderwijs. Een gemeenschappelijke definitie en gedeelde beginselen zouden landen en instellingen helpen bij de uitvoering van EU- en nationaal beleid.





3. Bijdragen aan het democratiserings² e van onderwijssystemen en -instellingen: een definitie op EU-niveau van collaboratief leiderschap stelt belanghebbenden in het onderwijs op nationaal en regionaal niveau en verschillende actoren van onderwijsinstellingen in staat om hun praktijken op het gebied van collaboratief leiderschap zelf te beoordelen en hun processen te verbeteren.
4. Ondersteuning van onderzoek: Het huidige onderzoek moet worden ondersteund, zodat het zich meer kan richten op collaboratief schoolleiderschap en onderwijsleiderschap. Een gemeenschappelijke EU-definitie van een bredere opvatting van collaboratief leiderschap in onderwijssystemen en onderwijsinstellingen zou als leidraad kunnen dienen voor toekomstig onderzoek en de onderzoeksinspanningen van ELNE in de komende jaren versterken.

In dit verband stelt het ELNE-netwerk de volgende definitie voor voor beleidsmakers op EU-, nationaal, regionaal, lokaal en institutioneel niveau voor alle onderwijssectoren³.

Met volledige inachtneming van de nationale bevoegdheden en verantwoordelijkheden op het gebied van onderwijs in heel Europa, definieert ELNE collaboratief school- en onderwijsleiderschap op de volgende manier, met als doel de beleidsdialoog en samenwerking te sturen:

Samenwerkend onderwijs- en schoolleiderschap verwijst naar het multidimensionale proces waarin relevante actoren in instellingen en onderwijssystemen (d.w.z. beleidsmakers, schoolleiders, onderwijzend en niet-onderwijzend personeel, leerlingen, ouders, onderzoekers en partners uit de gemeenschap) actief betrokken zijn bij gezamenlijke reflectie en besluitvorming om de onderwijsmissie van hun instellingen en systemen te vervullen, met inbegrip van het beschermen van onderwijs als een publiek goed en het bevorderen van democratische waarden. Deze manier van leiderschap is gebaseerd op wederzijds

Voorgestelde EU-definitie van collaboratief onderwijs- en schoolleiderschap

De volgende dimensies en voorwaarden van collaboratief leiderschap ondersteunen het gemeenschappelijke begrip van de EU-definitie. Ze helpen ook verschillende belanghebbenden in het onderwijs en schoolactoren om deze te gebruiken als onderdeel van zelfevaluatie en om deze verder te ontwikkelen voor hun onderwijs- en institutionele omgeving.





Dimensies en voorwaarden van collaboratief onderwijs- en schoolleiderschap

Samenwerkend onderwijs- en schoolleiderschap is afhankelijk van een reeks **onderling verbonden dimensies en voorwaarden** die het in staat stellen effectief te functioneren en bij te dragen aan kwaliteitsonderwijs, het succes van leerlingen, inclusiviteit en duurzame schoolontwikkeling:

1. Culturele transformatie en gedeelde waarden

- Het is essentieel om een cultuur van collaboratief leiderschap en onderwijsbestuur op te bouwen en verder te ontwikkelen, die gebaseerd moet zijn op gedeelde waarden, wederzijdse verantwoordelijkheid, respect, erkenning, gelijkheid en naleving van democratische principes. Een dergelijke culturele transformatie draagt bij aan het creëren van een inclusieve, transparante en responsieve omgeving waarin alle belanghebbenden zich gewaardeerd en gehoord voelen.
- Voor goed functionerend collaboratief leiderschap is het belangrijk om de diverse perspectieven en vormen van expertise van elke belanghebbende te erkennen, en dat zij verschillende, passende en complementaire niveaus van zeggenschap en leidende rollen hebben.
- Onderwijsinstellingen moeten openheid naar horizontale relaties en sociale samenwerking bevorderen, waarbij ze verder gaan dan hiërarchische modellen en interne conflicten en machtsstrijd verminderen.
- Het waarborgen van een dialoogcultuur is essentieel om een authentieke, geïnformeerde dialoog en psychologische veiligheid te bevorderen, waarbij communicatie relationeel is en begrip gezamenlijk wordt opgebouwd.

2. Democratische en inclusieve structuren

- Collaboratief leiderschap moet robuuste en transparante structuren (op alle relevante niveaus) tot stand brengen en in stand houden die een zinvolle integratie van de verschillende perspectieven en vormen van expertise van de belanghebbenden mogelijk maken.
- Een bottom-upbenadering van samenwerking moet worden gegarandeerd, met ondersteuning van het hele onderwijssysteem op een holistische manier.
- Het respecteren en verder ontwikkelen van democratische bestuursstructuren is essentieel om inclusiviteit, gedeelde verantwoordelijkheid, gedistribueerd leiderschap en op consensus gebaseerde besluitvorming te bevorderen.
- Deze structuren moeten praktijken van dialoog, collegialiteit en gedeeld leiderschap institutionaliseren door middel van regelmatige bijeenkomsten, gezamenlijke planning en feedbackloops, waardoor de veerkracht in tijden van uitdagingen, crises of transitie wordt vergroot.

