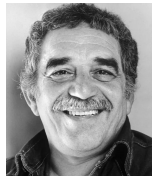




Meesterlijk Schoolleiderschap

Yves Larock



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

- G. Garcia Márquez

Wie ben ik?

- Yves Larock
- scoutsjongen opgegroeid aan de rand van Brussel
- 28 jaar aan de slag , waarvan 9 jaar directeur
- ex-docent - Sociale School Heverlee en Thomas More
- mede-oprichter van Schoolmakers
- focus op schoolontwikkeling en schoolleiderschap
- papa van drie dochters
- man van onderwijsondersteuner in hoger onderwijs

Wie zijn jullie?

- Algemeen/coördinerend/adjunct/pedagogisch/... directeur
- Coördinator
- I(C)T-verantwoordelijke
- Leerkracht
- Onderwijsondersteuner
- Onderwijsinspecteur
- Wetenschappelijk onderzoeker
- ...

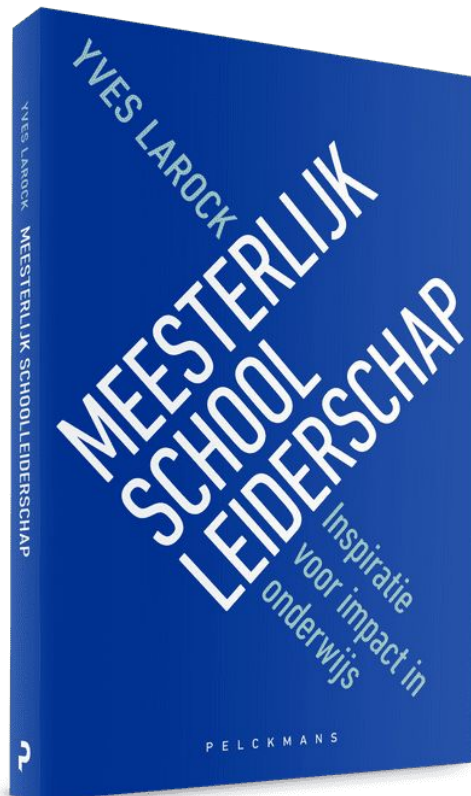
3

Ambities:

- je beschikt over een (nog meer) onderbouwde visie op schoolleiderschap
- je toetst jouw schoolleiderschap af aan die visie
- je beschikt over actiepunten voor jouw Meesterlijk Schoolleiderschap

Wat zijn drie actiepunten die je wil realiseren?





■ effectief schoolleiderschap

- meesterlijk schoolleiderschap
 - ontwikkeling tot uitmuntendheid
 - gedeeld schoolleiderschap
 - de kracht van vragen
 - persoonlijk meesterschap



Effectief Schoolleiderschap - over leiderschap: berg boeken



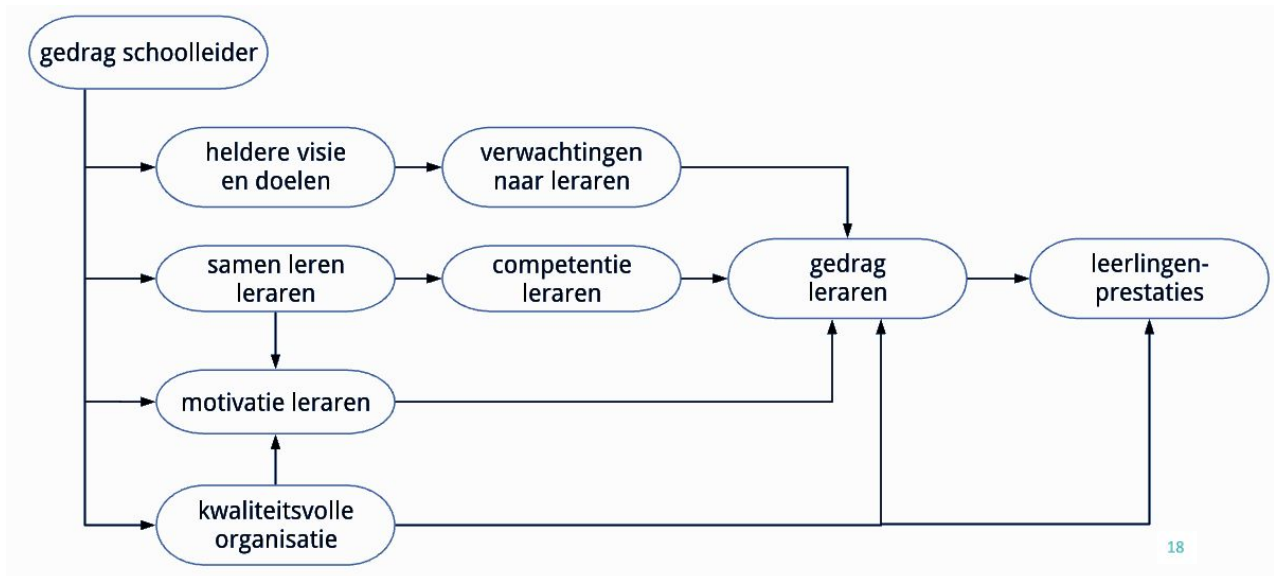
Effectief Schoolleiderschap - over schoolleiderschap: academische bronnen



Effectief Schoolleiderschap - *wat onderzoek ons leert (I)*

Effectief Schoolleiderschap

het geheel van invloed uitoefenende gedragingen, die positieve effecten hebben tot op het niveau van de leerlingenprestaties



Effectief Schoolleiderschap - *wat onderzoek ons leert (II)*

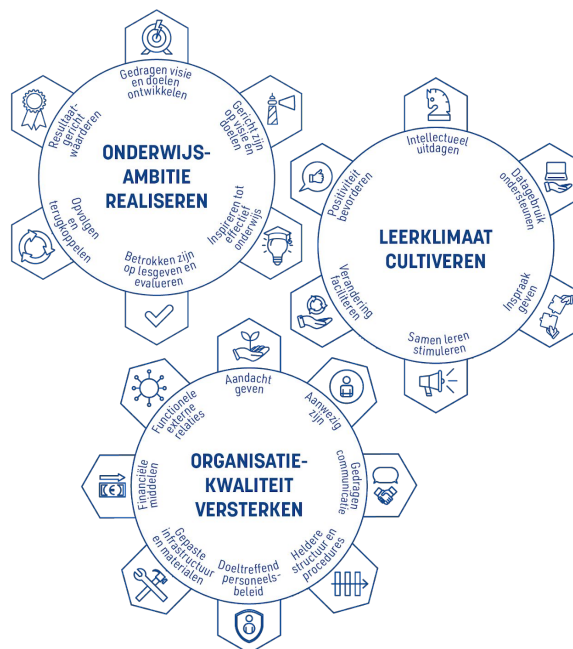
o.b.v. empirisch onderzoek*
kunnen we in kaart brengen welk gedrag
van een schoolleider (m/v/x)
bijdraagt tot effectief schoolleiderschap

schoolleiderschap.be/onze-visie/

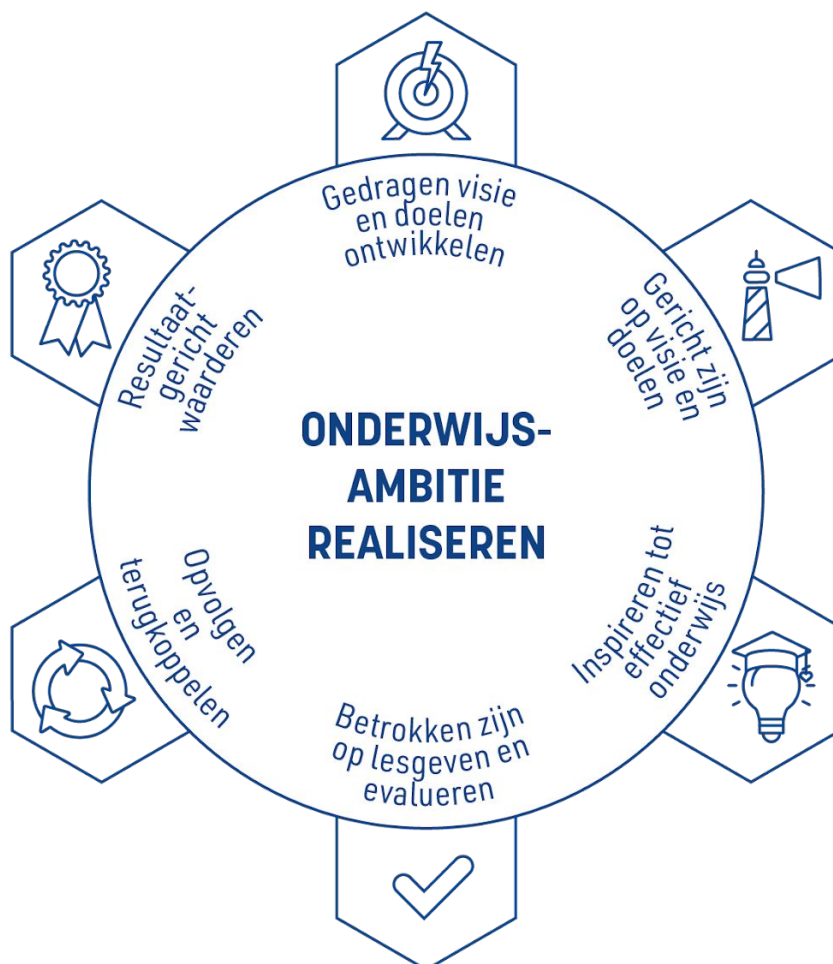
Effectief Schoolleiderschap

- wat onderzoek ons leert (III)

inzetten op 20 opdrachten die een **positieve impact** hebben tot op het niveau van de **prestaties van leerlingen**

