

Kwaliteit door gespreid leiderschap

Ontwikkeling van een lerende organisatie

Anje Ros, lector Fontys HKE
Brigit van Rossum, directeur Dair Academy



Agenda

Plenair

- Toelichting op ons onderzoek en portretten

In groepjes

- Reflectie op eigen school/leiderschap

Plenair

- Wat nemen we hieruit mee naar onze eigen school/organisatie?

Waarom een lerende organisatie?

Nieuwe
technologie

Externe
partners

Diversiteit

Nieuwe
inhouden

Passend
onderwijs



Waarom een lerende organisatie?

Oplossing?

- Gezamenlijke verantwoordelijkheid
- Benutten van elkaars expertise
- Gespreid leiderschap



PARTNERSCHAP
OPLEIDEN IN DE SCHOOL

Kernvraag

Hoe kan de schoolleider ervoor zorgen dat leraren zelf gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen?

- 1 Gezamenlijke visie
- 2 Eigenaarschap
- 3 Zelfvertrouwen
- 4 Gezien worden
- 5 Verbondenheid met team/school



Gezamenlijke visie

Visie op:

- Goed onderwijs
- Lerende organisatie: hoe willen we zelf leren en ontwikkelen?

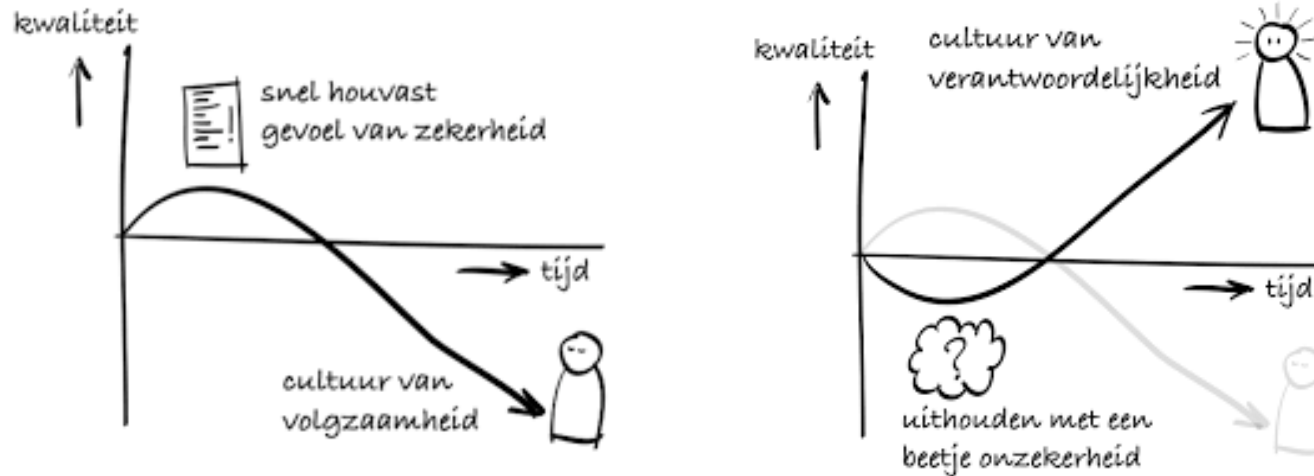


Monique is een visionair en een kartrekker. Ze durft vaak zonder belemmeringen te kijken. Belemmeringen lossen we onderweg op. Monique durft dat gewoon te doen, ze heeft lef.



Eigenaarschap

- Professionele ruimte
- Zelf keuzes maken vanuit een gezamenlijk kader



Wouter Hart (2016): Anders vasthouden



Eigenaarschap

Roel heeft een voetbalveld als metafoor gebruikt. De leerkracht heeft zijn eigen speelveld, maar daar liepen geregeld andere mensen overheen die je spel kwamen bepalen. Hierdoor kun je het overzicht kwijtraken en bepalen anderen hoe jij je onderwijs inricht. Roel heeft bij de start iedereen de tijd en ruimte gegeven om zijn eigen speelveld weer te beheren. Je roept hulp in wanneer nodig. Dit heeft duidelijk een positief effect gehad op de werkdrukbeleving.



Zelfvertrouwen

- Gevoel van competentie
- Erkenning van expertise



Jacqueline weet natuurlijk wel waar mensen mee bezig zijn, maar je voelt aan haar alleen maar honderdduizend procent vertrouwen.

