

## MEESTERLIJK SCHOOLLEIDERSCHAP

Inspiratie voor impact in onderwijs

Leesexemplaar



# MEESTERLIJK SCHOOLLEIDERSCHAP

Inspiratie voor impact in onderwijs

YVES LAROCK

P E L C K M A N S



*'Vandaag niets doen,  
is morgen leven als gisteren.'*

— Gabriel García Márquez

Leesexemplaar



# INHOUD

---

Over deze gids	11
Voor je erin duikt	13

## DEEL 1. ONDERWIJSAMBITIE REALISEREN

<b>1</b>	<b>GEDRAGEN VISIE EN DOELEN ONTWIKKELEN</b>	16
	Een visie op 'cocreatie'	19
<b>2</b>	<b>GERICHT ZIJN OP VISIE EN DOELEN</b>	21
	Een visie op 'coachen'	23
	Praktijkinzichten over 'gericht zijn op visie en doelen'	27
<b>3</b>	<b>INSPIREREN TOT EFFECTIEF ONDERWIJS</b>	29
<b>4</b>	<b>BETROKKEN ZIJN OP LESGEVEN EN EVALUEREN</b>	32
	Een visie op 'observeren'	33
	Praktijkinzichten over 'betrokkenheid op lesgeven en evalueren'	34
<b>5</b>	<b>OPVOLGEN EN TERUGKOPPELEN</b>	36
	Een visie op 'feedback geven'	37
<b>6</b>	<b>RESULTAATGERICHT WAARDEREN</b>	40
	Een visie op 'motiveren'	41

## DEEL 2. LEERKLIMAAT CULTIVEREN

<b>7</b>	<b>INTELLECTUEEL UITDAGEN</b>	44
	Een visie op 'actief reflecteren'	45
<b>8</b>	<b>DATAGEBRUIK ONDERSTEUNEN</b>	47
	Een visie op 'praktijkonderzoek'	49
	Praktijkinzichten over 'datagebruik ondersteunen'	50
<b>9</b>	<b>SAMEN LEREN STIMULEREN</b>	52
	Een visie op 'professioneel professionaliseren'	56
	Praktijkinzichten over 'samen leren stimuleren'	58
<b>10</b>	<b>INSPRAAK GEVEN</b>	60
	Een visie op 'soorten uitdagingen'	62
<b>11</b>	<b>VERANDERING FACILITEREN</b>	64
	Praktijkinzichten over 'verandering faciliteren'	70
	Een visie op 'anticiperen op en reduceren van weerstand'	72
<b>12</b>	<b>POSITIVITEIT BEVORDEREN</b>	75
	Een visie op 'de praktijk van het herkaderen'	79



## DEEL 3. ORGANISATIEKWALITEIT VERSTERKEN

<b>13</b>	<b>GEDRAGEN COMMUNICATIEREGELS INSTALLEREN</b>	84
	Een visie op 'het in beeld brengen van communicatiestromen'	90
<b>14</b>	<b>AANWEZIG ZIJN</b>	92
	Praktijkinzichten over 'aanwezig zijn'	95
	Een visie op 'verbindend schoolklimaat'	97
<b>15</b>	<b>AANDACHT GEVEN</b>	99
	Een visie op 'niveaus van luisteren'	101
<b>16</b>	<b>HELDERE STRUCTUUR EN PROCEDURES ONTWERPEN</b>	104
	Een visie op 'het optimaliseren van vergaderprocessen'	111
	Een visie op 'waardestromen visualiseren'	114
	Praktijkinzichten over 'heldere structuur en procedures ontwerpen'	116
<b>17</b>	<b>DOELTREFFEND PERSONEELSBELEID VOEREN</b>	118
	Een visie op 'leraar-leiderschap'	122
	Praktijkinzichten over 'doeltreffend personeelsbeleid voeren'	127
<b>18</b>	<b>GEPASTE INFRASTRUCTUUR EN MATERIELEN VOORZIEN</b>	129
	Een visie op 'het integraal aanpakken van de digitalisering'	133
	Praktijkinzichten over 'gepaste infrastructuur en materialen voorzien'	135
<b>19</b>	<b>FINANCIËLE MIDDELEN BEHEREN</b>	137
<b>20</b>	<b>FUNCTIONELE EXTERNE RELATIES AANGAAN EN ONDERHOUDEN</b>	141