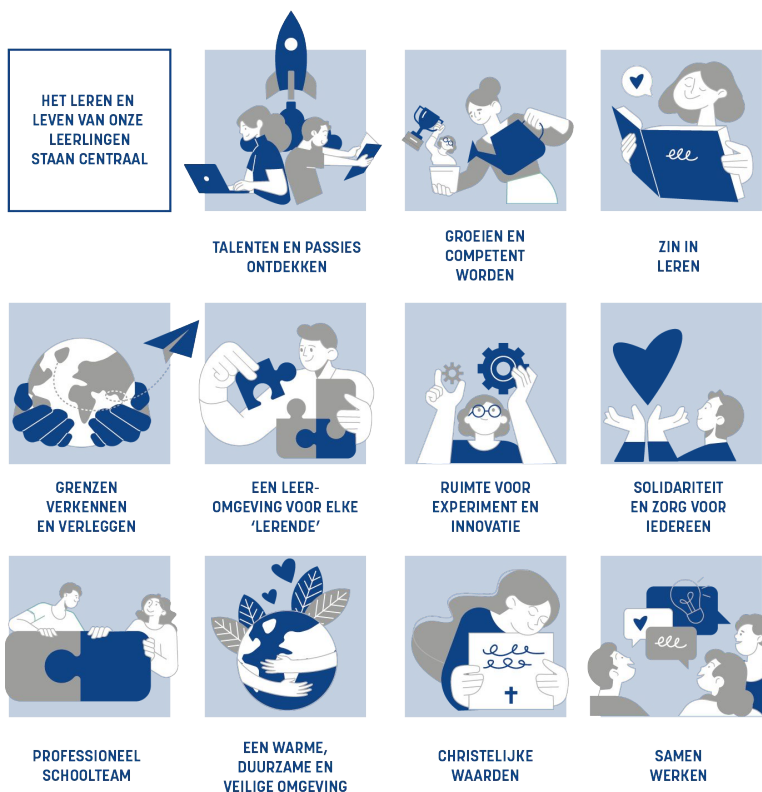


12



13

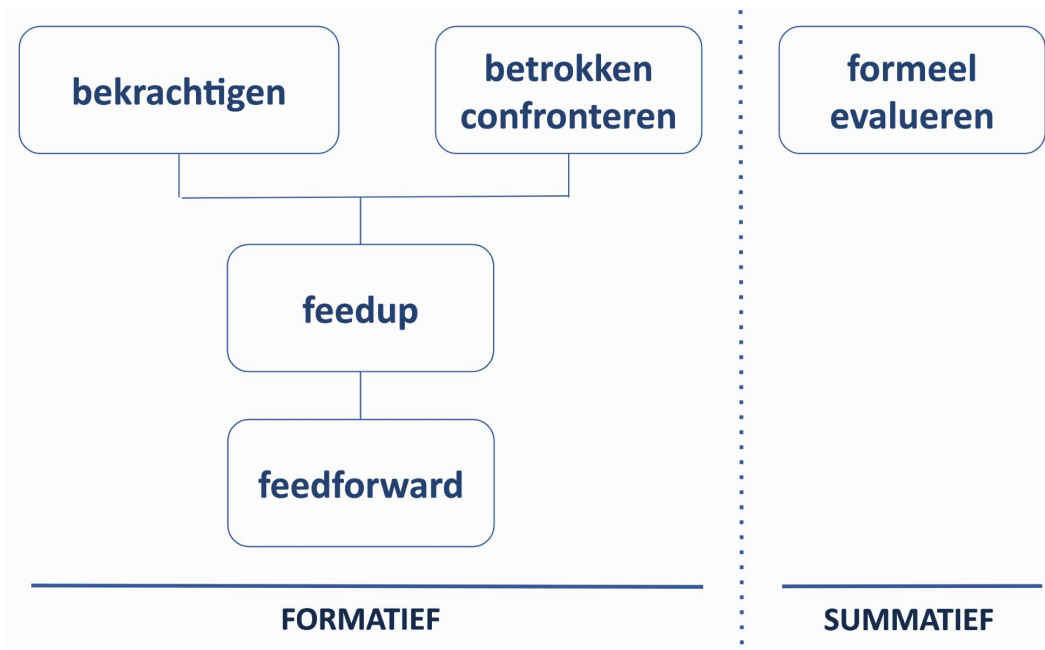
Gedragen visie en doelen ontwikkelen



Inspireren tot effectief onderwijs



Feedback geven aan collega's



16



17

Samen leren stimuleren

Van vooral focus op ...

ad-hoc-leeractiviteiten, niet ingebed in een breder leer- of verandertraject

aanbodgestuurde leeractiviteiten

individueel leren

kennisdeling, collega's op de hoogte van nieuwe knowhow

naar meer focus op ...

doelgerichte leeractiviteiten, die passen in een breder leer- of verandertraject gericht op de realisatie van de missie, visie en doelen van de school

vraaggestuurde leeractiviteiten op basis van een analyse van noden van de school en van haar medewerkers

collectief leren: leren samen met collega's

kennismobilisatie, collega's gaan actief aan de slag gaan met nieuwe knowhow

18

Samen leren stimuleren

Van vooral focus op ...

kennis en vaardigheden

buiten de school en buiten de klas

evaluatie leeractiviteiten op niveau van **tevredenheid deelnemers**

naar meer focus op ...

diepgaand leren: kennis én inzicht, vaardigheden in de praktijk, attitudes, opvattingen, bezorgdheden, vooronderstellingen, waarden, normen, angsten, behoeften, drijfveren

buiten én binnen de school tot in de klas

evaluatie leeractiviteiten op niveau van **effecten in de praktijk**

19

Samen leren stimuleren

Van vooral focus op ...

beperkt palet van

leeractiviteiten:

lezingen, workshops en cursussen

naar meer focus op ...

breed palet

van leeractiviteiten:

