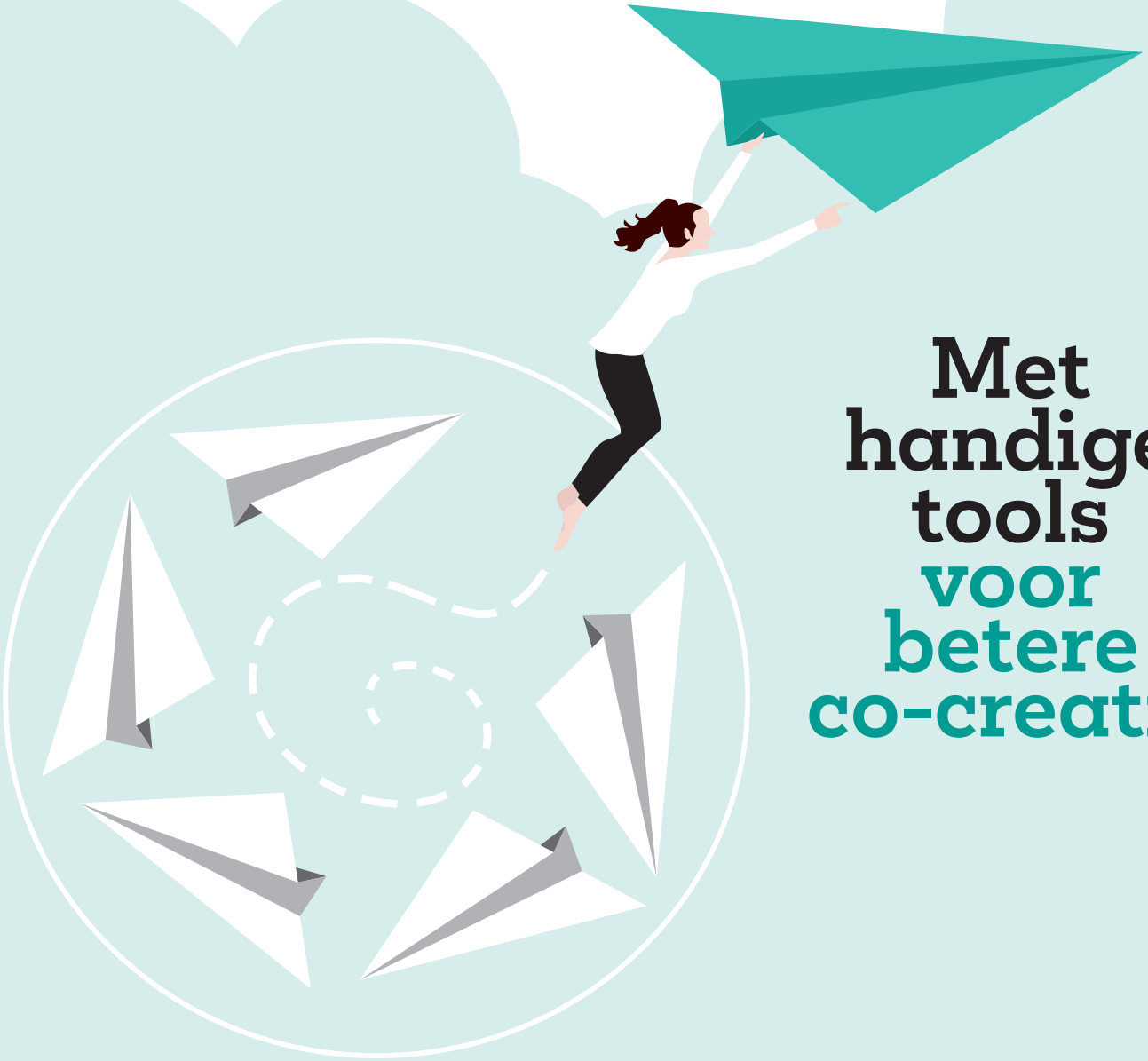
DE SCHOOLLEIDER IN VERANDERING

Project Toekomstagenda Schoolleiders 2020–2024



Met handige tools voor betere co-creatie

De Leiderschapsagenda

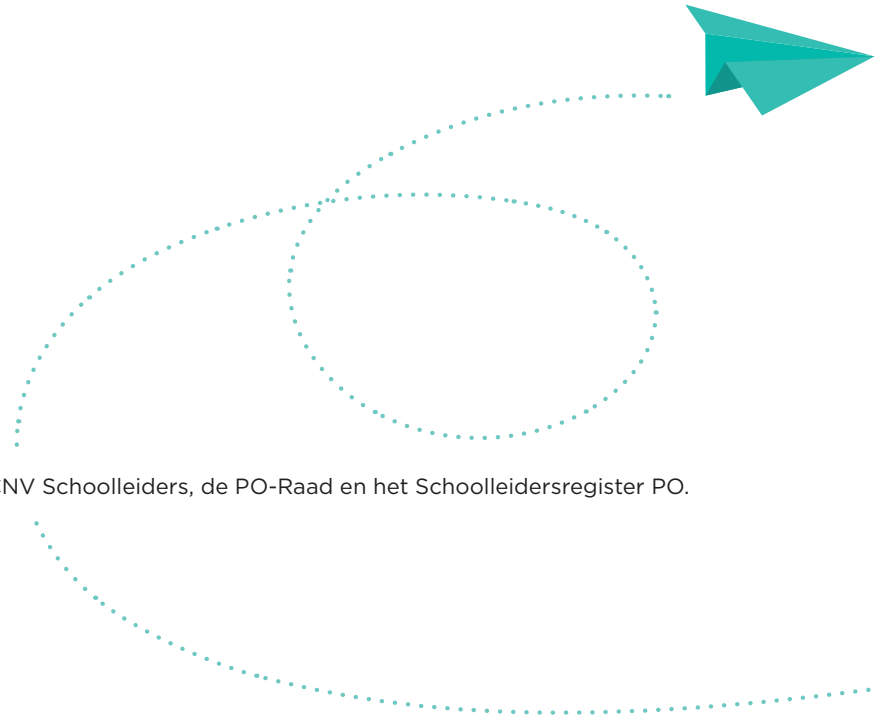
Inhoud

Afsluiting toekomstagenda schoolleider

Projectoverview 2019 – 2024

Leiderschap in beeld: co-creatie tussen schoolleiders en onderzoekers

Tools



Colofon

Dit is een uitgave van AVS, de AOb, CNV Schoolleiders, de PO-Raad en het Schoolleidersregister PO.

Datum uitgave:
Maart 2024

Ontwerp & lay-out:
Coco Bookmedia

Afsluiting toekomstagenda schoolleider

Het interactieve project van De *Toekomstagenda Schoolleiders* loopt langzamerhand ten einde. Met een online uitgave, een boek met wetenschappelijke leiderschapspraktijken, praktische handreikingen, een co-creatiesessie en dit magazine zijn er mooie resultaten neergezet. Tegelijkertijd is dit einde ook een nieuw begin. Het vak van schoolleider is en blijft steeds in ontwikkeling. Elke dag komen er nieuwe vraagstukken en dilemma's op schoolleiders af. Het is aan de schoolleider om deze dynamische context te vertalen naar wat er nodig is om kinderen goed voor te bereiden op hun toekomst. In alle tijdgewrichten zijn dus sterke schoolleiders nodig, die zorgen voor sterke scholen. Waar professionals graag werken en kinderen tot ontwikkeling kunnen komen.

Schoolleiders zijn een belangrijke schakel om de kansen voor kinderen (en hun gezinnen) te vergroten. De schoolleider speelt een belangrijke rol, misschien wel dé belangrijkste rol, in het positioneren van de school tussen de verwachtingen van de samenleving en de context waarin een kind opgroeit. Steeds vaker is in scholen daarbij samenwerking van belang. Met het oplopend lerarentekort zijn de inzet van andere professionals een kans om kinderen te begeleiden. Binnen het onderwijs zijn dat vakdocenten voor cultuur, kunst en sport, onderwijsassistenten en leraarondersteuners. Maar ook andere professionals uit de wereld van opvang en zorg, die voor onze kinderen een omgeving kunnen bieden waarin ze tot ontwikkeling komen, zijn daarbij vaak onmisbaar.

Als schoolleider heb je zo een grote impact op de leefomgeving van kinderen. Je werk doet ertoe, elke dag weer. Je bent een maatschappelijk ondernemer. Het project van de Toekomstagenda schoolleiders heeft verder inzicht gegeven in de kennis en vaardigheden die schoolleiders hiervoor nodig hebben.

Dat maakt het vak interessant, aantrekkelijk en boeiend tegelijk. Om het vak behapbaar te houden is ontwikkeling van jou als professional van belang. Daar zijn veel mogelijkheden voor.

In de *Toekomstagenda Schoolleiders* is samengewerkt aan een video, een interactieve pdf en een boek om stakeholders uit te nodigen te werken aan ontschotting van onderwijs, opvang en zorg. Op weg naar het echt centraal zetten van de brede ontwikkeling van het kind. Maar ook om handelingsruimte te geven aan en de omstandigheden te creëren voor een betere positionering van de schoolleider in zijn/haar rol van maatschappelijk ondernemer.
Vervolgens hebben schoolleiders en onderzoekers samen tools ontwikkeld, die je als schoolleider verder in staat stellen om goed voorbereid te zijn op de toekomst. Deze tools tref je aan in dit magazine.

We willen alle partners die met ons deze toekomstagenda voor schoolleiders hebben gemaakt en aan iedereen die heeft meegedacht meegepraat of mee-ontworpen heel hartelijk bedanken voor al hun expertise en waardevolle bijdragen. De opbrengsten blijven voor alle leidinggevende in het funderend onderwijs beschikbaar via de website van AVS.