## DEEL 4. MEESTERSCHAP

<b>21</b>	<b>GEDEELD SCHOOLLEIDERSCHAP</b>	146
<b>22</b>	<b>DE KRACHT VAN VRAGEN</b>	150
	Een visie op 'relevante vragen die je kan stellen over je school'	153
	Praktijkinzicht over 'de vragende houding'	156
<b>23</b>	<b>EFFECTIEF SCHOOLLEIDERSCHAP ONTWIKKELEN</b>	157
	Onderzoek de huidige situatie	158
	Bepaal je ontwikkelpunten	159
	Ga aan de slag met je ontwikkelpunten	161
	Praktijkinzichten over '360°-feedbackbevraging Effectief Schoolleiderschap'	162
<b>24</b>	<b>PERSOONLIJK MEESTERSCHAP</b>	164
	Persoonlijke visie	165
	Zelfbewustzijn	166
	Zelfzorg	169
	Mindset	170
	Praktische wijsheid	171
	Zelfbeoordeling 'Effectief Schoolleiderschap'	173
	Dankwoorden	180
	Noten	184
	Bronnen	186

# OVER DEZE GIDS

---

Je bent een schoolleider. Samen met anderen voel je je verantwoordelijk voor je school\*, of voor een deelwerking ervan. Ook als je formeel geen directeur, opleidingshoofd of coördinator bent, kan je schoolleiderschap opnemen. Iedere school heeft baat bij een gemeenschap van schoolleiders<sup>1</sup>.

Dit boek ontvouwt voor jou en je collega's het gedragsrepertoire voor meesterlijk schoolleiderschap. Meesterlijk, omdat je het schoolleiderschap uitermate vakkundig en effectief kan uitoefenen. Je kan er ervaring in opdoen. Je kan je er gepassioneerd op toeleggen en er elke dag over bijleren. Je kan er anderen mee inspireren.

Ik koester de hoop dat dit boek bijdraagt om jouw bewustzijn als effectieve en gepassioneerde schoolleider te ontwikkelen. Jouw schoolleiderschap is effectief wanneer het een positieve impact heeft op het gedrag van leraren én op de leerprestaties en de ontwikkeling van leerlingen. Gepassioneerd ben je wanneer je voelt dat schoolleiderschap opnemen is wat jij moet doen en waarvoor je gaat.

Verder hoop ik dat dit boek betekenisvol wordt voor het permanente leren van zeer veel schoolleiders. De ontwikkeling van effectief schoolleiderschap op grote schaal blijkt<sup>2</sup> immers de meest efficiënte manier om, ook op grote schaal, de prestaties en de ontwikkeling van leerlingen te versterken, niet het minst van leerlingen die te maken hebben met een of andere vorm van achterstelling.

In de eerste drie delen van het boek beschrijf ik met welke twintig opdrachten en bijbehorende taken je jouw impact tot op het niveau van de leerlingen realiseert. Ik orden de twintig opdrachten van effectief schoolleiderschap in drie dimensies: 'onderwijsambitie realiseren', 'leerklimaat cultiveren' en 'organisatiekwaliteit versterken'. De dimensies, de opdrachten, de concrete leiderschapstaken vormen samen het gereedschap van de meester in schoolleiderschap.

\* Om het lezen gemakkelijk te houden gebruiken we 'school' voor alle vormen van onderwijs: van kleuter- tot hoger en volwassenenonderwijs. Onder 'leraren' verstaan we alle medewerkers met een educatieve opdracht in alle vormen van onderwijs. Als je 'leerlingen' leest, kan je dat voor je eigen context ook vertalen naar studenten of cursisten.

Ik benadruk graag dat je dat gereedschap het best deelt met anderen op je school. In het vierde deel lees je hoe je omgaat met het gegeven dat 'gedeeld leiderschap' gemakkelijker gezegd dan gedaan is. Daarna focus ik in dit deel op de kracht van vragen en op hoe je de effectiviteit van je schoolleiderschap verder ontwikkelt.

In het laatste hoofdstuk verduidelijk ik dat je pas tot meesterlijk schoolleiderschap komt als jouw effectief schoolleiderschap vertrekt vanuit een persoonlijk meesterschap, en wat dat persoonlijk meesterschap precies inhoudt.