lezingen, workshops, cursussen

interviews

klasbezoeken bij collega's met feedbacksessie

co-teaching

do-it-yourself pedagogische studiedag

combinaties van on-/offline en

synchroon/asynchroon leren,

ervaringsuitwisseling en interviews

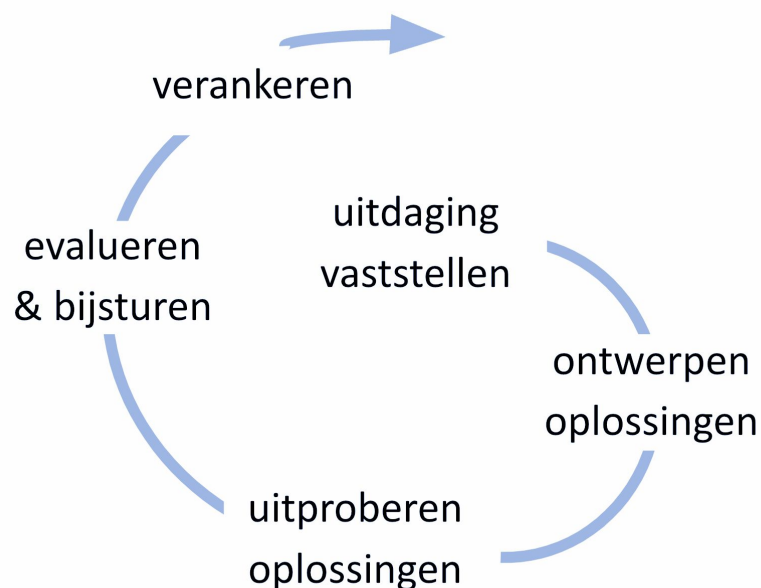
onderwijskundige leesgroep

actief-samen-reflecteren op voorbije

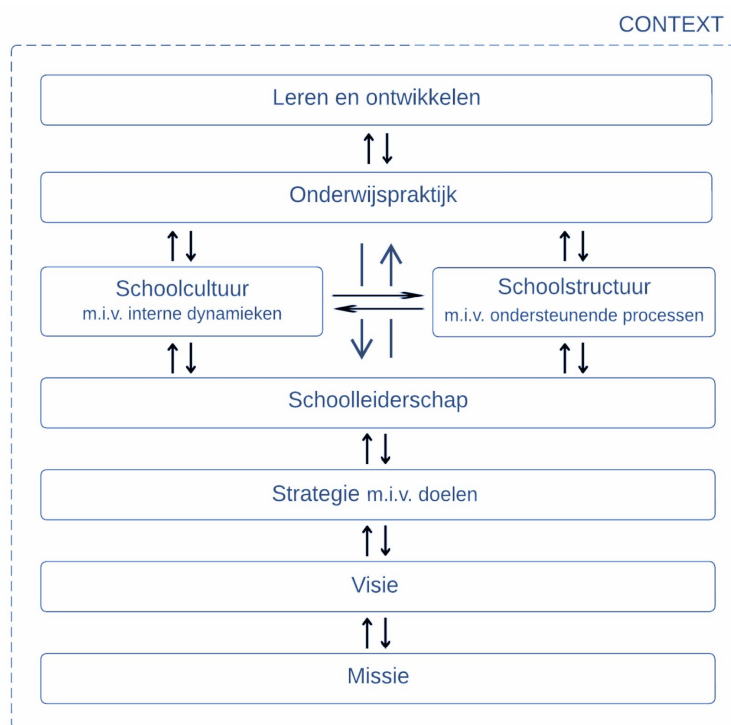
ervaringen

...