Namens alle partners,
Karin Straus,
voorzitter AVS
15 maart 2024

TOEKOMSTAGENDA SCHOOLLEIDERS

Projectoverview 2019 – 2024

In 2019 startten AVS, PO-Raad, AOb, CNV Schoolleiders en het Schoolleidersregister PO het project 'Toekomstagenda Schoolleiders'.

Deze agenda van en voor de schoolleiders is tot stand gekomen in co-creatie van een grote groep bevlogen schoolleiders. Samen hebben zij zich georiënteerd op de schoolleider van de toekomst: Wat is de positie van de schoolleider in 2025? Wat moet de schoolleider kennen en kunnen? Hoe blijft hij gemotiveerd? Welke professionele ruimte vraagt het schoolleiderschap? Wat zijn drijfveren en overtuigingen?

Gedurende dit interactieve proces is, gedwongen door COVID-19, de overgang gemaakt van 'fysieke' naar 'online'-bijeenkomsten. Dit is echter geen directe belemmering geweest voor de rijke oogst aan ideeën van schoolleiders over de toekomst van hun beroep en van de school, of moeten we zeggen: van de kindvoorziening?

Deze agenda gaat uit van de eigen ambitie van de beroepsgroep schoolleiders. Schoolleiders hebben al grote stappen gezet bij de ontwikkeling en professionalisering van hun beroep. Met deze toekomstagenda willen ze deze ontwikkeling verder aanjagen en verdiepen. De ambitie van schoolleiders is breed en biedt, om recht te doen aan de individuele schoolleider, ruimte voor verschillen. Vanuit die diversiteit hebben schoolleiders hun stem laten horen en in deze agenda duidelijke lijnen getrokken naar de toekomst van de school en daarbij passend leiderschap.

Nadat de Toekomstagenda Schoolleiders in maart 2021 is gepresenteerd en aangeboden aan de Minister is de uitgave 'Schoolleiders in verandering' tot stand gekomen. Een uitgave van maart 2022 waarin verschillende onderzoekers de theorie van verschillende leiderschapspraktijken koppelen aan de dagelijkse praktijk. Met deze uitgave in de hand kwam in november 2022 een groep van 40 schoolleiders en onderzoekers bij elkaar om in een 'pressure cooker' gezamenlijk verschillende tools te ontwikkelen, die voor schoolleiders van belang en ondersteunend kunnen zijn in de dagelijkse schoolleiderspraktijk.

Deze tools en alle andere opbrengsten uit het project Toekomstagenda Schoolleiders zijn digitaal beschikbaar gesteld via de website www.deleiderschapsagenda.nl.

Als afsluiting van het project verschijnt dit magazine. We blikken terug op het proces en bieden hierbij de tools in gedrukte vorm aan. We rekenen erop dat de opbrengsten van het project Toekomstagenda Schoolleiders leidinggevenden in het onderwijs inspireren bij hun belangrijke werk van alledag, nu en in de toekomst!

In het project Toekomstagenda Schoolleiders zijn schoolleiders uit het po op onderzoek gegaan naar het antwoord of de antwoorden op de vraag: Wat heb jij als schoolleider nodig om jouw werk interessant, behapbaar, consistent, uitdagend, dragelijk en meer te maken en te houden? De opbrengsten zijn te vinden in een filmpje en een interactieve PDF.

Echte co-creatie, waarin sprake is van wederzijdse afhankelijkheid, gezamenlijke probleemoplossing en diepgaande dialoog is niet eenvoudig te realiseren. Als het lukt kan het een effectieve professionaliseringsstrategie zijn. Lectoren op het gebied van leiderschap organiseerden samen met het AVS een co-creatiedag voor schoolleiders en onderzoekers, waarin getracht werd aan alle voorwaarden te voldoen. Zo'n 16 onderzoekers en 24 schoolleiders namen hieraan deel op 18 november 2022 in Utrecht. In dit artikel leggen we uit waardoor dit een succes werd.

LEIDERSCHAP IN BEELD

CO-CREATIE TUSSEN SCHOOLLEIDERS EN ONDERZOEKERS

ANJE ROS, lector Goed leraarschap – goed leiderschap bij Fontys Hogescholen, a.ros@fontys
HENDERIJN HELDENS, senior-onderzoeker Fontys lectoraat Goed leraarschap, goed leiderschap en coördinator Academische Opleidingsschool Fontys Kind en Educatie, h.heldens@fontys.nl
LOES VAN WESSUM, senior onderzoeker bij het Lectoraat Leraren en lerarenopleiders in inclusieve leeromgevingen Hogeschool Windesheim, l.van.wessum@windesheim.nl

Vaak gaan we ervan uit dat iedereen kan samenwerken, terwijl samenwerken in de zin van echt van elkaar leren, vaak niet wordt bereikt. Uit onderzoek naar leraren, zowel in het basisonderwijs (Ros & Van den Bergh, 2018) als in het voortgezet onderwijs (Huijboom, 2022), zien we dat de kwaliteit van de samenwerking vaak te wensen overlaat. Leraren doen veel aannames zonder ze te toetsen, vragen niet door wat de ander bedoelt en ze geven vaak geen argumenten voor hun standpunten. Op basis van Little (1990) onderscheiden we vier niveaus van samenwerking:

- het uitwisselen van verhalen: leraren vertellen elkaar wat ze vinden of wat ze hebben meegemaakt, zonder dat er structureel van elkaar wordt geleerd;
- advies geven: leraren vragen elkaar om hulp en geven elkaar tips;
- kennis delen: leraren wisselen met elkaar ideeën en kennis uit, met als doel om van elkaar te leren;
- co-creatie of 'joint work': leraren werken samen aan gezamenlijke complexe vraagstukken, door hun kennis met elkaar te verbinden.

De meeste leerteams of professionele leergemeenschappen komen niet verder dan het 2e niveau, advies geven, terwijl pas in het 3e en 4e niveau echt van elkaar wordt geleerd (Huijboom, 2022). Over de kwaliteit van de samenwerking tussen schoolleiders (en onderzoekers) is weinig bekend.

VOORWAARDEN VOOR CO-CREATIE

Om de kans op co-creatie zo groot mogelijk te maken, hebben we getracht de dag zo te organiseren dat alle voorwaarden voor co-creatie, die uit de literatuur bekend zijn, worden gerealiseerd (Van den Bossche, e.a., 2006; Diefenthaler, e.a., 2017; Derksen, 2016).

Diversiteit aan expertise en teamomvang

Co-creatie kan worden gerealiseerd als de mensen die samenwerken verschillende expertise inbrengen. Teams werken het beste als ze bestaan uit 4 tot 6, maximaal 10 personen.

De teams waren klein gehouden zodat de teamleden elkaars expertise snel konden leren kennen. Er waren 8 groepen van 5 personen: meestal drie schoolleiders en twee onderzoekers. De onderzoekers waren vooraf ingedeeld op basis van hun expertise op een van de volgende vier thema's (aspecten van een lerende organisatie):

1. Gezamenlijke visie ontwikkelen;
2. Onderzoekscultuur bevorderen;
3. Gespreid leiderschap bevorderen en
4. Leercultuur stimuleren.

Per thema waren twee teams geformeerd. De schoolleiders konden zelf kiezen welk thema ze het meest interessant vonden. Bij de eerste opdracht verkenden de teamleden elkaars expertise en drijfveren.

Gevoel van gelijkwaardigheid
Voor co-creatie is het van belang dat er sprake is van gelijkwaardigheid en ieders inbreng wordt gerespecteerd.
Om het gevoel van gelijkwaardigheid te bevorderen hebben we er niet voor gekozen om een onderzoeker het proces te laten leiden. Voor de start konden alle aanwezigen een rol kiezen, die het beste bij hen paste, bij elke rol hoorde een setje materialen:

- procesbewaker (met een overzicht van de opdrachten);
- tijdbewaker (met de tijdsindeling en een stopwatch);
- sfeerbewaker (met stickers met emoticons);
- knopenhakker (met tips om de dialoog te versterken en een hamer);
- schrijver (met schrijfmaterialen, sticky notes en een toelichting).

Voor co-creatie wordt ieders gelijkwaardigheid en inbreng gerespecteerd

Voldoende tijd voor analyse en diepgang
Co-creatie is alleen mogelijk als er genoeg tijd is om een goede verdiepende analyse te maken van het vraagstuk waaraan gewerkt wordt.
We hebben speciaal voor deze dag een methodiek ontwikkeld, gebaseerd op design thinking. Het doel was dat er binnen één een dag een concept-tool ontwikkeld zou worden die qua vormgeving en opmaak later afgemaakt zou worden. Dit vroeg om een pressure cooker-aanpak met een strakke tijdsplanning. De teams doorliepen na de kennismaking en verkennen van expertises de volgende fasen:

- Verdieping in het thema (korte presentatie van een onderzoeker);
- Verkennen en analyseren van urgente vraagstukken op het thema;
- Keuze maken voor een van de vraagstukken om een tool voor te ontwerpen;
- Inventarisatie van ideeën en het bepalen van de kern van de oplossing;
- Eerste ontwerp van de tool (prototype);
- Feedback verzamelen en verder uitwerken en bijstellen van de tool.

Door deze opzet werd geborgd dat de teams niet te snel tot een keuze voor een tool overgingen, maar eerst een goede analyse en verdieping doormaakten. Daarnaast werd de analyse en diepgang bevorderd doordat de teams (met hetzelfde thema) elkaar tijdens de lunch en in de middag feedback gaven op elkaars tool.