Gebruik dit boek zoals je dat het liefst doet. Alles lezen mag, maar is geen must. Je kan je verdiepen in enkele van de twintig opdrachten, waar je je de komende maanden en jaren verder in wil bekwamen. Je kan focussen op de concretisering van de twintig opdrachten in 81 taken, die je leest bij de start van elk hoofdstuk. Of je laat je gewoon inspireren door de praktijkverhalen van tien schoolleiders, de theoretische kaders en de tools die je in het boek vindt. Aansluitend leid ik je soms ook naar blogs en websites.

Uitien hoop ik dat je met de aangeboden inspiratie aan de slag gaat in de praktijk: op eigen houtje en samen met collega's. En vooral met een groot hart voor je leerlingen, voor je collega's en voor de ambities van je school.

Yves Larock

# VOOR JE ERIN DUKT

Bekijk de onderstaande diagrammen even...

... en voer de Quickscan Effectief Schoolleiderschap voor jezelf uit.

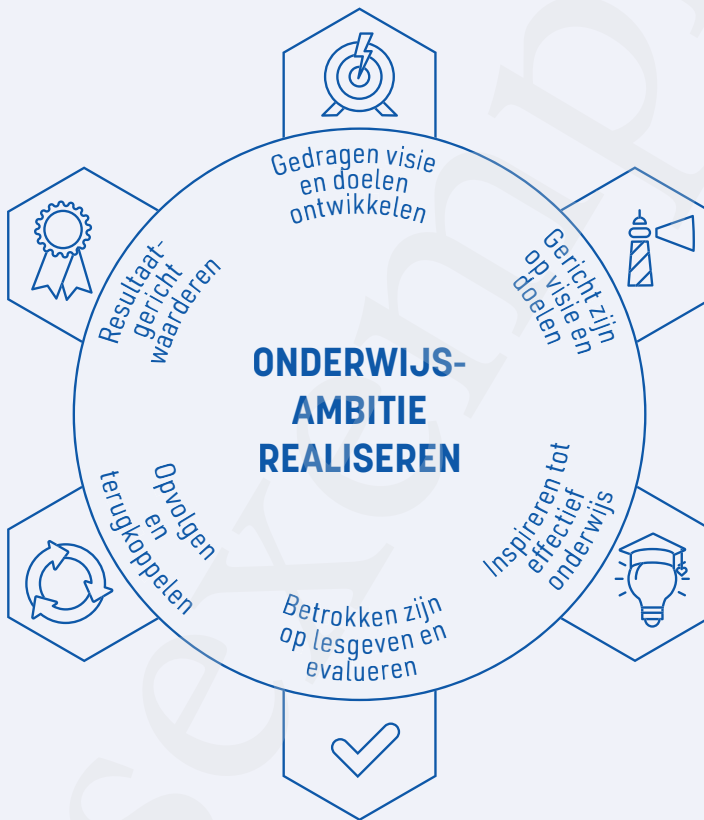


Zo krijg je meteen een idee van de eerste drie delen van dit boek.



## DEEL 1

# ONDERWIJSAMBITIE REALISEREN



Onderwijsambities realiseren onderscheidt jouw leiderschap van het leiderschap in andere sectoren. Focussen op de kernopdracht van jouw school – effectief onderwijs verstrekken – is voor jou als schoolleider het allerbelangrijkst. Als maatstaf hanteer je de vooruitgang van de prestaties en de ontwikkeling van de leerlingen op jouw school.

# 1

## GEDRAGEN VISIE EN DOELEN ONTWIKKELEN

---

Beschikt jouw school over een heldere visie en een set duidelijke doelen? Visie en doelen dienen als een kompas. Ze geven de koers aan om de missie van je school te realiseren. Een visie biedt ook houvast als het schoolteam het even niet meer weet, en aan nieuwe mensen die aan boord komen. Om de gedragenheid voor de koers te versterken bepaal je die het best met de mensen die aan boord zijn.

### Taak 1 en 2

- In samenwerking de schoolvisie ontwikkelen
- Ervoor zorgen dat het schoolteam achter de visie en de doelen van de school staat

Waar staan wij als school voor? Waar willen we de komende jaren naartoe? Hoe gaan we als schoolteam met dat toekomstbeeld aan de slag? Hoe gaan we om met de leerlingen, met de ouders, met elkaar en met de buitenwereld?