Verandering realiseren

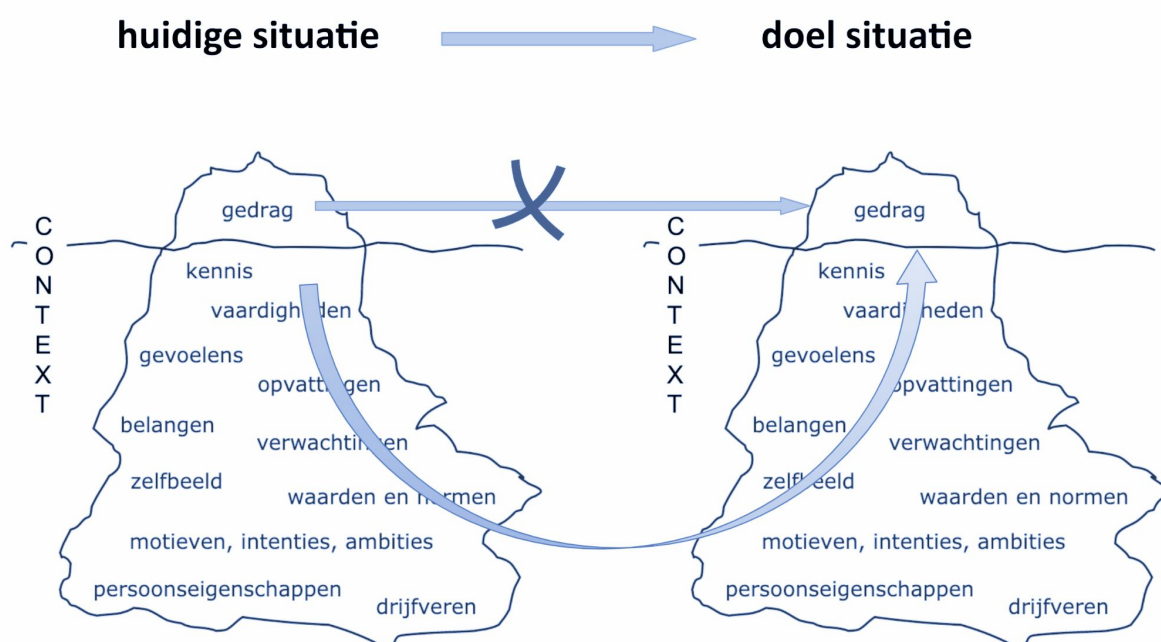


Integrale benadering van verandering

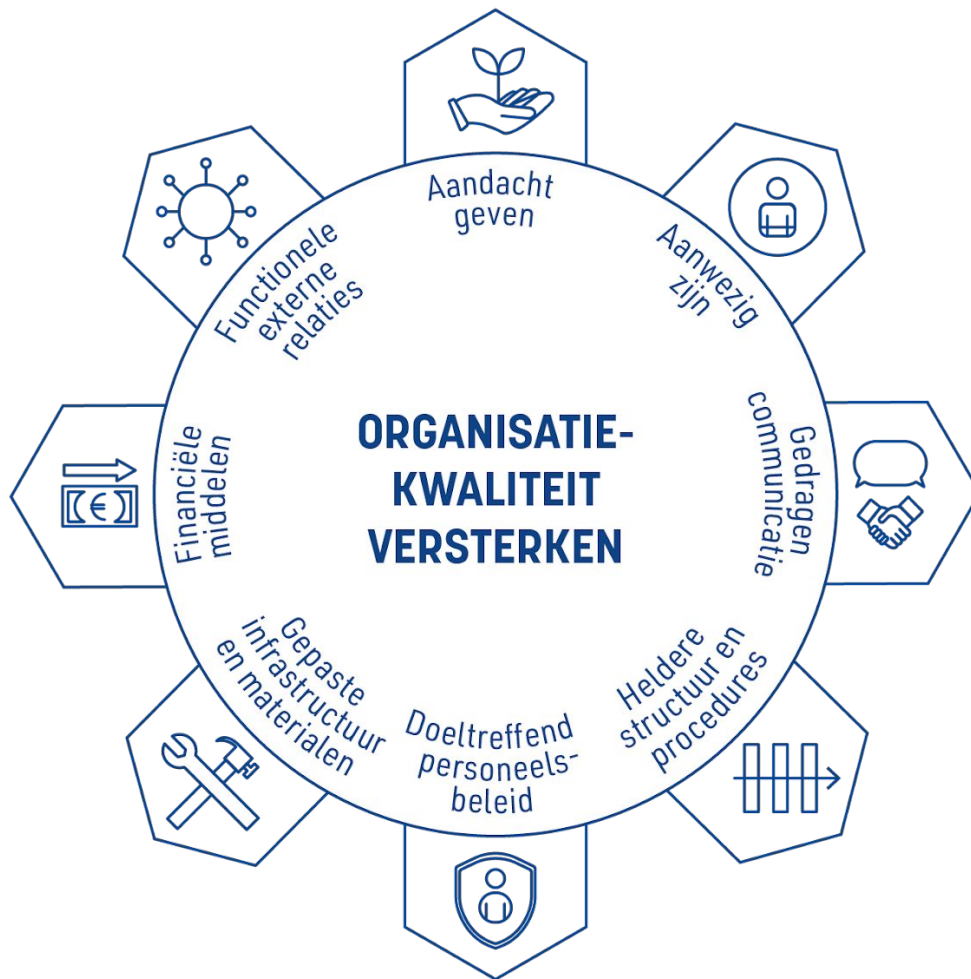


22

Leren als succesfactor voor verandering

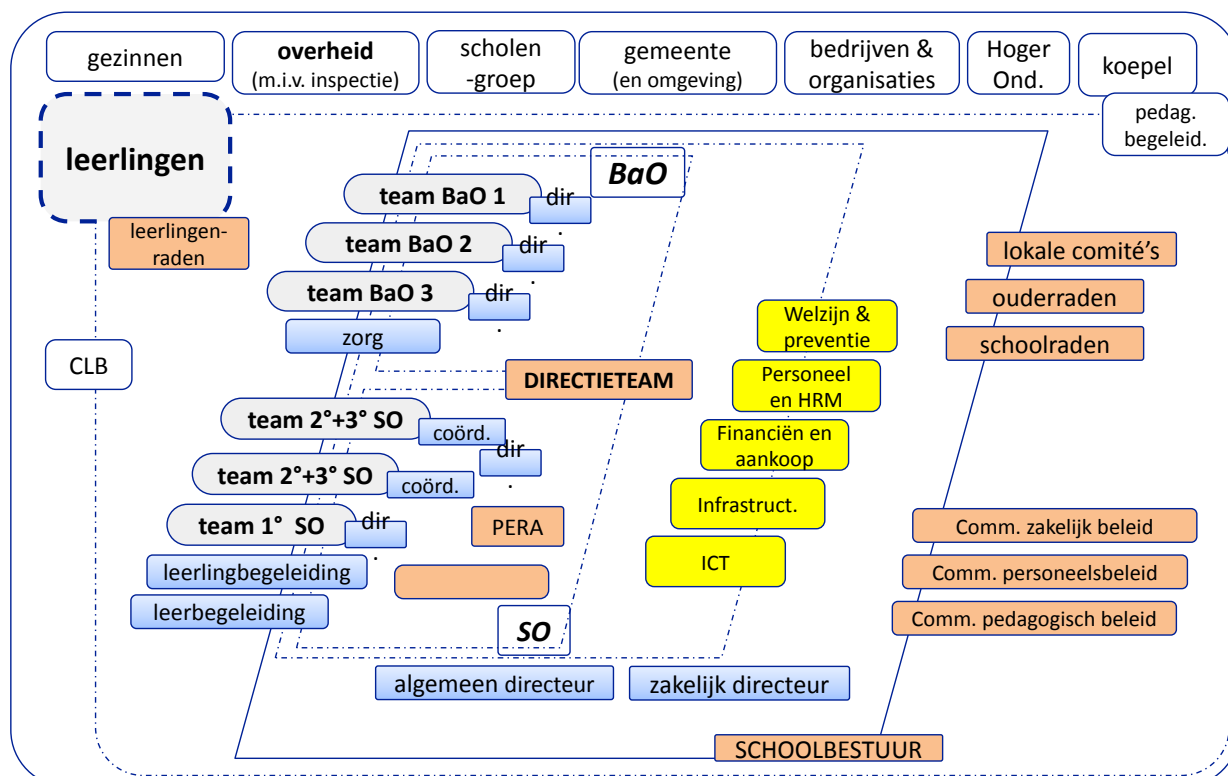


23



vakgroepen

Heldere structuur en procedures - systemisch organogram

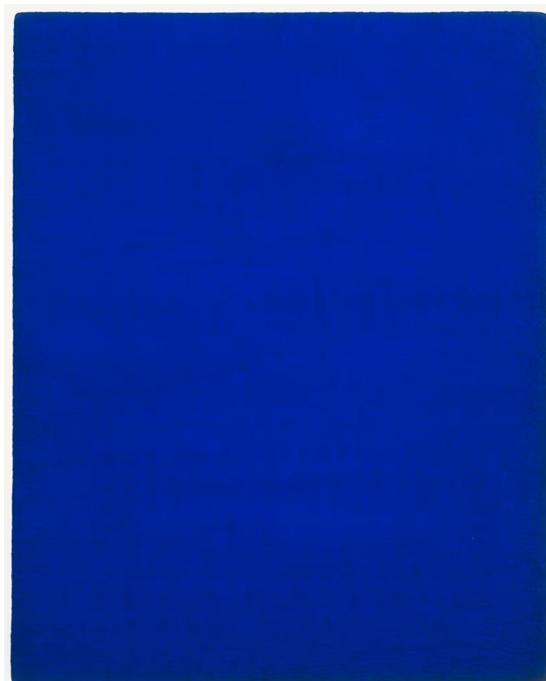


Aandacht geven

“alert zijn om attent te kunnen zijn”

29

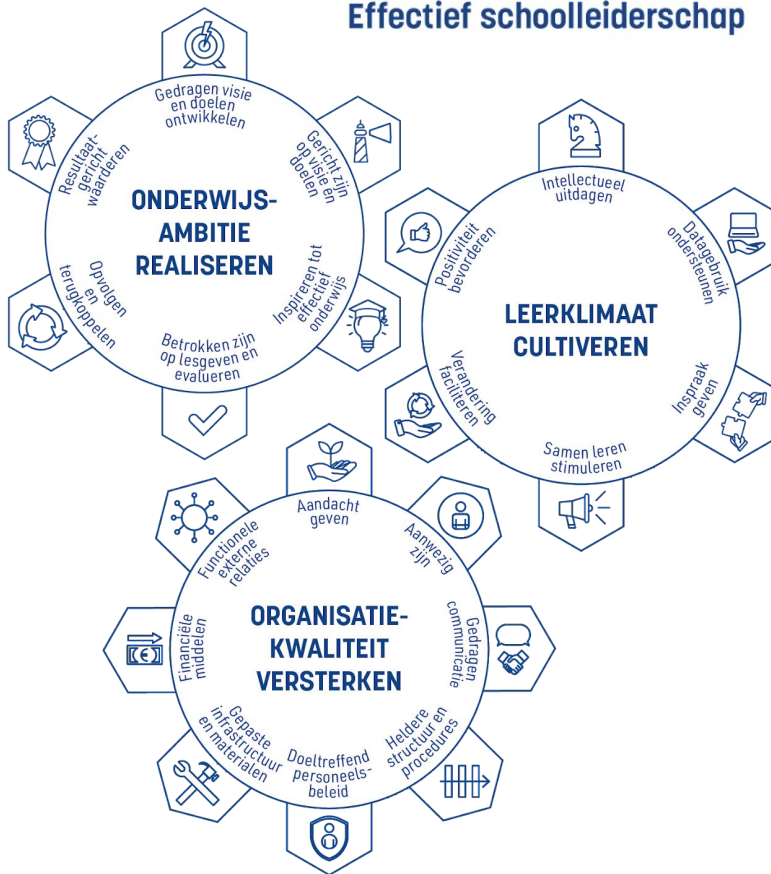
Aandacht geven en onbevangen luisteren



© Yves Klein

30

Effectief schoolleiderschap



31

✓ effectief schoolleiderschap

■ meesterlijk schoolleiderschap

- ontwikkeling tot uitmuntendheid
- gedeeld schoolleiderschap
- de kracht van vragen
- persoonlijk meesterschap



33

✓ effectief schoolleiderschap

■ **meesterlijk schoolleiderschap**

- **ontwikkeling tot uitmuntendheid**
- gedeeld schoolleiderschap
- de kracht van vragen
- persoonlijk meesterschap



Korte zelfreflectie

- Wat zijn jouw sterktes als schoolleider?

En wat zijn eventuele tekorten?

- Welk aspect van jouw schoolleider-zijn zou je de komende maanden willen ontwikkelen?

Bepalen van ontwikkelpunten

- *goed om weten (I)*

- perceptie is bepalend
- halo-effect



36

Bepalen van ontwikkelpunten

- *goed om weten (II)*

- perceptie is bepalend
- halo-effect

Je hoeft niet perfect te zijn, om
een effectieve leider te zijn.
Focus op je sterktes!



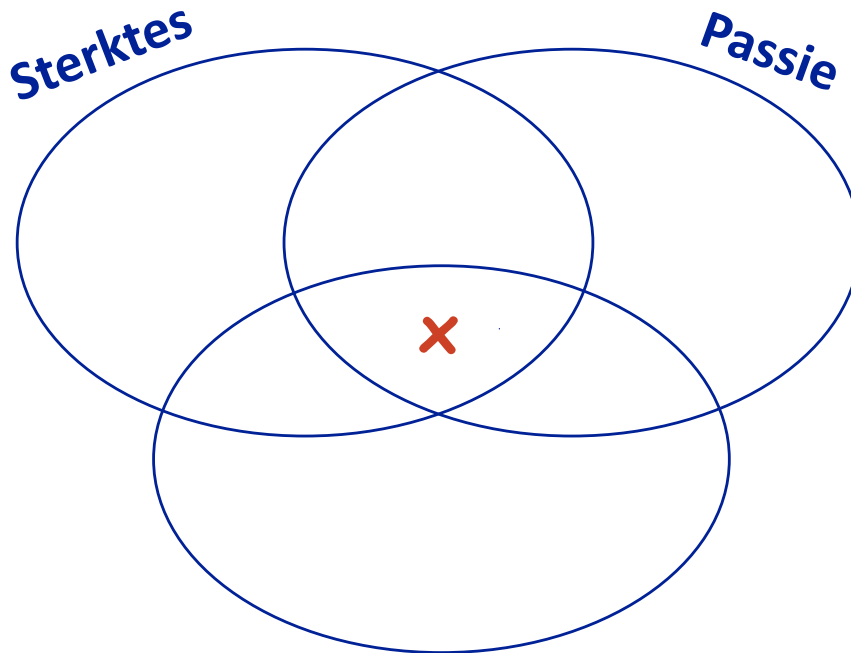
ontwikkel enkele sterktes tot **uitmuntende sterktes**