Gezien worden

- Zorg voor elkaar
- Aandacht van de schoolleider

Wim ziet wanneer er iets niet goed gaat. Wanneer je bijvoorbeeld niet lekker in je vel zit. Dan komt hij als de kinderen weg zijn even de klas ingelopen om te praten.

Maar ook wanneer het juist wel goed gaat, hij heeft wel zorg voor iedereen.



Verbondenheid

- Echte samenwerking
- Teamgevoel

Er is echt door Hanneke op ingezet dat we weer één team zouden worden. Daarvoor waren het meer losse eilandjes. En door middel van gespreid leiderschap hebben veel leerkrachten een eigen rol gekregen. We zoeken en vinden elkaar vaker.



Gespreid leiderschap

Gespreid leiderschap is:

- Sturen waar nodig
- Loslaten waar het kan
- Ondersteunen waar nodig (scaffolding)



Ik denk dat we de afgelopen jaren mensen op plekken hebben gekregen die kartrekker zijn voor een bepaald stukje en Edward laat hen die kar dan ook trekken. Hij spart er wel mee. Hij hangt er als een parapluutje boven, maar laat het je echt wel zelf doen. Hij geeft feedback, maar altijd vanuit vertrouwen en om iemand steeds meer in zijn kracht te zetten.

Kleine scholen

Feedback van buiten de school

- Samenwerking met andere scholen, omgeving
- Feedback van stakeholders



Mayke is vernieuwend, op zoek naar nieuwe invalshoeken. Ook in communicatie. De communicatie vanuit de school naar ouders, de omgang met ouders, de rol van ouders, hoe je hen meer kunt betrekken in de school. Voorheen hadden we meer zoiets van: als je dat doet, kun je je ook van alles op de hals halen. Die angst is er niet meer.



Hoe begin je?



Werken aan een lerende organisatie (=gespreid leiderschap, = benutten van expertise) in 4 stappen



Stap 1 Expertise in beeld

1) Wat is de expertise van de mensen in je school:

- (vak)inhoudelijk en didactisch
- Andere vaardigheden
- Samenwerking, leiderschap

2) Welke expertise willen teamleden ontwikkelen?

3) Welke expertise heb je nodig?

4) Welke expertise moet je van buiten halen?

Stap 2 Benutten van expertise

1) Verdeling onderwijstaken

2) Schoolontwikkelingstaken: werkgroepen/leerteams

3) Specialisten

- Nieuwe ontwikkelingen
- Feedback aan collega's
- Doorgaande lijn
- Netwerken

Met een ontwikkelingsgerichte leiderschapsstijl

Stap 3 Aanpassen structuren



- 1) Overlegstructuur: tijd voor reflectieve dialoog
 - Werkgroepen die onderzoeksmatig werken aan verbetering
 - Ruimte voor collectief leren

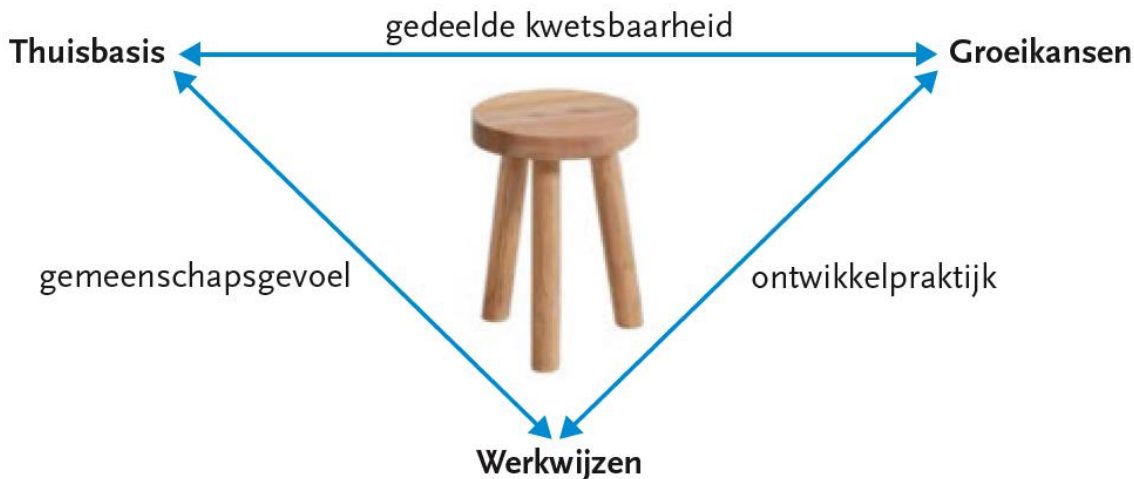
- 2) Bewaken van kwaliteit: kaders, feedback en reflectie