Ondersteuning
Voor succesvolle co-creatie is het nodig dat er voldoende ondersteuning is. De teams werden ondersteund met voorbeelden en materialen. Ook was er in de middag een tekenaar aanwezig die op verzoek van de teams schetsen maakte en naderhand de tools verder opmaakte. Verder kregen de teams tijdig een hapje en drankje.

Na de opening van de dag door gingen de groepjes aan de slag. Er werd serieus gewerkt en goede gesprekken gevoerd. Aan het eind van de dag presenteerden alle teams de concepttools aan de andere teams. Iedereen was moe, maar zeer tevreden.

EVALUATIE

Aan het eind van de dag vulden alle deelnemers een evaluatieformulier in. Uit de evaluatie blijkt dat iedereen vond dat er sprake was van co-creatie.
Een van de schoolleiders gaf aan: *'We bouwden op elkaar door, ieder bracht ideeën, stelde vragen, dacht daar weer op door'*. Een ander gaf aan: '*Boven verwachting. In de groep werd sterk op elkaar aangevuld/gespard. In veilige/dynamische/inspirerende sfeer.*' De samenwerking werd door alle deelnemers zeer gewaardeerd. Deelnemers omschreven de samenwerking als 'intensief en plezierig', 'zeer waardevol', 'zeer fijn om feedback van alle kanten mee te nemen', 'fijne positieve dynamiek met ruimte voor verschillende invalshoeken', 'heel fijn en vertrouwd', 'gezelligheid, en goed hoe ieder zijn rol pakte', 'openheid, goede sfeer, heel fijn en productief'.

De deelnemers gaven ook aan dat ze veel hebben geleerd. Soms ging dat over de inhoud:
'Diverse invloeden, benaderingen, ontwerpen en implementatie met betrekking tot de visie.' Soms over het proces: *'In en uit kunnen zoomen; humor en creativiteit bindt theorie en praktijk'*, soms over de aanpak: *'dat co-creatie in snelkookpan haalbaar is, goede strakke voorbereiding', 'diversiteit van de groep werkte stimulerend'*. Een schoolleider voegde toe: *'goed hoe wetenschap en praktijk worden verbonden; zichtbaar werd dat die twee groepen ook echt anders naar dingen kijken'*.

Ruim de helft van de deelnemers geeft aan dat zij hun netwerk hebben uitgebreid tijdens deze dag. Alle schoolleiders gaven aan dat ze de tool die zij hebben ontwikkeld willen gaan gebruiken in hun team, samen met collega-schoolleiders, voor hun schoolplan of voor het versterken van hun eigen handelen. Ze geven ook aan dat deze bruikbaar is voor anderen. Ook de meeste onderzoekers gaven aan de tool te gaan gebruiken, in hun presentaties/workshops of voor hun onderzoek. De deelnemers geven aan dat alle vier de ingrediënten de dag tot ene succes hebben gemaakt en zijn trots op het resultaat. De tools zijn te vinden op de AVS-website. Elders in dit blad worden enkele voorbeelden getoond.

TOT SLOT

De co-creatiedag is een initiatief van het landelijk platform van onderzoekers op het gebied van 'Leiderschap in het onderwijs' en uitgevoerd binnen het project De Toekomstagenda Schoolleiders waarin OCW, AVS, CNV Schoolleiders, AOb, PO-Raad, Schoolleidersregister po, Schoolleidersregister VO en VO-raad zijn betrokken (www.deleiderschapsagenda.nl). In deze samenwerking is eerder een boek verschenen: 'De schoolleider in verandering', zie achterzijde van dit magazine.

LITERATUUR

Derksen, K.H.W.M. (2016). *Creating developmental space for better team results. Four exploratory studies*. Academisch proefschrift

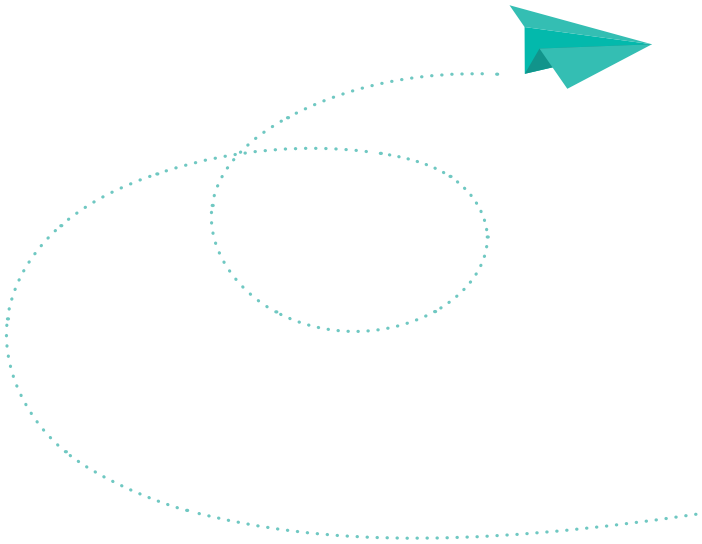
Diefenthaler, A., Moorhead, L., Speicher, S., Bear, C., & Cerminaro, D. (2017). Thinking and Acting Like a Designer: How design thinking supports innovation in K-12 education. *Wise & Ideo. Retrieved*, *6*(3).

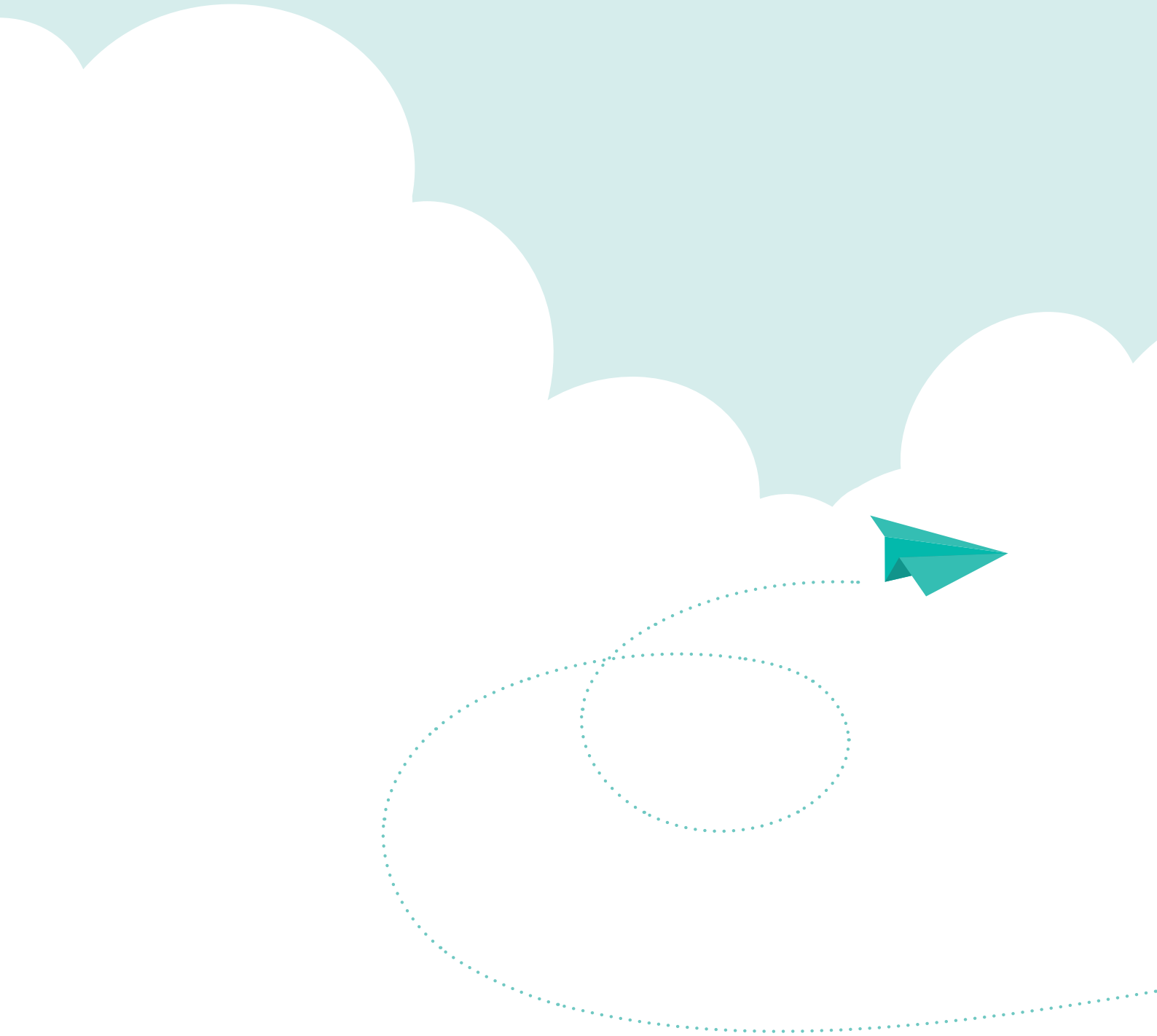
Huijboom, F. (2022). *The professional Learning Community, a beckoning or a working perspective for teacher professionalisation. An investigation into the relationships between school context factors and PLC development at secondary schools*. Dissertatie. Heerlen: Open Universiteit.

Little, J. W. (1990). The Persistence of Privacy Autonomy and Initiative in Teachers' Professional Relations. *Teachers College Record, 91*, 509-536.

Ros, A., Van den Bergh, L. (2018). *Kennisbenutting in onderzoekende scholen. Eindrapport*. Eindhoven: Fontys Hogeschool Kind en Educatie.