37

Organisatie-noden

Bepalen van ontwikkelpunten

- *Sterktes + Passie + Organisatie-noden*



40

Bepalen van ontwikkelpunten

- *een belangrijk onderscheid...*

managen

- plannen en budgetteren
- organiseren en benoemen
- controleren en problemen oplossen
- machtsbehoud
- contract nakomen

~ *Lat.: manu agere*

leiden

- richting vaststellen
- mensen op één lijn brengen
- motiveren en inspireren
- mensen empoweren
- extra inzet

~ *Germ.: ga-lidan*

41

Bepalen van ontwikkelpunten

- *uitzondering op de regel 'focus op je sterktes'*

kritische tekortkomingen

- perceptie is bepalend
- **horn-effect**



- ondermijnen de effectiviteit als schoolleider

kritische tekortkomingen zeker ook aanpakken

42

Ontwikkeling van uitmuntende sterktes



de start:

- uitgebreide zelfbeoordeling 'effectief schoolleiderschap'
- *pdf-document: te downloaden*



OF

- online 360°-feedback bevraging 'effectief schoolleiderschap'
- *meer informatie: via mail*



43

Quickscan effectief schoolleiderschap

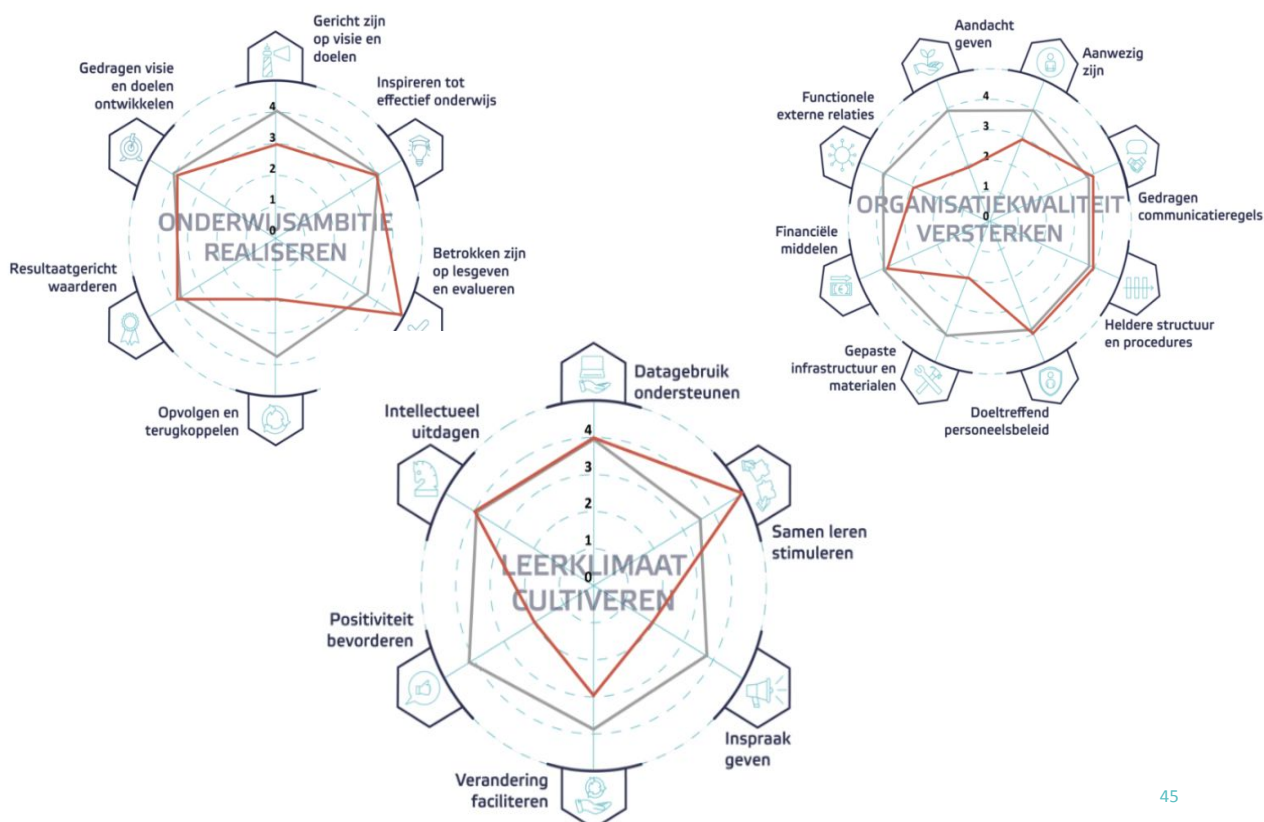
Snelle zelfinschatting en reflectie
over de effectiviteit van jouw schoolleiderschap

schoolleiderschap.be/quickscan/

*of met je
telefoon*



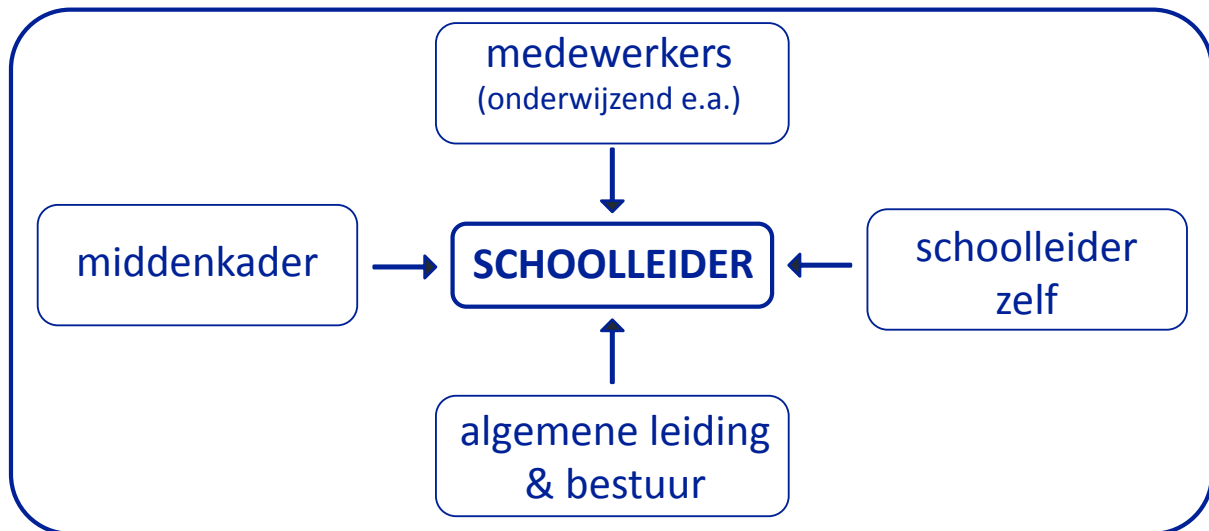
Mogelijk resultaat zelfbeoordeling



Anderen betrekken in jouw ontwikkeling

zelfperceptie overstijgen

doe je het best met een 360°-feedback



46

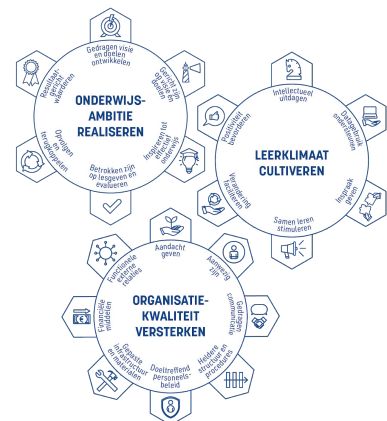
Feedback: steeds op basis van observeerbaar gedrag

20 opdrachten

geconcretiseerd in 81 gedragingen

opdracht 'gericht zijn op visie en doelen'

- de schoolleider brengt de schoolvisie ter sprake, zodat het team weet wat er verwacht wordt
- de schoolleider brengt de doelen ter sprake, zodat het team weet wat er verwacht wordt
- de schoolleider ondersteunt leerkrachten bij het omzetten van de schoolvisie in de lessen
- de schoolleider zorgt ervoor dat nieuwe initiatieven verbonden zijn met doelen van de school