- 3) Besluitvorming:
 - Transparant en efficiënt
 - Benutten van alle expertise
 - Heldere communicatie



Parallel: cultuuraanpassingen

Bouwen aan een professionele, lerende cultuur
= bouwen aan een aantrekkelijke leer- en werkomgeving



Kegan & Lahey, 2017



Starten vanuit urgentie

Aanleiding

- Negatieve beoordeling inspectie
- Nieuw onderwijsconcept
- Cultuur in de school
- Nieuw gebouw
- Krimpend leerlingenaantal

Parallel: cultuuraanpassingen

Ik weet dat Roel niks speelt. Juist door wat hij allemaal heeft meegemaakt, weet hij hoe hij het wil hebben. Ik denk dat een schoolleider heel duidelijk moet weten waar hij voor staat. Daar begint het mee. En echt vertrouwen hebben. Ik denk dat er vaak wordt gezegd door een schoolleider: ze krijgen ruimte en er is echt vertrouwen, maar dat er ondertussen niet het besef is dat, door er toch weer overheen te schieten, alles dan weer weg is.



Fasering

1) Analysefase (3 maanden)

- *Leraren werken niet echt samen*
- *Subculturen in de school*
- *Grote onzekerheid bij leraren*
- *Te weinig focus op het primaire proces*
- *Duidelijke visie ontbreekt*

Fasering

- 1) Analysefase (3 maanden)
- 2) Verbeterfase: verbetering van de kwaliteit van het ped/did handelen
- 3) Fase van overdragen van verantwoordelijkheid
- 4) Borgingsfase: gespreid leiderschap wordt geborgd in structuren en routines voor samenwerking en collectief leren

Kwaliteit door gespreid leiderschap

Bestuursniveau



Lerende organisatie op het niveau van schoolleiders:
samenwerken en collectief leren

Gezamenlijke verantwoordelijkheid voor alle scholen

- Zicht op expertise schoolleiders
- Ontwikkelen / aantrekken nieuwe expertise
- Benutten van expertise: taakverdeling
- Aanpassing structuren en cultuur op stichtingsniveau



PARTNERSCHAP
OPLEIDEN IN DE SCHOOL

Kwaliteit door gespreid leiderschap

Bestuursniveau

Harrie: Onze directeuren werken binnen bepaalde buitenmaten. Dat zijn uitspraken over wat wij als Optimuscollectief onder kwaliteit verstaan.