Het antwoord op die grote vragen vormt de kern van de **schoolvisie**. Je kan ze als volgt verder concretiseren.

- Van welk onderwijs droom je voor je school? Welk ideaal stel je?
- Wat typeert de leerlingen na hun traject op jouw school?
- Hoe kijk je naar de werking van de school? Wat kenmerkt haar? Op het vlak van lesgeven, evalueren, leer- en leerlingenbegeleiding...?
- Welke kwaliteiten zijn er nodig? Wat verwacht je van de leraar die lesgeeft in deze school?
- Welk schoolklimaat wens je? Welke sfeer wil je dat er heerst? Hoe wil je dat leerlingen, leraren en alle anderen op je school met elkaar omgaan?
- Hoe bied je met je school een antwoord op de maatschappelijke uitdagingen van vandaag en morgen?
- Wat wil je met de school betekenen voor de buurt, de brede samenleving, de wereld?
- Hoe wil je dat de buitenwereld naar je school kijkt? Welk imago wil je uitdragen?

Een schoolvisie heeft in deze snel veranderende wereld een houdbaarheidstermijn van vijf à zes jaar. De **missie** – de fundamentele ambitie en de waarden van de school – blijft veel langer geldig.



Je gebruikt de missie bij een **visieoefening** als een van de krijtlijnen voor de visie. Andere krijtlijnen zijn bijvoorbeeld de kaders die een koepelorganisatie aanreikt, de locatie van de school (landelijk of stedelijk gebied), de evolutie van de leerlingenpopulatie, wetenschappelijk onderzoek over leren en lesgeven, de infrastructurele mogelijkheden van jouw school of de sociaaleconomische conjunctuur.

Met het oog op gedragenheid ontwikkel je de visie en de doelen het best **in cocreatie** met de belanghebbenden<sup>3</sup>: minstens met het schoolteam, maar ook met leerlingen, ouders en bestuurders. Eventueel luister je ook naar buurtverenigingen, stageplaatsen, een ondersteuningsnetwerk, pedagogisch begeleiders, een trendwatcher, specifieke experts, een directeur van een school met een inspirerend verhaal enzovoort. Maak dus bewust zowel gebruik van input vanuit je school, als van input buiten je school.

Let er wel voor op dat alle inspraak niet leidt tot een al te vage visie die voor bijna elke school kan dienen. Een visie moet **aantoonbaar passend** zijn voor de specifieke noden, de specifieke context en de specifieke ambities van jouw school. Verder streef je naar een concrete visie, zodat leraren en andere betrokkenen die zonder moeite eenduidig kunnen begrijpen en kunnen realiseren.

De onderstaande fasering met tien stappen heeft al vaak dienstgedaan in trajecten voor visieontwikkeling.

- Stap 1 Installeer een **regiegroep**. Die groep bestaat uit leraren en/of andere collega's die het voortouw nemen in de visieontwikkeling, in het ontwerpen en organiseren van het visietraject.
- Stap 2 Formuleer op een heldere manier (bijvoorbeeld met een *driver statement* – zie p. 68) de **redenen waarom** een schoolvisie of een visie op een uitdaging nodig is. Dat gaat onder meer over de meerwaarde die een visie biedt aan de school, aan de leerkrachten en aan de leerlingen.
- Stap 3 Bepaal **welke mensen** je het best bij de visieontwikkeling betreft. Vraag je af wie er allemaal belang heeft bij de visie.
- Stap 4 Bepaal de **trajectstappen** waarmee je de gedragen visie tot stand wil brengen. Ontwerp een draaiboek, waarin de stappen beschreven staan.
- Stap 5 **Communiceer** helder en transparant over het visietraject en ga erover in gesprek.
- Stap 6 Organiseer een **visiemoment met een ruime groep** belanghebbenden. Een goed georganiseerde bijeenkomst met zo'n grote groep is bijna even belangrijk als de vragen die je hen zal voorleggen. Het spreekt voor zich dat vooraf erg goed nadenken en beslissen over de vraagstelling cruciaal is.