47

Beoordeling van 81 gedragingen/stellingen

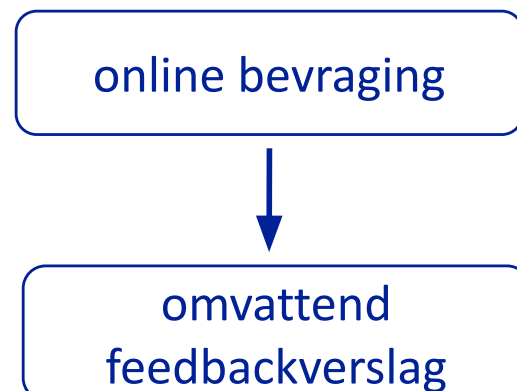
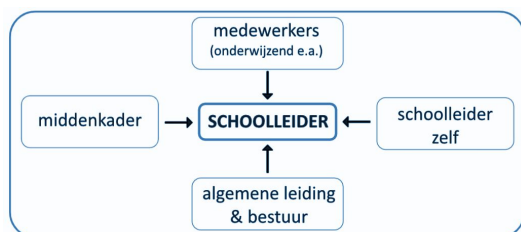
voorbeeldstelling

- de schoolleider ondersteunt leerkrachten bij het omzetten van de schoolvisie in de lessen

1	helemaal oneens
2	eerder oneens
3	noch oneens, noch eens
4	eerder eens
5	helemaal eens
nvt	niet van toepassing

48

Online 360°-feedbacktool



voorbeeld scoretabel

2. Gericht zijn op visie en doelen		verdeling respons					p75	p90
respondenten	score	1	2	3	4	5		
totaal	4.24	1%	3%	16%	32%	49%	4.48	4.63
leerkracht of andere medewerker	4.20	1%	3%	17%	33%	46%	4.42	4.64
adjunct of coördinator	5					100%	4.67	5
leidinggevende of bestuurder	5					100%	4.81	5
zelf	4.80				20%	80%	4.80	4.83

Anderen betrekken in jouw ontwikkeling



BIRGID DECLEYN

directeur basisschool in Brussel (in Klasse)

“ Met de outcome van de 360°evaluatie kan ik nog een hele tijd door. Tot vandaag pluk ik er de vruchten van

“ Wie anders dan mijn eigen team kan van mij een betere directeur maken?

50

- ✓ effectief schoolleiderschap
 - **meesterlijk schoolleiderschap**
 - ✓ ontwikkeling tot uitmuntendheid
 - **gedeeld schoolleiderschap**
 - de kracht van vragen
 - persoonlijk meesterschap



Gedeeld schoolleiderschap in de 360°-feedback

Stelling

Opdracht ... wordt ook door anderen in de school opgenomen.

1	helemaal oneens
2	eerder oneens
3	noch oneens, noch eens
4	eerder eens
5	helemaal eens
nvt	niet van toepassing

Opdracht van Effectief Schoolleiderschap	totaal score	zelf
Financiële middelen beheren	4.16	5
Gepaste infrastructuur en materialen voorzien	4.15	5
Functionele externe relaties onderhouden	4	5
Gericht zijn op visie en doelen	3.90	5
Betrokken zijn op lesgeven en evalueren	3.88	5
Resultaatgericht waarderen	3.85	3
Gedragen visie en doelen ontwikkelen	3.83	5
Opvolgen realisatie onderwijsdoelen en terugkoppelen	3.80	5
Doeltreffend personeelsbeleid voeren	3.78	5
Datagebruik ondersteunen	3.77	2
Positiviteit bevorderen	3.75	4
Inspireren tot effectief onderwijs	3.71	4

Gedeeld schoolleiderschap

Empirisch vastgestelde effecten van gedeeld leiderschap

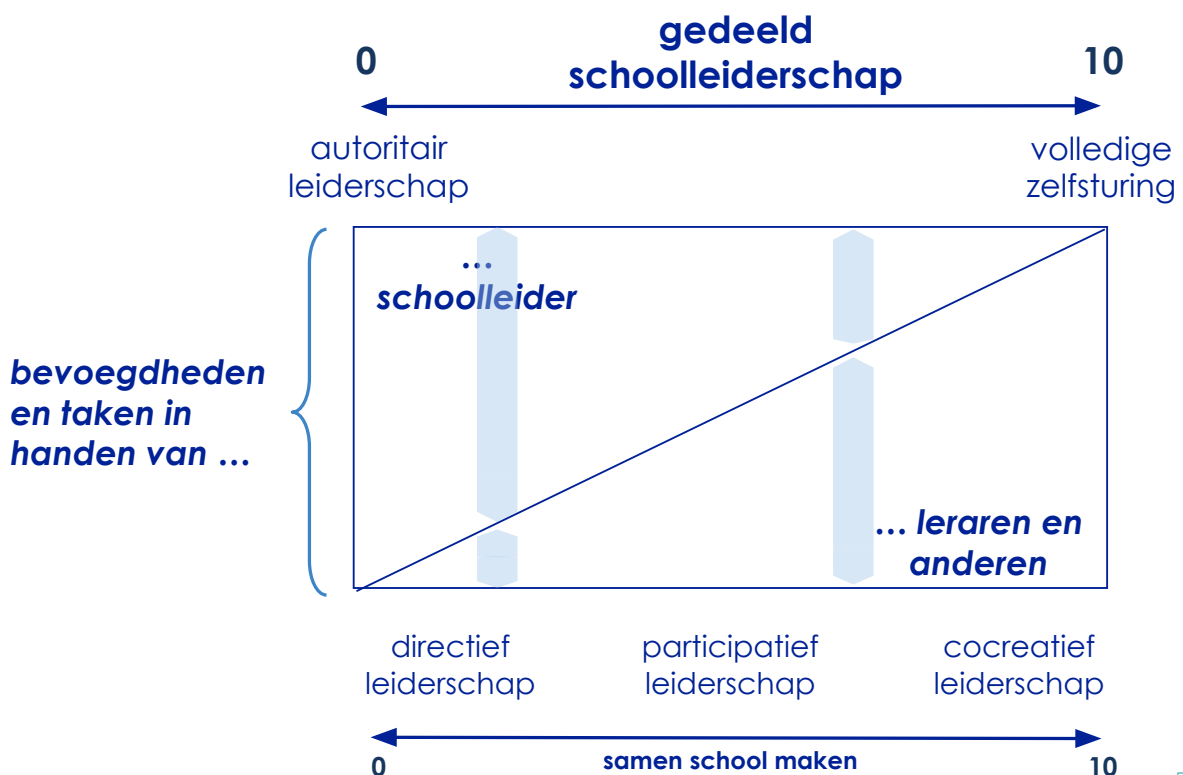
- medewerkerstevredenheid
- meer gedragen beslissingen, die sneller uitgevoerd worden
- geringer ziekteverzuim en verloop
- positieve impact op prestaties
- motiverend bij verandering
- versterking zelfvertrouwen
- speelt positief in op rechtvaardigheidsgevoel
- verhoging autonome motivatie
- draagt bij tot innovatie
- voldoet de drie psychologische basisbehoeften: verbondenheid, autonomie, competentie
- positieve beoordeling effectiviteit leider
- positief effect op werksfeer
- verhoging sociale zelfcontrole
- grotere sociale identificatie met groep
- bevordering innovatief gedrag individuele medewerkers
- dienstig voor het collectieve belang
- verhoging burgerzin