Van den Bossche, P., Gijselaers, W. H., Segers, M., & Kirschner, P. A. (2006). Social and cognitive factors driving teamwork in collaborative learning environments: Team learning beliefs and behaviors. *Small group research*, *37*(5), 490-521.



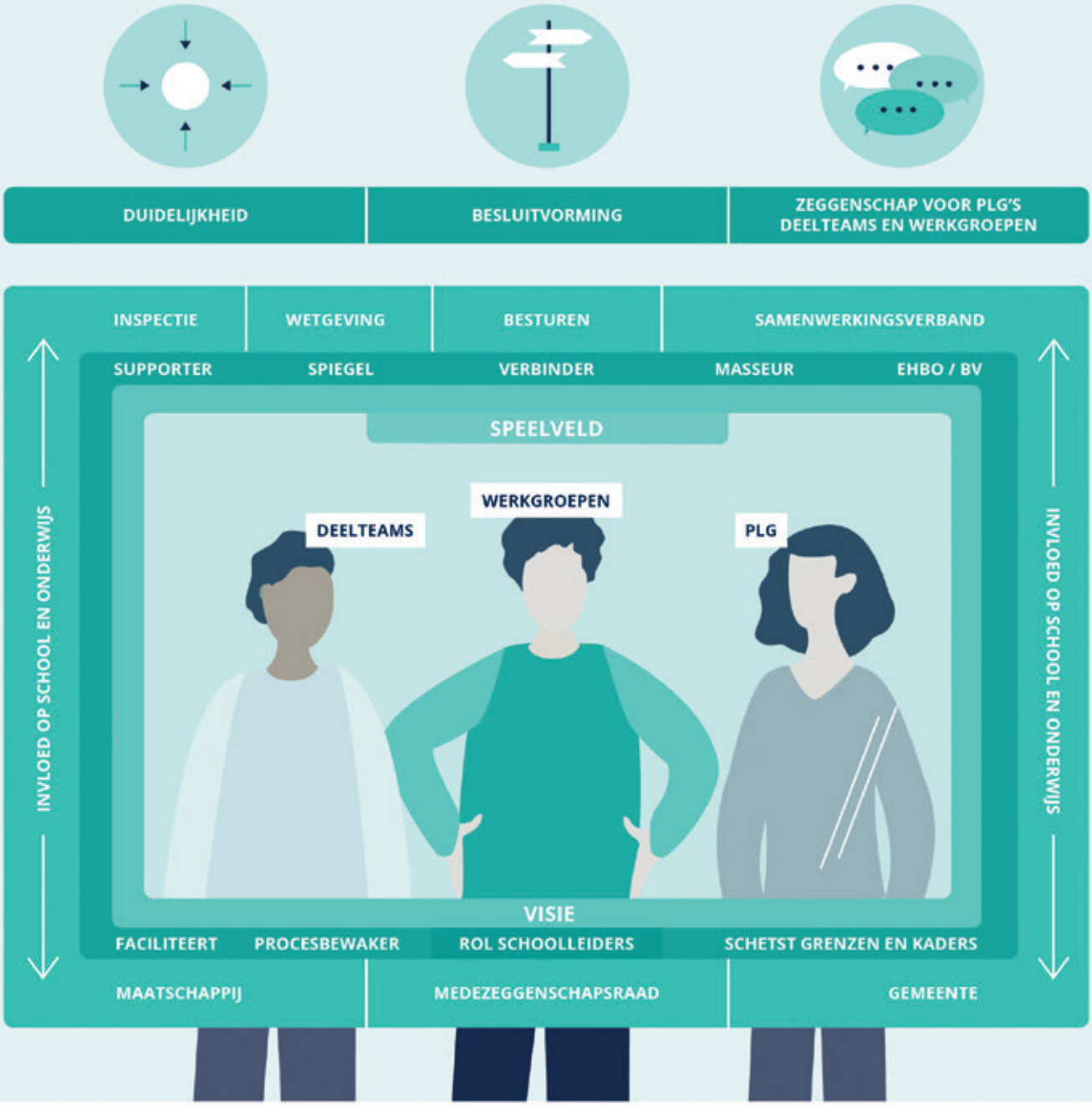


Tools

De beroepsstandaard voor schoolleiders geeft richting aan hoe leiderschaps-praktijken kunnen worden ingevuld. De publicatie De schoolleider in verandering (Van Wessum; Ros, & Runhaar (Reds.), 2021) sluit hierop aan door theorie en praktijk te verbinden en aanbevelingen aan te reiken. Denk aan vragen als “hoe kun je visiegestuurd leidinggeven, wat kun je doen om de ontwikkeling van jullie onderwijs te versterken, hoe houd je je school en je team in ontwikkeling en wanneer blijven collega’s betrokken en nieuwsgierig?”

Tijdens een co-creatiedag hebben schoolleiders samen met onderzoekers een aantal van deze praktische aanbevelingen uitgewerkt tot tools. Denk bijvoorbeeld aan cyclisch werken aan onderwijsverbetering dat best veel tijd vraagt. Nemen we die tijd als we werken aan bijvoorbeeld het verbeteren van het leesonderwijs of pakken we liever snel door, ondanks dat we weten dat tijd nemen bijdraagt aan succes? Spreiden van leiderschap vraagt om dialogen, en dialogen vragen om vaardigheid. En hoe werk je concreet aan een lerende cultuur?

De uitwerking van deze tools staan op de volgende pagina’s.
Veel succes bij het gebruik ervan!



Gezamenlijk werken aan de visie

GEZAMENLIJKE VISIE ONTWIKKELEN
GEZAMENLIJK WERKEN AAN DE VISIE

Hoe creëer je besluitvorming waarin iedereen voelt dat hij/zij zeggenschap heeft?

Instructie voor gebruik

In deze reflectietool wordt duidelijk gemaakt wat het speelveld is voor teamleden die werken in een PLG/ deelteam/ werkgroep. De spiegel laat zien dat er allemaal invloeden op de school afkomen, denk aan de inspectie, wetgeving en het bestuur. Schoolleiders hebben verschillende rollen op zich te nemen, zoals procesbewaker, supporter en verbinder. De basis van het handelen vormt de visie op onderwijs; die schetst de grenzen en kaders. Door duidelijkheid te hebben over rollen, taken en verantwoordelijkheden weten de teamleden goed binnen welke kaders ze zich bewegen.

Voor wie

Schoolleiders in po, vo en mbo.

Doel

Een spiegel voor schoolleiders, die helderheid biedt in de besluitvorming en zeggenschap van teamleden.

Wanneer te gebruiken?

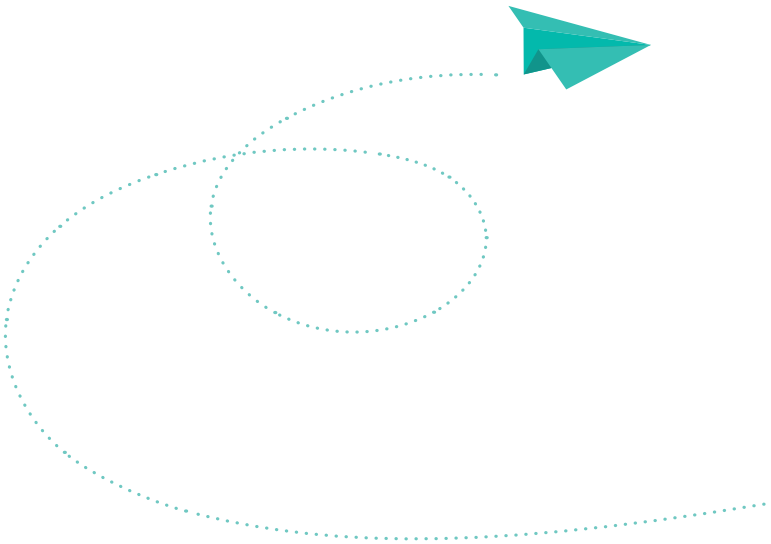
Je kunt als schoolleider meer zeggenschap bij teamleden laten ontstaan, bijvoorbeeld als leraren werken in een PLG/deelteam/werkgroep. In die situatie is helderheid over de kaders en de visie belangrijk. Daarover kan je de dialoog met elkaar voeren. Er komen veel invloeden op de school af, zoals vanuit de inspectie of het bestuur. Biedt als schoolleider ruimte en helderheid, zodat je als team betere beslissingen maakt.

Tips voor gebruik

- Geef meer zeggenschap aan leraren door hen te vragen deel te nemen aan een PLG/deelteam/ werkgroep waarmee ze aan het onderwijs werken.
- Ga na welke invloeden van buitenaf, zoals de inspectie en het bestuur, hebben op het werken van de groep leraren.
- Zorg dat je een passende rol inzet als schoolleider bij het stimuleren van de besluitvorming: ben je supporter, grenzen bewaker, procesbewaker, verbinder?
- Voer de dialoog met elkaar over de kaders en de visie op onderwijs.

Onderbouwing

Zwart, R., Louws, M., & Zuiker, I. (2018). Een 'leidinggevend' perspectief op professionele ruimte: dilemma's, handelingsalternatieven en overwegingen van schoolleiders. *Pedagogische studiën, 95(3), 195-219.*



De schoolleider is als dirigent verantwoordelijk voor het spelen van de juiste compositie binnen school.

De compositie is de visie die door het team gemaakt is.

De schoolleider als dirigent

Leer-werk sessies

GEZAMENLIJKE VISIE ONTWIKKELEN
DE SCHOOLLEIDER ALS DIRIGENT

Leer-werk sessies

Instructie voor gebruik
Als we de leerwerkbijeenkomsten hebben uitgewerkt dan nodigen we schoolleiders uit hierbij te zijn.
Uiteraard kunnen schoolleiders ook zelf besluiten werksessies met elkaar te organiseren. We geven hieronder een aantal mogelijke vragen die besproken kunnen worden in de werksessies.