- Stap 7 Ontwerp een **eerste versie van de visietekst**. Dat doe je door de antwoorden uit het visiemoment te clusteren en te synthetiseren. Hou zeker ook rekening met enigszins afwijkende antwoorden, want die bevatten vaak veel wijsheid.
- Stap 8 **Koppel terug**. Leg de eerste versie van de visietekst voor aan de belanghebbenden. Vraag hen wat ze er sterk aan vinden, wat ze belangrijk en minder belangrijk vinden, en wat er volgens hen nog ontbreekt.
- Stap 9 **Finaliseer de visietekst** en zorg voor een **visuele versie** van de visie. Gebruik daarbij betekenisvolle beelden. Je kan die ophangen in het lerarenlokaal en/of er een flyer van maken. Als het over de schoolvisie gaat, publiceer je die ook op de website.
- Stap 10 **Realiseer de visie**. Het gebeurt dat een visietekst dode letter blijft. Geregeld de visie ter sprake brengen, de visie verder concretiseren naar gedrag, de visie tot ontwerp maken van een feedbackgesprek... er zijn veel manieren om een visie als kompas in het vizier te houden.

Naast de visie zijn **doelen** het tweede onderdeel van het kompas. Doelen maken tastbaar wat je in een bepaalde periode (meerdere jaren, een schooljaar, een semester) wil bereiken.

Enkele voorbeelden:

- Binnen drie jaar beschikt onze school over een vernieuwde sportzaal, die op weekdagen 's avonds toegankelijk is voor buurtverenigingen.
- Uiterlijk binnen twee schooljaren zien we het leerlingenaantal opnieuw stijgen.
- Aan het eind van het schooljaar passen alle leraren het sanctioneringsbeleid gelijkgericht toe.
- Aan het eind van het schooljaar voelen alle secretariaatsmedewerkers zich bekwaam in het gebruik van de nieuwe crm-software.
- Aan het eind van het semester kent de school de noden van leerlingen op het vlak van welbevinden.



## EEN VISIE OP 'COCREATIE'

Na andere sectoren wint cocreatie als praktijk ook in ons onderwijsveld sterk aan belang.

Het concept 'cocreatie' is in onderwijs zeker niet nieuw. Peter Senge, auteur van de bestseller *Leren-de scholen*<sup>4</sup>, beschreef eind jaren negentig al hoe schoolteams via groepsinteractie hun collectieve denken transformeren. Hij zette ook uiteen hoe ze hun energie en daadkracht kunnen mobiliseren om gemeenschappelijke doelen te bereiken.

Je kan cocreatie definiëren<sup>5</sup> als 'een proces van samen oplossingen creëren die tegemoetkomen aan een algemeen belang'. De betrokkenen (1) ontwikkelen daarbij een gedeelde kijk op een gewenste toekomst of toestand en (2) bedenken samen acties waarmee ze de gewenste toekomst of toestand realiseren. Cocreatie is dus per definitie **toekomst- en actiegericht**.

In een school of scholengemeenschap met een focus op cocreatie zie je dat leraren en directies als groep werkbare oplossingen bedenken voor de complexe kwesties die zich aandienen.

Schoolleiders die aan de slag willen gaan met cocreatie, vermoeden dat het tot de volgende effecten kan leiden<sup>6</sup>:

- een groter draagvlak voor oplossingen bij uitdagingen;
- meer innovatieve en meer creatieve oplossingen;
- meer realistische oplossingen voor uitdagingen;
- bevordering van de teamgeest en de samenwerking;
- versterking van de betrokkenheid en de zin voor initiatief;
- meer leren van elkaar;
- realiseren van gedeeld leiderschap en van gedeelde verantwoordelijkheid;
- versterking van het welbevinden en een positief motiverend schoolklimaat.

Stel bij wijze van voorbeeld dat de ongekwalificeerde uitstroom in je secundaire school al enkele jaren toeneemt. Als je school ingesteld is op cocreatie, start bij de melding van het probleem op de personeelsvergadering een cocreatief proces. Een **proces waarin je (veel) mensen van je school engageert**. Elk cocreatief proces verloopt anders, maar het volgende procesverloop is zeker realistisch.

1. De raad van bestuur informeren over het proces dat je wil doorlopen richting een plan van aanpak.
2. Aanstellen van een stuurgroep 'gekwalificeerde uitstroom'. Let op de positieve titel: stuurgroep 'ongekwalificeerde uitstroom' klinkt echt wel anders dan stuurgroep 'gekwalificeerde uitstroom'.
3. De feiten nogmaals helder in kaart brengen.