Gedeeld schoolleiderschap



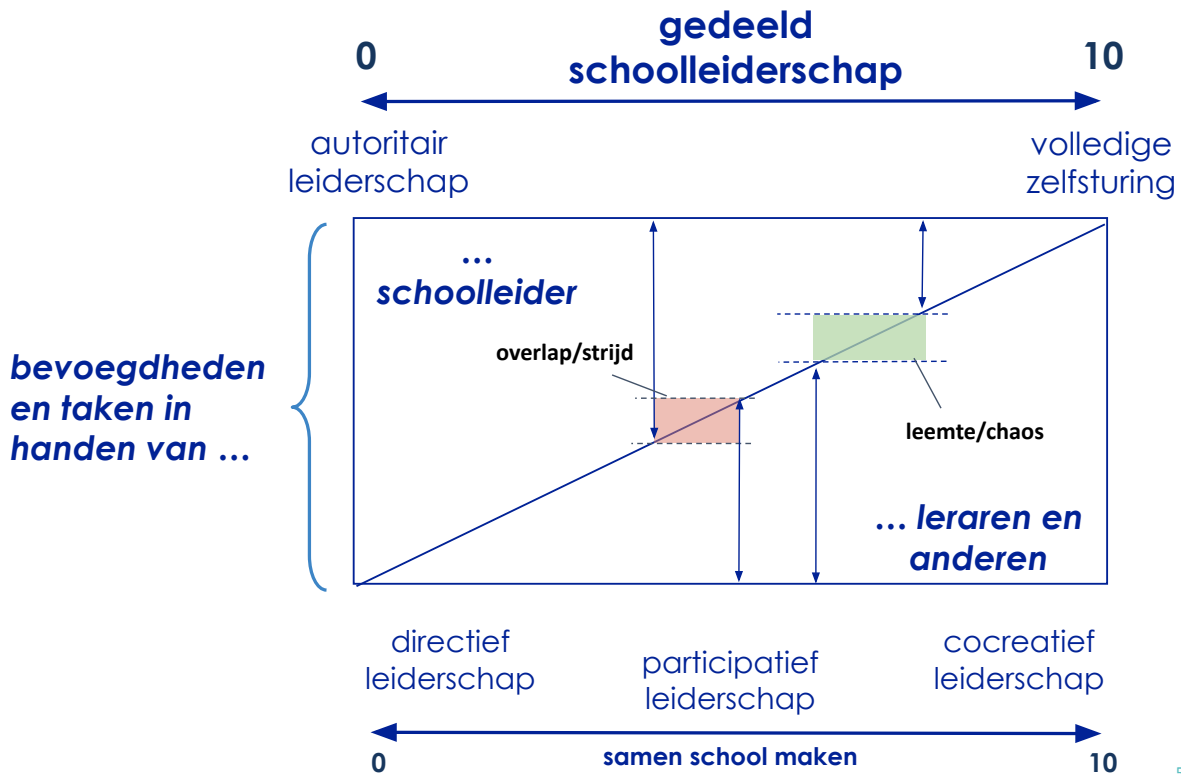
55

Gedeeld schoolleiderschap

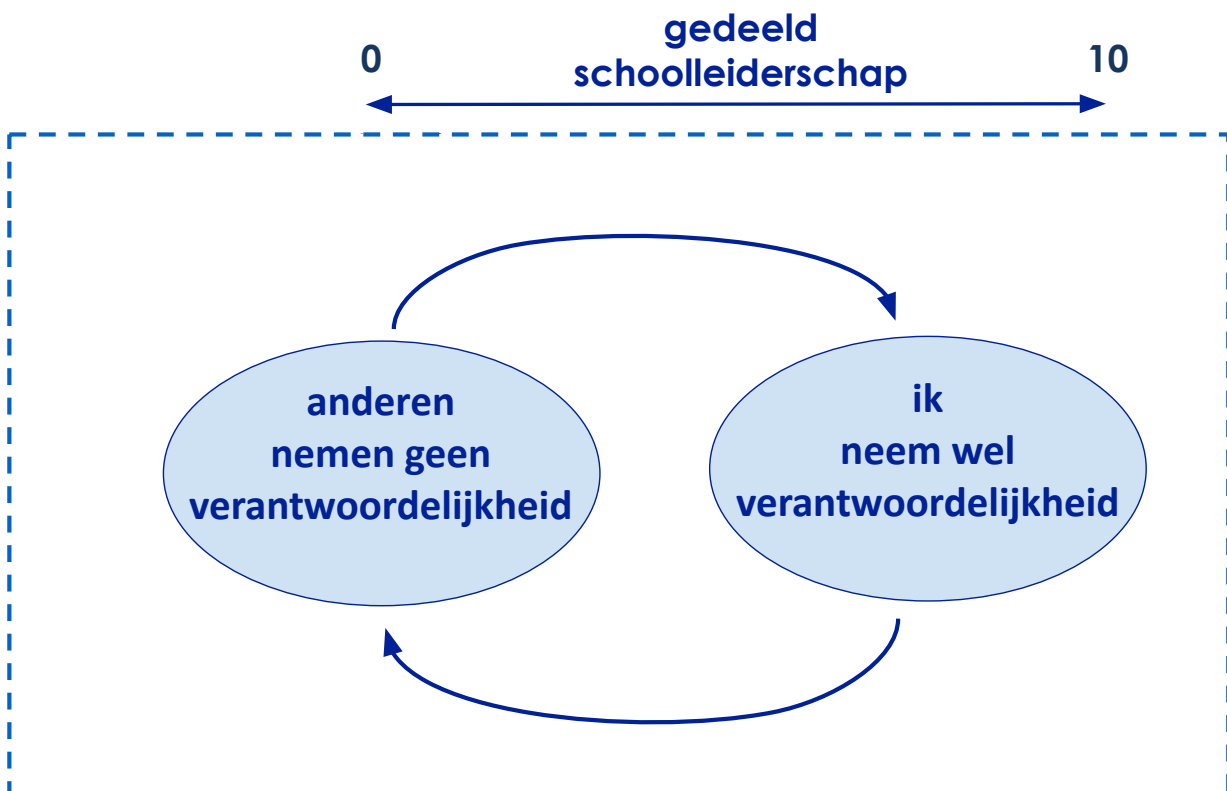


56

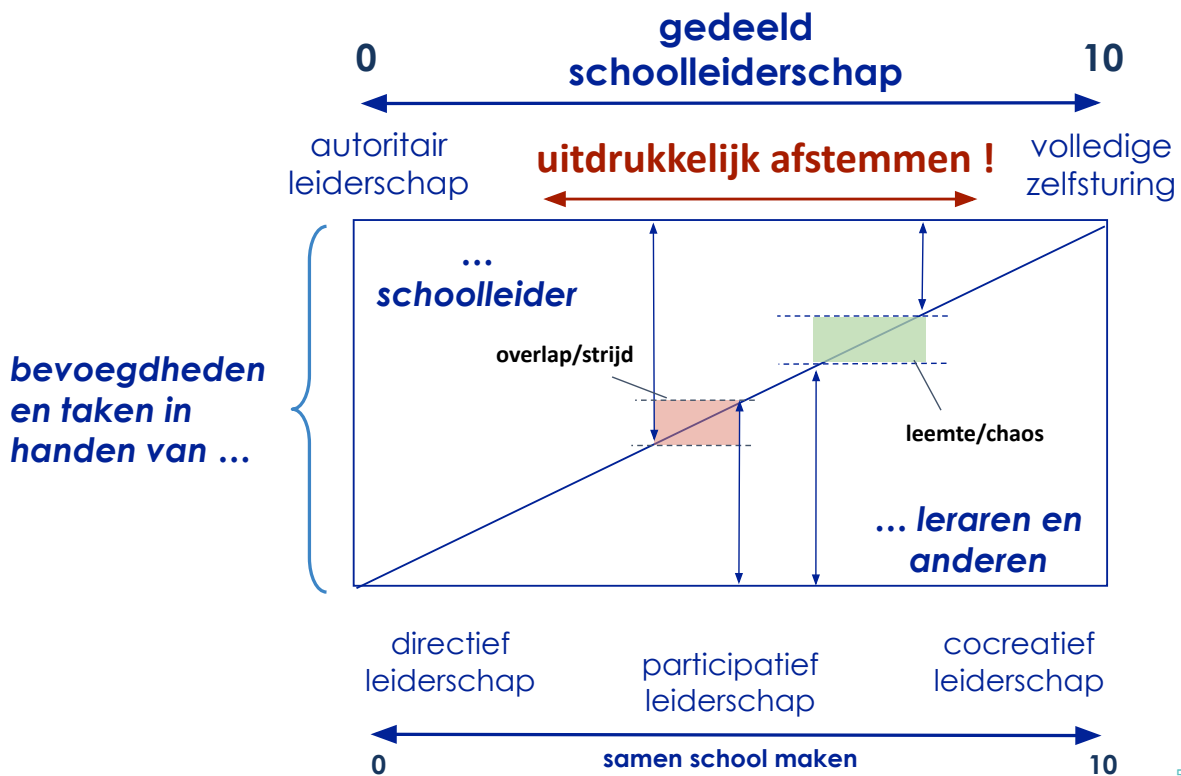
Gedeeld schoolleiderschap - twee uitdagingen



Gedeeld schoolleiderschap - een patroon



Gedeeld schoolleiderschap - afstemmen!



59

- ✓ effectief schoolleiderschap
- meesterlijk schoolleiderschap
 - ✓ ontwikkeling tot uitmuntendheid
 - ✓ gedeeld schoolleiderschap
- de kracht van vragen
- persoonlijk meesterschap



62

De kracht van vragen

- vanuit een niet-wetende houding



De wereld is zo complex dat ik
argwaan koester voor antwoorden.
Ik kan enkel vragen stellen.