Voor wie
Eindverantwoordelijk schoolleiders en teamleiders/ middenmanagers primair, voortgezet onderwijs, MBO en HBO.

Doel
Met collega schoolleiders reflecteren op de mate waarin beslissingen binnen de school visie-geladen zijn. Komen tot inzichten en concrete leiderschapspraktijken die bijdragen aan visie-gestuurde besluitvorming.

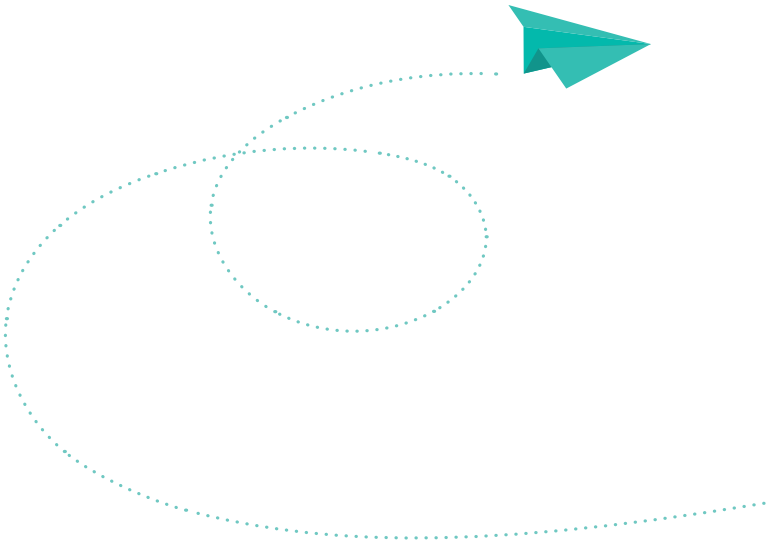
Extra vragen
Het beeld van de leider voor de groep die bepaalt wat er gebeurt is een oud beeld van leiderschap en dirigentschap. Het gaat om het benutten van ieders expertise en samenwerken aan de gewenste uitkomsten. Welk beeld past het beste bij jouw school? In welke mate lukt het om ieders expertise te benutten en vormen van gespreid leiderschap te realiseren?

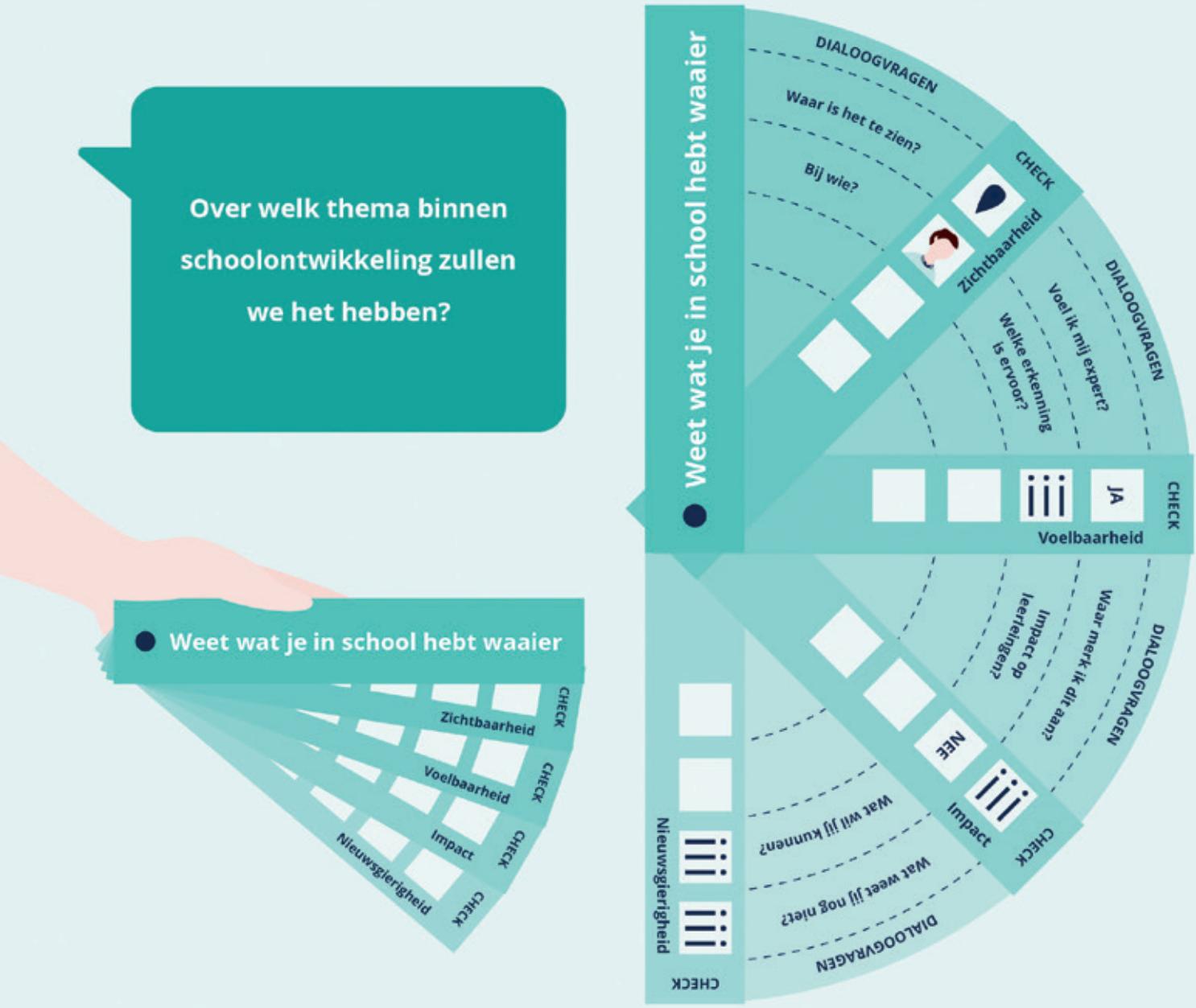
Wat betekent dit voor het nemen van visie-gedreven besluiten? Welke leiderschapspraktijken dragen bij aan het nemen van visiegedreven beslissingen?

Als er beslissingen genomen zijn die de visie niet ondersteunen, wat kun je dan doen? Welke dilemma's ervaar jij in jouw dagelijkse praktijk om visie geladen besluiten te nemen? Hoe ga je daarmee om?

Wanneer te gebruiken?
Als je worstelt met de vraag: Hoe zorg je ervoor dat alle beslissingen die we binnen de school nemen geladen zijn door de visie in de weerbarstige realiteit? en het fijn vindt hierover met collega's van gedachten te wisselen.

Onderbouwing
Van Wessum, L., De Jong, A., & Andersen, I. (2022). Visiegestuurd werken. In L. Van Wessum, A. Ros, & P. Runhaar, (Red). (2022). *De schoolleider in verandering. Theorie en praktijk (pp.9-15).* Van Wessum, L. (2022). Blijf met collega's in gesprek over kwaliteit. *Tijdschrift 12-18, 10-12.*





Weet-wat-je-in-school-hebt-waaier

ONDERZOEKSCULTUUR BEVORDEREN
WEET-WAT-JE-IN-SCHOOL-HEBT-WAAIER

Instructie voor gebruik

Een onderzoekscultuur realiseer je niet zomaar. Volgens Schein kun je cultuur op drie niveaus waarnemen: via waarneembaar gedrag of patronen; via doelen of strategie; via onbewuste en vanzelfsprekende overtuigingen en gedachten. Dat geldt ook voor een onderzoekscultuur.
Je kunt pas spreken over het realiseren van een onderzoekscultuur als deze op elk van de drie niveaus vorm heeft gekregen. Door middel van dialoog kun je hier met elkaar meer zicht op krijgen.

Deze tool gebruik je om op elk van deze drie niveaus te zoeken naar kenmerken van de onderzoekscultuur.
We zoomen daarbij in op slechts één aspect van de onderzoekscultuur, namelijk het benutten van expertise binnen de school. Voor elk niveau is er een veld met dialoogvragen die je helpen om de cultuur op dat niveau te bespreken.
Er is ook nog een veld 'nieuwsgierigheid', deze helpt je om tot vervolgvragen te komen. Samen vormen de velden een waaier. Je kiest een willekeurig veld en bespreekt de vragen op dit veld aan de hand van één vraagstuk waar je in de school aan werkt, bijvoorbeeld een thema uit de schoolontwikkeling. Kies daarna het volgende veld. Bespreek opnieuw de vragen en ga met elkaar na of er sprake is van 'alignement'.
Passen de artefacten bij de beleden waarden en bij jullie basisveronderstellingen?

Voor wie

Schoolleider, opleider, bestuurder.

Doel

Bespreken in welke mate er sprake is van voldoende expertise in de schools (als aspect van een onderzoekscultuur) en deze bevorderen.

Wanneer te gebruiken?

Als je wilt nagaan hoe de school (of het team) ervoor staat wat betreft dit aspect van de onderzoekscultuur (voldoende expertise). Je kunt het ook gebruiken om collega's op een andere manier naar de (onderzoeks) cultuur te laten kijken.

Tips voor gebruik

Je kunt de volgende velden met vragen uit de kolom hiernaast gebruiken.

Velden met vragen

Zichtbaar
- Waar is het te zien?
- Bij wie?
- Bij welke groepen?
- Wat is er te zien?

