

**ONTWIKKELEN VAN EFFECTIEF SCHOOLLEIDERSCHAP**

TALIS, het internationaal vergelijkend onderwijsonderzoek van de OESO, geeft aan dat het overgrote deel van de Vlaamse schoolleiders voor of na hun aanstelling een directeursopleiding volgen (LO 94,2%; SO 1<sup>e</sup> graad 83,4%). Meer dan drie kwart van hen neemt ook deel aan trainingen of cursussen over leiderschap (LO 78,5%; SO 1<sup>e</sup> graad 76,3%). Een rondvraag leert ons dat wát toekomstige directeurs en directeurs in functie leren over Effectief Schoolleiderschap, verschilt naargelang de vorming waarvoor ze zich engageren. Op het vlak van schoolleiderschap blijkt er nood te zijn aan een grotere gelijkgerichtheid in de permanente ontwikkeling van de schoolleiders. Empirisch onderwijsonderzoek over welk leiderschapsgedrag bijdraagt tot effectief schoolleiderschap, kan helpen om die gelijkgerichtheid te versterken.

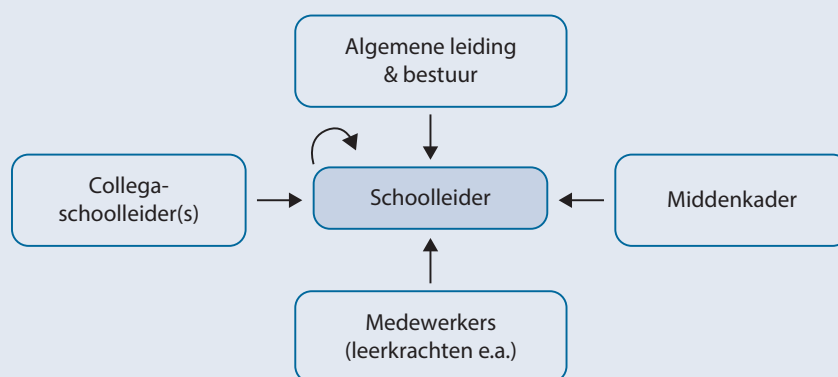
Effectief Schoolleiderschap definiëren we als het geheel van invloed uitoefende gedragingen die positieve effecten hebben tot op het niveau van de leerlingenprestaties. We kunnen de onderzoeksresultaten over Effectief Schoolleiderschap synthetiseren in twintig opdrachten, die schoolleiders samen met het schoolteam in min of meerdere mate kunnen opnemen. Die twintig opdrachten verdelen we over drie clusters van opdrachten, die we beschouwen als de drie grote procesdoelen voor iedere schoolleider.

Onderwijsambitie realiseren	Leerklimaat cultiveren	Organisatiekwaliteit versterken
1. Gedragen visie en doelen	8. Intellectueel uitdagen	14. Gedragen communicatieregels
2. Gerichtheid op visie en doelen	9. Datagebruik ondersteunen	15. Aanwezigheid
3. Onderwijsexpertise ontwikkelen	10. Samen leren stimuleren	16. Aandacht geven
4. Inspireren tot effectief onderwijs	11. Inspraak geven	17. Heldere en efficiënte structuur en procedures
5. Betrokkenheid op lesgeven en evalueren	12. Verandering faciliteren	18. Gepaste infrastructuur en materialen (m.i.v. ICT)
6. Opvolging en terugkoppeling	13. Positiviteit	19. Efficiënt beheer middelen
7. Resultaatgerichte waardering		20. Functionele externe relaties

Elk van die opdrachten groepeerd een reeks van gedragingen die schoolleiders kunnen stellen om effectief te zijn. Het gaat in totaal om **84 gedragingen**. Het effect van die gedragingen op de leerlingenprestaties verloopt indirect via de invloed die het leiderschapsgedrag uitoefent op het onderwijsgedrag van de leerkrachten.

De twintig opdrachten, die zichtbaar worden in 84 gedragingen, hoeven in een school niet allemaal en/of volledig opgenomen te worden door één persoon. Integendeel, een school heeft baat bij een **spreiding van het schoolleiderschap** over directieleden, middenkader, leerkrachten en andere medewerkers. De spreiding van verantwoordelijkheden versterkt het beleidsvoerend vermogen van een school. Onderwijsonderzoekers spreken in dat verband over gespreid en gedeeld leidinggeven. Gedeeld leiderschap komt onder andere tot uiting in de praktijk van **co-creatie**: samen toekomstgericht de uitdagingen aanpakken waarmee de school te maken krijgt. Het leiderschapsgedrag dat hiertoe bijdraagt, zit vevat in acht van de twintig opdrachten van Effectief Schoolleiderschap, met name in de opdrachten: gedragen visie en doelen, intellectueel uitdagen, geven van inspraak, faciliteren van verandering, samen leren stimuleren, aandacht geven, positiviteit en gedragen communicatieregels.

Meer gelijkgerichtheid in de permanente ontwikkeling van schoolleiders is niet enkel een kwestie van een inhoudelijke gerichtheid op de twintig opdrachten van Effectief Schoolleiderschap. Ook de **werkwijze om tot permanente ontwikkeling te komen** kan voordeel hebben bij meer gelijkgerichtheid. Een mogelijke piste daarbij is om vaker gebruik te maken van een goed opgezette 360 graden feedback. De uitkomst daarvan helpt schoolleiders om heldere keuzes te maken in de ontwikkeling van hun leiderschap. In een 360 graden feed-



backprocedure betrekken schoolleiders immers de perspectieven van de leerkrachten en andere medewerkers, hun middenkader, hun collega-directieleden en hun eigen leidinggevende en/of schoolbestuur.

Die wetenschap vormde voor Schoolmakers de aanzet om de **online 360 graden feedbacktool voor Effectief Schoolleiderschap** te ontwikkelen: een online bevraging die leidt tot een omvattend feedbackrapport en geënt is op de 20 opdrachten en 84 gedragingen van Effectief Schoolleiderschap. De bevraging peilt ook naar het huidige belang van de twintig opdrachten voor de ontwikkeling van de school én naar de spreiding van de opdrachten over meerdere mensen in de school. Dat helpt de schoolleider om te bepalen aan welke persoonlijke ontwikkelpunten hij/zij prioriteit kan geven.

► **YVES LAROCK**

yves@schoolmakers.be

*Voor meer informatie over deze bijdrage, de 360 graden feedbacktool voor Effectief Schoolleiderschap en een literatuurlijst kan je terecht bij de auteur van deze bijdrage.*