- *Peter Verhelst*

- met gepaste woorden

A. Waarom ben jij een goede schoolleider?

B. Wat maakt van jou een goede schoolleider?

63

- ✓ effectief schoolleiderschap
 - **meesterlijk schoolleiderschap**
 - ✓ ontwikkeling tot uitmuntendheid
 - ✓ gedeeld schoolleiderschap
 - ✓ de kracht van vragen

- **persoonlijk meesterschap**



65

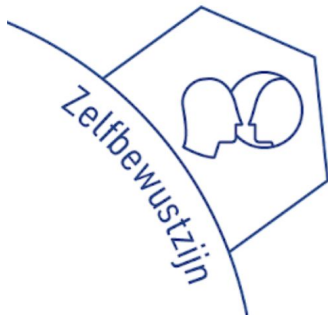


66

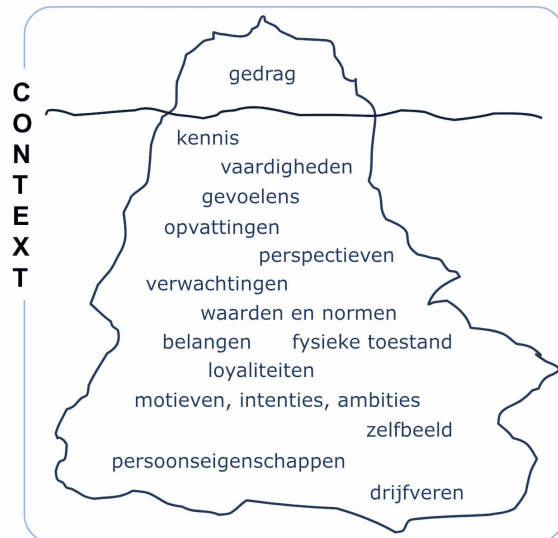


- Vanuit welke drijfveren heb je ooit gekozen voor een opdracht in onderwijs?
- In welke toekomst komen de kinderen en jongeren van vandaag terecht?
- Wat is volgens jou de belangrijkste opdracht van onderwijs?
- Wat is jouw ideaalbeeld van een leraar?
- Wat is jouw ideaalbeeld van een schoolleider?
- Wat wil je voor je pensioen zien dat er dankzij jou gerealiseerd is?

67



- bewustzijn van het eigen levensverhaal
- bewustzijn van de eigen complexiteit



68

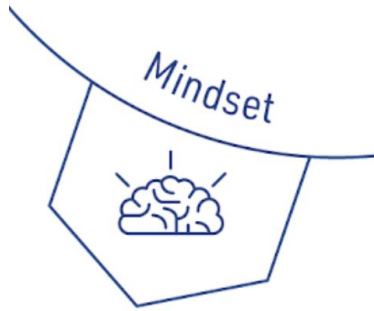


Het vermogen om jezelf te zijn zoals je bent, je werkelijke noden te erkennen en daarmee aan de slag te gaan.

10 zelfzorgstrategieën

1. Voeding
2. Beweging
3. Herstel
4. Impact
5. Focus
6. Aspiratie
7. Authenticiteit
8. Verbinding
9. Meditatie
10. Wijsheid

69



- growth mindset
- integriteit
- dankbaarheid
- passionele afstand
- geregeld helicopter- én duikboot-perspectief innemen
- moedig durven te leiden
- mildheid
- betrokkenheid op de wereld
- blijven dromen

70



Het vermogen om praktische, wijze oordelen te vellen.

- *phronèsis* (Aristoteles)
- *kunnen we niet simpelweg toevoegen aan onze rugzak met competenties*
- niet te leren tijdens een nascholing, en ook niet uit een boek

71



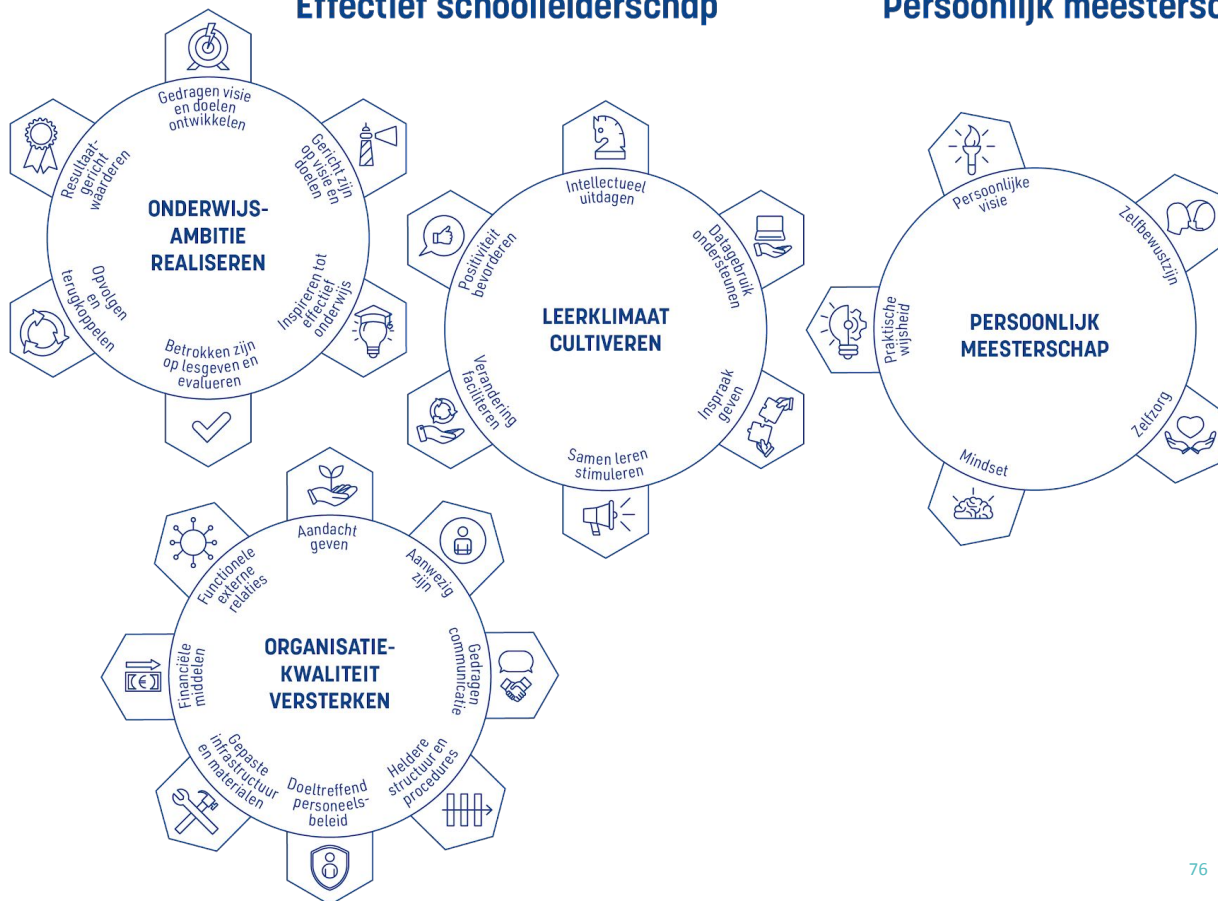
72

- ✓ effectief schoolleiderschap
- ✓ **meesterlijk schoolleiderschap**
 - ✓ ontwikkeling tot uitmuntendheid
 - ✓ gedeeld schoolleiderschap
 - ✓ de kracht van vragen
 - ✓ persoonlijk meesterschap



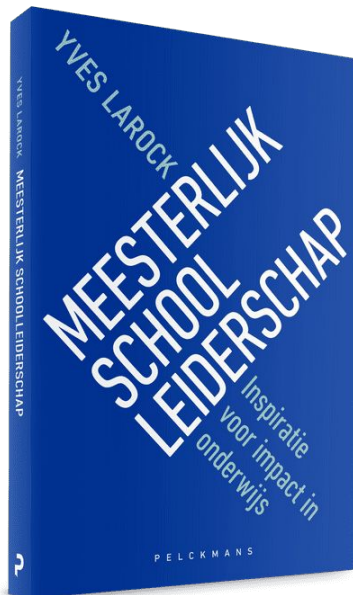
Effectief schoolleiderschap

Persoonlijk meesterschap



Wat zijn drie actiepunten die je wil realiseren?





beurs-
stand
1310

te koop



bestellen



webinar 'Meesterlijk Schoolleiderschap'

6 maart 2024



masterclass 'Meesterlijk Schoolleiderschap'

17+18 oktober 2024

13 december 2024

21 februari 2025

25 april 2025





aanbod op vraag effectief schoolleiderschap

www.schoolleiderschap.be/aanbod



lezing



directiesessie



diverse trajecten



coaching



schaduwdag



interview



team gedeeld effectief schoolleiderschap



Anne De Smet



Bert Smits



Jan Royackers



Jetje De Groof



Stijn Rooms



Joëlle Van de Peer



Yves Larock

van harte
dankjewel voor
jouw deelname !

Yves