Voelbaar
- Voel ik mij expert?
- Welke erkenning is er voor deze expertise?
- Wordt de expertise gewaardeerd?

Impact
- Waar merk ik dit aan?
- Impact op leerlingen?
- Impact op docenten/mentoren?
- Wat is het belang van kennis/expertise?

Nieuwsgierigheid
- Wat wil je weten?
- Wat wil je kunnen?
- Wat weet je nog niet?
- Welke nieuwe vraag roept het bij je op?

Onderbouwing

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership.* Jossey-Bass.

De verrassingsbox

Spice-up in de vertraging

ONDERZOEKSCULTUUR BEVORDEREN
DE VERRASSINGSBOX

Spice-up in de vertraging

Instructie voor gebruik

Heb jij ook die ervaring? Je weet dat goed tijd nemen voor een analyse, voordat je met je team aan de slag gaat met een vraagstuk, je heel veel oplevert.
Maar soms merk je ook dat teamleden liever snel willen doorpakken en naar een oplossing toe willen. Momenten van nadenken, puzzelen en analyse worden dan snel als vervelend of saai ervaren. Terwijl ze zo belangrijk zijn om tot nieuwe inzichten te komen. Daar is deze tool voor!

Vertraging mag geen flauwe bijeenkomst worden maar moet smaakvol zijn zodat teamleden het gaan waarderen. De tool is bedoeld om een bijeenkomst waarin de vertraging wordt opgezocht er niet één wordt waar iedereen naar de cafeïne grijpt om wakker te blijven maar om ervoor te zorgen dat iedereen geactiveerd blijft. De verschillende smaken van opdrachten zorgen ervoor dat pittige discussies een bijdrage leveren, verdiepende gesprekken gevoerd worden en deelnemers aanvullende kwaliteiten tonen.

Door op momenten dat de energie even zakt een kleine impuls te geven en zo goed de tijd te kunnen blijven nemen voor de analyse.

Voor wie

Schoolleiders, leerkrachten en teams die onderzoeksmatig, evidence-based, willen werken.

Doel

Een impuls geven aan een analyse of dialoog wanneer je merkt dat het energie-niveau bij de deelnemers daalt. Deelnemers ervaren de bijeenkomst als positief en zullen in het vervolg uitkijken naar een bijeenkomst als deze.

Wanneer te gebruiken?

Als schoolleider en/of teamleden merken dat het gesprek lang duurt, saai wordt, deelnemers afhaken of als de energie afneemt.

Tips voor gebruik

Onderbreek de dialoog of scherp deze aan als je denkt dat jullie dit kunnen gebruiken. Sla op de buzzer, neem een kaartje uit de verrassingsbox en lees voor wat hierop staat.

Dat kan een grappige vraag zijn en ook een vraag die jullie gesprek weer even op scherp zet zodat iedereen zich weer aangehaakt voelt. Elke deelnemer mag op de buzzer te slaan, zodat iedereen de mogelijkheid heeft het gesprek een nieuwe impuls te geven.

Een aantal voorbeelden van opdrachten bij de verschillende smakensetjes voor de tool

Verfrissend

- Hoe zou Donald Duck naar dit vraagstuk kijken?
- Wat zou een leerling nu zeggen?
- Wissel letterlijk van perspectief: ga allemaal op een nieuwe plek zitten.
- Geef de persoon rechts van je een compliment.
- Overleg staand verder.

Pittig

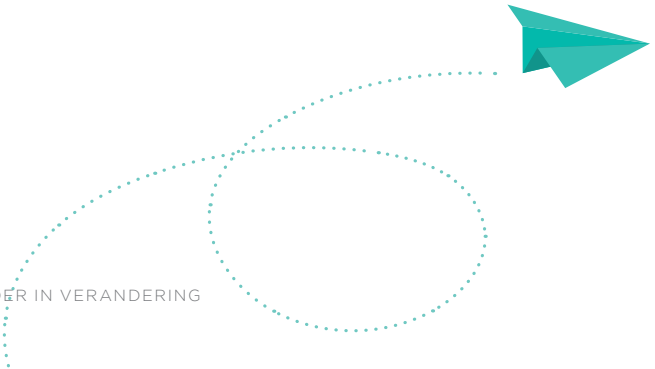
- Vraag aan iedereen: wat heb je niet gezegd wat je nog wel wilde zeggen?
- Vanaf nu geef je een bijdrage aan het gesprek als kritische ouder.
- Vanaf nu geef je een bijdrage aan het gesprek als beweeglijke leerling.
- Beantwoord allemaal de vraag: Waarom zit je hier?
- Bespreek met elkaar, Wat vond je de beste vraag tot nu toe?
- Voer een discussie met de ruggen tegen elkaar.

Umami

- Maak een ronde: welke inzichten hebben we tot nu toe al opgedaan? En wat is dan nu echt nog belangrijk om uit te diepen met elkaar?
- Ieder voor zich: schrijf een vraag op die je nog puzzelt. Deel de vragen met elkaar en bepaal hoe jullie verder gaan.

Onderbouwing

De tool bouwt voort op de Leidraad werken aan onderwijsverbetering (2022), waarin wordt beschreven hoe je onderzoeksmatig werkt aan onderwijsontwikkeling, en welke stappen je neemt in cyclisch en systematisch werken.



Beren, Leren of Parkeren

GESPREID LEIDERSCHAP BEVORDEREN
BEREN, LEREN OF PARKEREN

Instructie voor gebruik

Met deze tool ga je met een aantal collega's in gesprek over acht kenmerken van gespreid leiderschap die bijdragen aan duurzame schoolontwikkeling.

Per kenmerk schaal je jezelf (ik) en je team in (de mate waarin je dit in de huidige situatie herkent) door de kaartjes te positioneren. Onder de Beren: in mindere mate herkenbaar, onder Leren: in hogere mate herkenbaar). Kenmerken die je lastig vindt of (nog) niet wilt oppakken kun je Parkeren. De reflectievragen kunnen helpen de dialoog over de positioneringen te voeren.

Vervolgens ga je hierover met je collega's in gesprek. (wat is opvallend? Welke overeenkomsten en verschillen zie je? etc.)

Voor wie

Schoolleiders en teamleiders met hun teams.
Ook bestuurders kunnen de tool gebruiken in samenwerking met hun directieberaad.

Doel

Beren, Leren of Parkeren helpt schoolleiders en leraren om inzicht te krijgen in de mate waarin gespreid leiderschap momenteel vorm krijgt in de school.
Ook helpt deze tool om inzichtelijk te maken hoe de ontwikkeling van gespreid leiderschap momenteel wordt ervaren op verschillende kenmerken en wat ambities zijn.

Wanneer te gebruiken?

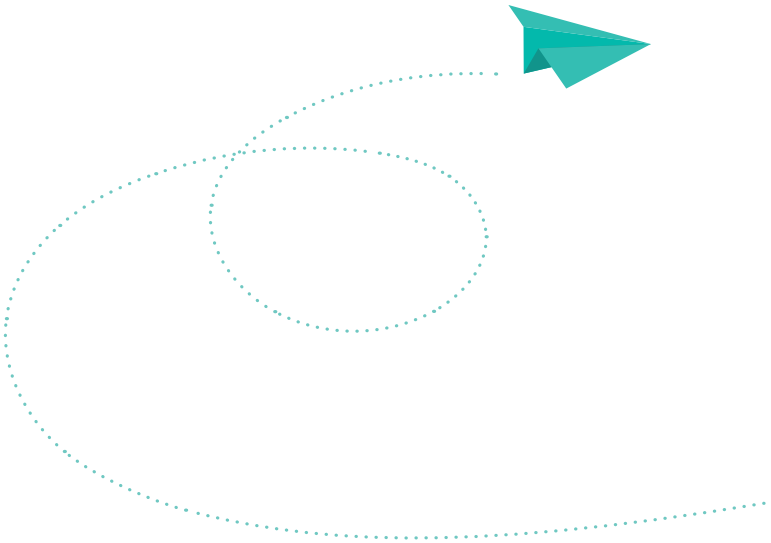
Schoolteams die zijn geïnteresseerd in het ontwikkelen van gespreid leiderschap of die hier al stappen in hebben gezet, kunnen deze tool gebruiken om de huidige situatie in beeld te brengen en gezamenlijk na te denken over 'the next step'.