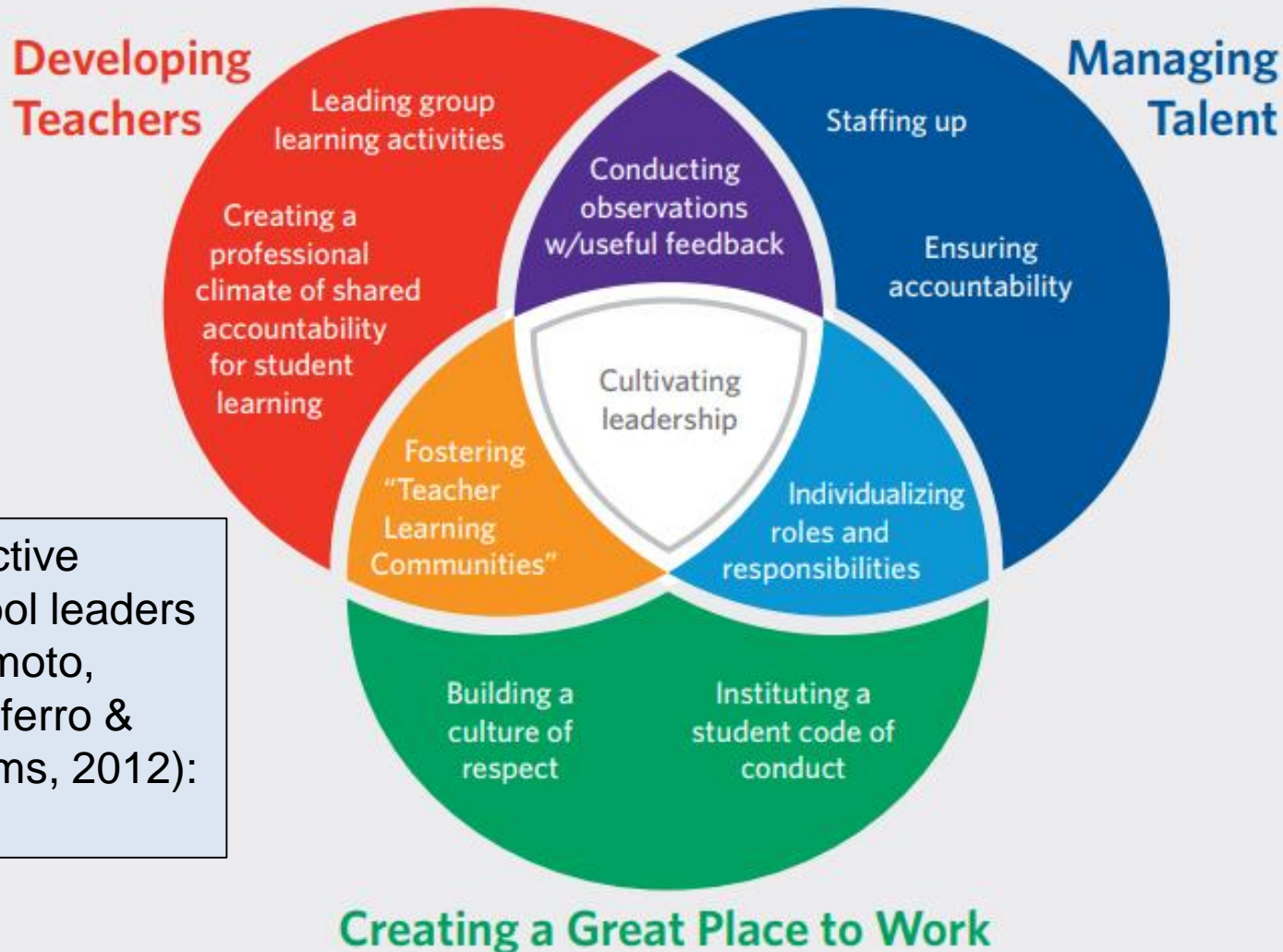
Hajo: Wat ik gedaan heb, is iedere keer weer die focus leggen: “Waarom doen we dat?” Bij alle doelen en acties die je oppakt leiderschap centraal stellen, elkaar ondersteunen en sterke kwaliteiten van elkaar gebruiken.



Angela: We zijn nu op een punt gekomen dat we dingen naar elkaar durven uitspreken. Onze directeuren hebben echt verantwoordelijkheid gekregen, en dat eigenaarschap hebben ze genomen.



Model Playmakers



Effective school leaders (Ikemoto, Taliaferro & Adams, 2012):

**KWALITEIT
DOOR
GESPREID
LEIDERSCHAP**

met 100 portretten
uit het primair onderwijs

Age Reu & Inge van Rossum



PARTNERSCHAP
OPLEIDEN IN DE SCHOOL

Tot slot

Belangrijkste winst: een aantrekkelijk beroep

Gelukkige leraren!

En schoolleiders

En bestuurders

En onderzoekers

En leerlingen?!!



PARTNERSCHAP
OPLEIDEN IN DE SCHOOL

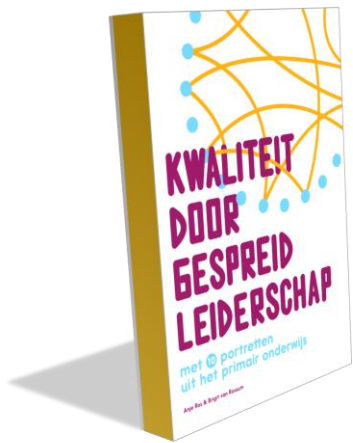
Uitwisseling

In hoeverre is jouw leiderschap gericht op:

- Gezamenlijke visie
- Expertise in beeld en benutten van expertise
- Eigenaarschap bij leraren
- Aanpassen van structuren
- Professionele, open cultuur

Bespreek goede voorbeelden en verbeterpunten

Laatste 5 minuten: wat neem je mee?



Uitgeverij Van Gorcum
Verkrijgbaar vanaf 11 juni 2019

Dank je wel voor je bijdrage

Anje Ros: A.Ros@fontys.nl

Brigit van Rossum: Brigit.van.rossum@gmail.com



PARTNERSCHAP
OPLEIDEN IN DE SCHOOL