3. Langetermijnengagement en duurzame verandering





- Het bereiken van zinvol collaboratief leiderschap vereist langdurige aanpassing en betrokkenheid van de hele school-/instellingsgemeenschap⁴ om een blijvende culturele transformatie te ondersteunen.
- Leiderschap moet een evenwicht vinden tussen besluitvorming op korte termijn en een langetermijnvisie die aansluit bij de missie en waarden van de school.
- Samenwerkingsgericht leiderschap moet zowel de persoonlijke effectiviteit als de collectieve capaciteiten en vaardigheden versterken, zodat iedereen in de schoolgemeenschap in staat is om creatief en effectief te reageren op uitdagingen en/of veranderingen.

4. **Empowerment, autonomie en verantwoordelijkheid**

- Collaboratief leiderschap moet alle belanghebbenden in de onderwijsinstellingen en de onderwijsgemeenschap erkennen en empoweren, waardoor hun veerkracht en gevoel van eigen verantwoordelijkheid worden versterkt.
- Samenwerkend leiderschap vereist een evenwicht tussen de rechten en aanspraken van leerlingen en ouders enerzijds en de rechten en aanspraken van het personeel (met inbegrip van contractuele rechten als werknemers en de professionele autonomie van leerkrachten en schoolleiders) anderzijds, met passende vormen van verantwoordingsplicht, waarbij zowel hun verantwoordelijkheid als hun vrijheid worden gerespecteerd.

5. **Professioneel en organisatorisch leren**

- In collaboratief leiderschap moet elke actor worden gerespecteerd als leider van zijn eigen verantwoordelijkheden en om dit te bereiken hebben zij voldoende tijd, middelen en vertrouwen nodig.
- Onderwijsinstellingen moeten individueel en collectief leren op alle niveaus van het onderwijssysteem bevorderen.
- Het is belangrijk om ondersteunende omstandigheden te creëren waarin alle actoren individueel en gezamenlijk collaboratief leiderschap kunnen ontwikkelen en in praktijk brengen, en effectief kunnen deelnemen aan en functioneren binnen de gewenste cultuur van collaboratief leiderschap.
- Leerlingen en ouders moeten worden getraind in methoden en praktijken van collaboratief leiderschap, en dit moet worden opgenomen in de initiële opleiding en voortdurende professionele ontwikkeling van leerkrachten, ander onderwijzend personeel, schoolhoofden en managementteams.

6. **Ethisch en zorgzaam personeelsbeleid**

- Samenwerkend leiderschap moet democratische participatie, vertrouwen en dialoog bevorderen en bijdragen aan sterkere professionele en





coöperatieve relaties, verbeterde kwaliteit en inclusiviteit van het onderwijs, betere prestaties van leerlingen, grotere motivatie van leerkrachten en duurzame schoolontwikkeling.

- Het institutionele management moet de prestaties en rollen van het personeel beheren op een manier die aansluit bij de inclusieve, respectvolle en ondersteunende geest van collaboratief leiderschap, om ervoor te zorgen dat systemen ten dienste staan van mensen en niet andersom.

7. Middelen en institutionele ondersteuning

- Samenwerkend leiderschap moet gebaseerd zijn op effectieve, gestructureerde en tijdige samenwerking en zinvolle vertegenwoordiging van de hele school, bijvoorbeeld schoolbesturen, leerlingenraden, collegiaal bestuur, sociale dialoog en collectieve onderhandelingen. Het moet de noodzaak erkennen van en praktijken voor effectieve sociale dialoog die samenwerkingsgericht bestuur bevordert.
- Effectief collaboratief leiderschap moet gebaseerd zijn op passende, toereikende en rechtvaardige organisatorische middelen: tijd voor reflectie en dialoog, opleiding, facilitering en toegang tot informatie, ondersteunende leer- en werkomgevingen, fatsoenlijke arbeidsomstandigheden en beheersbare, redelijke werkbelastingen.
- Samenwerking tussen de belanghebbenden en actoren moet worden ondersteund door passende fysieke middelen, waaronder ruimtes en digitale platforms die samenwerking mogelijk maken.
- Institutionele en systeemondersteuning moet actief en duurzaam zijn en blijk geven van een oprechte inzet voor gedeeld leiderschap dat verder gaat dan symbolische steun.
- Middelen moeten rechtvaardig worden toegewezen, zodat alle schoolactoren een volledige bijdrage kunnen leveren en ervoor wordt gezorgd dat deze middelen in overeenstemming zijn met de waarden van inclusie, respect en democratische participatie.

Om de aanbeveling voor een gemeenschappelijke definitie te doen slagen, worden de leden van het ELNE-netwerk uitgenodigd om **deze definitie te verspreiden en verder uit te werken** voor hun onderwijs- en schoolomgeving.