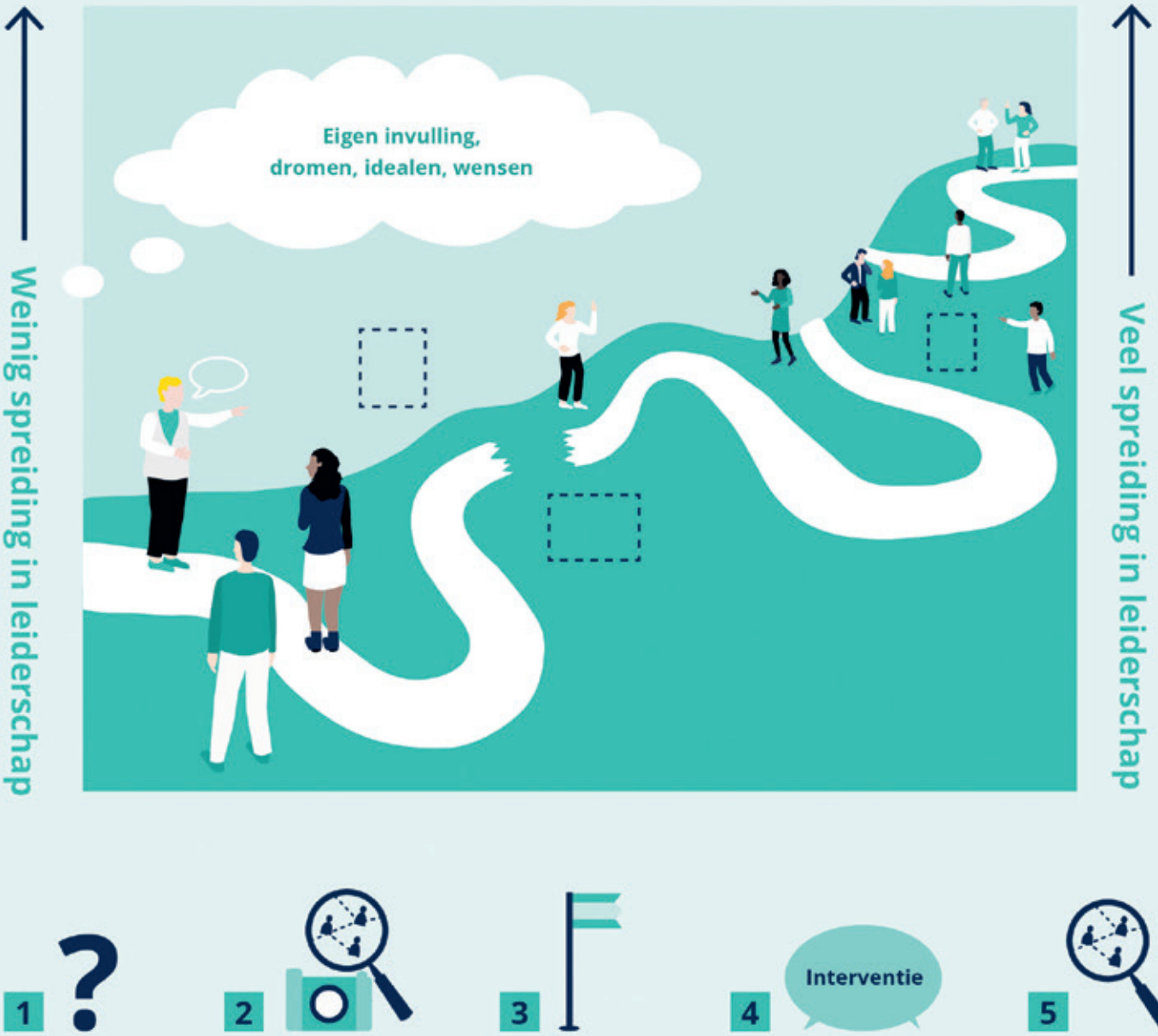
Tips voor gebruik

- Tijdens een studiedag in groepjes per vaksectie, bouw of PLG de tool inzetten en vervolgens uitwisselen van opbrengsten: waar zijn verschillen, overeenkomsten, good practice of knelpunten herkenbaar? Op welke kenmerken is al ontwikkeling zichtbaar en waar zie je nog beren op de weg?
- Relaltie met de schoolvisie: Het verbinden van uitkomsten uit de dialoog naar het schoolbeleid en de visie: welke elementen verdienen een plek in het jaarbeleid en de manier waarop we gezamenlijk willen werken aan gespreid leiderschap?

Onderbouwing

James P. Spillane (2005) Distributed Leadership, The Educational Forum, 69:2, 143-150, DOI: 10.1080/00131720508984678





Leiderschap in beeld!

GESPREID LEIDERSCHAP BEVORDEREN
LEIDERSCHAP IN BEELD!

Instructie voor gebruik

1. Bespreek met elkaar wat jullie verstaan onder leiderschap en een leider zijn.
2. Maak een foto van hoe jij het leiderschap op jouw school ziet. Ieder gaat zelf op pad in de school, huis, natuur. (Denk aan: zie je het als een gespreid proces? Een top-down proces? …).
   - α. Extraatje: Voer met elkaar een sociaal netwerk analyse uit, om inzicht te krijgen in de vorm van jullie netwerk wat betreft leiderschap (zie de achterzijde hoe je dat kunt doen).
3. Plan een meeting met elkaar. Ieder plaatst zijn foto op de weg, die begint met weinig spreiding van leiderschap en loopt naar steeds meer gespreid leiderschap.
   - α. Leg aan elkaar uit waarom je je foto op een bepaalde plek plaatst.
4. Bespreek met elkaar of het leiderschap zoals het nu uitgevoerd wordt gewenst is. Wat is er nodig om te veranderen als jullie willen dat het leiderschap anders (verspreid) wordt?
5. Voer (nog) een sociaal netwerk analyse uit (vervolg stap 2α).

Voor wie

Voor schoolleiding (op alle lagen van de school) en leraren in de school.

Doel

Wil je als school meer inzicht krijgen in leiderschapsprocessen en het gesprek hierover met elkaar aangaan? Zijn er wellicht bepaalde processen die op jouw school niet goed werken (denk aan bespreken van rollen en verwachtingen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden)? En willen jullie de rol die leiderschap hierin speelt verkennen? Deze tool helpt om inzichtelijk te maken hoe iedereen naar leiderschap in de school kijkt én met alle betrokkenen te bespreken of het leiderschap nu is zoals wenselijk is om de opdracht van de school binnen haar context en passend bij haar ontwikkeling te realiseren.

Wanneer te gebruiken?

Als er vraagstukken leven in de school over leiderschap en het spreiden van leiderschap van schoolleiding en leraren, pak dan eens deze tool erbij. Voor schoolleiders die willen balanceren in sturen en ruimte geven en leraren die professionele ruimte willen pakken en creëren.

Tips voor gebruik

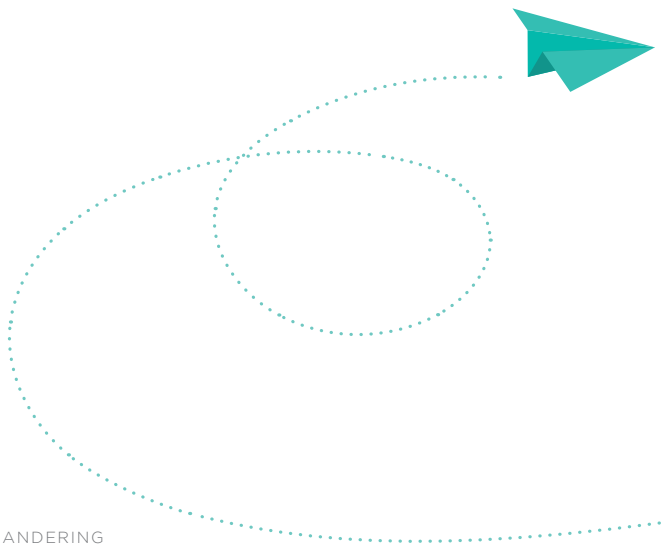
Het is handig om van tevoren te bedenken met welk team je het gesprek over leiderschap wilt aangaan. Hebben jullie een redelijk kleine school en kan het een gesprek zijn met alle leidinggevenden en leraren? Of kun je beter een subteam of afdeling van de school kiezen en daarmee het gesprek voeren over het leiderschap in dat team?

Wat betreft de sociaal netwerk analyse: je kunt tot een inzicht in jullie leiderschapsnetwerk komen door met elkaar een sociogram (ziet eruit als een spinnenweb) te tekenen van hoe jullie nu met elkaar omgaan wat betreft leiderschap. Nog mooier is om hiervoor een onderzoeker in te schakelen die een korte vragenlijst bij ieder van jullie afneemt en op basis daarvan sociogrammen voor jullie maakt en ook kan toelichten en met jullie kan bespreken.

Onderbouwing

De Jong, W. A., Brouwer, J., Lockhorst, D., De Kleijn, R. A. M., Van Tartwijk, J. W. F., & Noordegraaf, M. (2022). Describing and measuring leadership within school teams by applying a social network perspective. International Journal of Educational Research Open, 3.

'Praat over rollen, verwachtingen, (gespreid) leiderschapspraktijken in school': De Jong, W. A. (2022). Leiden van samenwerkend innoveren in scholen. Dissertatie, Universiteit Utrecht.



Leercultuur als lemniscaat

Zet de bril op en bekijk hoe jullie leercultuur eruitziet

LEERCULTUUR STIMULEREN
LEERCULTUUR ALS LEMNISCAAT

Zet de bril op en bekijk hoe jullie leercultuur eruitziet

Instructie voor gebruik

Het lemniscaat staat voor oneindigheid en voortdurend in beweging zijn. Dat symbool is niet voor niets gekozen; een leercultuur is immers geen statisch gegeven. In de lemniscaat staan vier perspectieven beschreven van waaruit een leercultuur kan worden bekeken. Die vier perspectieven zijn: analyse (wat duidt op logica en gerichtheid op feiten en cijfers); ervaring (wat focust op 'learning by doing' en gerichtheid op intermenselijke processen); structuur (wat gaat over regels, procedures en een gerichtheid op randvoorwaarden voor leren); innovatie (wat te maken heeft met creativiteit, out-of -the-box denken en een gerichtheid op ideeën). Deze perspectieven kunnen enerzijds als elkaars opponenten gezien worden maar kunnen elkaar anderzijds ook goed aanvullen. De perspectieven zijn terug te vinden in een persoon (waar ligt iemands voorkeur als het gaat om leren?) als ook in de teamsamenstelling (wat is de sterke kant van een team? Welke perspectieven zijn over- of ondervertegenwoordigd?).

Voor wie

Schoolleiders en hun teams die de leercultuur willen bevorderen.

Doel

Zet de bril op en reflecteer op de aanwezigheid van perspectieven binnen jezelf, team of organisatie, en ontdek wat een leercultuur is en hoe je die samen vorm geeft. Op deze wijze werk je samen aan een leercultuur van de organisatie, het ondersteunt de reflectieve dialoog en richt de aandacht op een aantal pijlers die voor het bevorderen van een leercultuur belangrijk zijn.

Wanneer te gebruiken?

De tool is niet perse situatie specifiek, het kan ingezet worden om leidinggevenden en medewerkers bewuster te maken van wat een leercultuur is en hoe deze bij hun op school, in hun organisatie (deel) ervaren wordt.

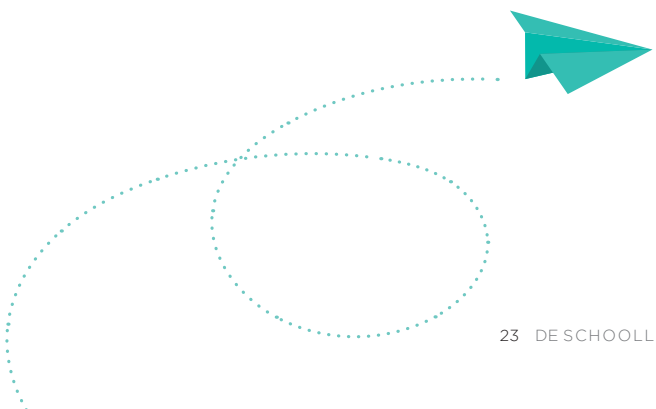
Tips voor gebruik

- Een leercultuur maak je samen, het reflectie instrument is bedoeld voor gezamenlijke reflectie van schoolleider met team. Door samen de leercultuur in een school centraal te stellen, die te expliciteren en woorden voor te vinden, kun je die ook veel gemakkelijker samen beïnvloeden, zodat die voor een ieder passend is. Een leercultuur kun je niet opleggen.
- Het is goed om van te voren per invalshoek een aantal vragen met elkaar te bedenken, zodat het gesprek erover met meer focus kan verlopen. De vragen samen bedenken heeft als voordeel dat voorkennis

al geactiveerd wordt en dat het relevatie vragen voor jullie situatie zijn. De betrokkenen zich herkennen in de vragen. Naast vragen over hoe ervaar je het, hoe werkt het bij ons is het ook belangrijk te vragen hoe mensen het graag zouden zien, dus een ideaal plaatsje waar je naar toe kunt werken, zodat er afspraken gemaakt kunnen worden over wat je verder met elkaar wilt

Onderbouwing

De perspectieven die de lemniscaat bevat zijn in andere termen terug te vinden in theorieën over leerstijlen (bijv. Kolb), denkvoorkeuren (Ned Herrmann), concurrerende waarden van Quinn en Rorhbag (of Quinn en Cameron); teamrollen (Belbin).



OPEN KAART
Identiteit
Welke talenten hebben wij als team? Waar schitteren wij in?
Samen leren
Wat is onze leervraag: Waarop willen wij ons ontwikkelen als team?
Professionele ruimte
Hoe maken we [de opbrengst van] ons leren duurzaam?
Ontwikkelproces
Hoe delen we onze leerervaringen?
Vraag
Joker
Porkaart

OpenKaart

LEERCULTUUR STIMULEREN
OPENKAART

Instructie voor gebruik

Met OpenKaart kun je op basis van vier thema's de dialoog aangaan over de vraag in hoeverre jouw team over een leercultuur beschikt en hoe je als team hier zelf de regie op wil nemen. Op de themakaarten staat iedere keer een vraag en in totaal heb je vier vragen per thema.

Je kunt OpenKaart op verschillende manieren gebruiken. Zo kun je simpelweg een kaart trekken en de dialoog aangaan over de vraag dat op de kaart is opgenomen. Zo kun je een compleet thema behandelen, maar ook bijvoorbeeld bij iedere bijeenkomst één losse kaart. Ook kun je OpenKaart op een speelse manier als opwarmertje gebruiken door het als een kwartetspel te gebruiken. Alle verschillende thema's komen dan op een speelse manier al kort aan bod (heb jij voor mij van 'identiteit': 'waaraan herken je ons team?').

Er zijn ook bijzondere speelkaarten: de joker (op ieder thema mag je een joker inzetten, bijvoorbeeld: als jij het thema … zou willen realiseren, welke joker zou jij dan inzetten om dit mogelijk te maken?), het vraagteken (bedenk je eigen vraag bij thema …) en de porkaart (welke andere invalshoek of kritische kanttekening breng je in?).

Voor wie

Het spel OpenKaart is bedoeld voor teams die willen werken aan een lerende cultuur met hun eigen team. Het eigenaarschap ligt daarbij uitdrukkelijk bij het team zelf.

Doel

Doel van OpenKaart is om op een open, laagdrempelige wijze de dialoog aan te gaan over de ontwikkeling van een team als lerend team. Door met elkaar OpenKaart te spelen, ontdek je van elkaar inzichten over de identiteit van het team, samen leren als team, wat je als team nodig hebt om een leercultuur te kunnen creëren en hoe je de leercultuur als team verder wil ontwikkelen.

Wanneer te gebruiken?

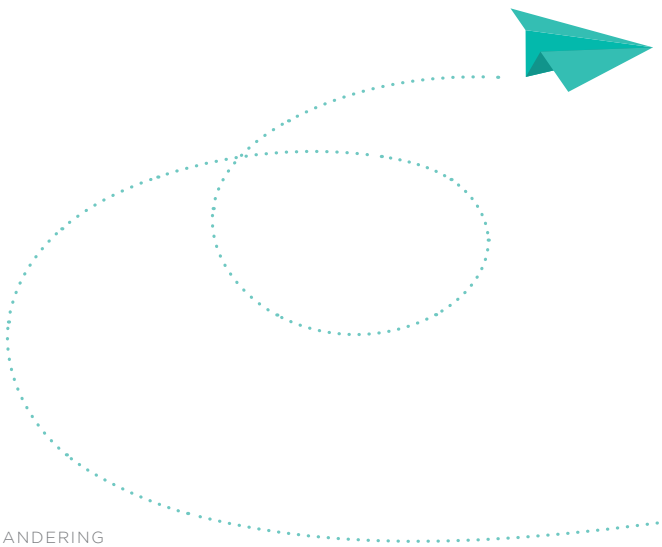
OpenKaart is geschikt voor verschillende toepassingen. Je kunt het op een speelse manier inzetten, waarbij je de kaarten gebruikt als kwartetspel – zonder direct een inhoudelijke dialoog aan te gaan. Teamleden raken zo al wel bekend met de gehanteerde terminologie. Daarnaast kun je als team bijvoorbeeld afspreken om gedurende een bepaalde periode met een bepaald thema aan de slag te gaan (bijvoorbeeld identiteit).
In dat geval kan dit thema in één of meerdere bijeenkomsten – op basis van de vier themakaarten, joker, porkaart en vraagkaart – door het team uitgewerkt worden.

Tips voor gebruik

Op ieder dialoogkaartje zie je vier vragen staan, waarvan één vetgedrukt. De vetgedrukte vraag is de vraag die je met elkaar wil bespreken. Speel je de kwartet-variant, dan weet je welke dialoogkaarten er nog meer tot dit kwartet behoren.

Onderbouwing

Kenmerkend voor een lerende organisatie is dat teamleden samenwerken en van elkaar leren (Robbers, & Vermeulen, 2018). Toch is het nog niet altijd vanzelfsprekend dat teamleden hierin een eigen regie nemen. Als team je eigen regie nemen voor actief met en van elkaar leren, wil zeggen dat je als team bewuste keuzes maakt waarover je wil leren (en waarom) en tot actie overgaat. Daarvoor is het belangrijk dat teamleden zich psychologisch veilig voelen om open met elkaar te communiceren. OpenKaart helpt hierbij; door op een veilige en laagdrempelige manier gespreksonderwerpen aan te bieden om met elkaar aan de lerende cultuur te werken. Wil je meer weten over dit onderwerp, kijk dan bij: Kennisagenda Thema School als lerende organisatie.pdf (nro.nl), bevorderen van teamleren en samenwerking.



Lezen

Wat weten we nog niet over goed leiderschap in het onderwijs? Hoe kunnen we hierin een stap verder zetten? Dit boek biedt een uitgelezen kans om hierbij stil te staan.

De diverse leiderschapspraktijken die in deze uitgave aan de orde komen, geven inspiratie aan schoolleiders in het beroeps- en het funderend onderwijs. De auteurs hebben hiertoe geput uit de (inter-)nationale kennisbasis en ook uit vele ontmoetingen met leidinggevenden. De beschreven leiderschapspraktijken zijn gedeelde opvattingen van schoolleiders over hun beroep en beroepsuitoefening. Tegelijkertijd verwijzen ze naar wetenschappelijke inzichten over schoolleiderschap.

In het slothoofdstuk formuleren de auteurs, in reflectie op de thema's uit de voorgaande hoofdstukken, doorkijkjes naar onderzoek dat kan meehelpen om schoolleiderschap in Nederland te verbeteren.

Deze uitgave is tot stand gekomen binnen het project De Toekomstagenda Schoolleiders waarin AVS, PO-Raad, AOb, CNV Schoolleiders, Schoolleidersregister po en OCW zijn betrokken.
Doelstelling van dit project is het faciliteren en stimuleren van het onderlinge gesprek tussen schoolleiders over de inhoudelijke ontwikkeling van het schoolleiderschap en van het onderwijs, nu en in de toekomst.

Meer informatie
Verschijningsjaar: 2022
Uitgever POD: AVS
Plaats van uitgifte: Utrecht

Prijs: € 21,50 (excl. verzendkosten)

De Leiderschapsagenda