



## TOOLS BIJ AANBEVELING

### **6** CREËER EEN OMGEVING WAARIN LEIDERSCHAP WORDT GESPREID

De leidraad 'Werken aan onderwijsverbetering' ondersteunt scholen in het primair onderwijs om zich tot lerende organisatie te ontwikkelen. De leidraad is opgebouwd uit zes aanbevelingen.

In deze bijlage staan concrete tools uitgewerkt die horen bij de zesde aanbeveling. Met de tools kun je als schoolleider, leerkracht of team gespreid leiderschap in beeld brengen. Ook is er een tool met tips voor schoolleiders indien gespreid leiderschap nog niet gerealiseerd is.

**AANBEVELING 6 CREËER EEN OMGEVING  
 WAARIN LEIDERSCHAP WORDT GESPREID**

**Tool 1 Schoolleiders en gespreid leiderschap**

In onderstaande tabel staan voorbeelden van verschillen tussen schoolleiders in scholen waarin meer of minder sprake is van gespreid leiderschap. (Noot: deze lijst is niet uitputtend).

Een geringe mate van gespreid leiderschap	Een grote mate van gespreid leiderschap
<p><b>De schoolleider:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• treedt op de voorgrond;</li> <li>• stuurt op besluiten;</li> <li>• neemt initiatieven;</li> <li>• geeft feedback;</li> <li>• verdeelt taken;</li> <li>• organiseert professionalisering;</li> <li>• controleert;</li> <li>• beheert;</li> <li>• geeft antwoorden;</li> <li>• lost problemen op;</li> <li>• stuurt op kwaliteit;</li> <li>• blust dagelijkse brandjes.</li> </ul>	<p><b>De schoolleider:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zet anderen in positie;</li> <li>• stuurt op het goed doorlopen van processen;</li> <li>• coacht leiderschapsinitiatieven;</li> <li>• vraagt feedback en stimuleert leerkrachten om feedback te geven;</li> <li>• creëert mogelijkheden;</li> <li>• daagt uit tot en faciliteert leren;</li> <li>• evalueert (stimuleert);</li> <li>• verbindt personen en ontwikkelingen;</li> <li>• stelt vragen;</li> <li>• geeft verantwoordelijkheid;</li> <li>• reikt kwaliteitskaders aan;</li> <li>• kijkt vooruit.</li> </ul>

**AANBEVELING 6 CREËER EEN OMGEVING  
WAARIN LEIDERSCHAP WORDT GESPREID**

## Tool 2 Vragenlijst rondom gespreid leiderschap

Met onderstaande vragenlijst kun je - eerst als individuele leerkracht en daarna als team - de mate van gespreid leiderschap in beeld brengen. Zie ook de toelichting onder de tabel.

Gespreid leiderschap	Op onze school:	1	2	3	4	5*
<b>1. Inhoudelijke inbreng, rol pakken op basis van kennis</b>	Pakken leerkrachten op basis van hun kwaliteiten regelmatig een voortrekkersrol.					
	Inspireren leerkrachten vanuit hun expertise hun collega's.					
	Maken we gebruik van elkaars expertise.					
	Wordt goed geluisterd naar collega's met expertise. Bijvoorbeeld als zij vertellen hoe we onze instructie kunnen verbeteren.					
<b>2. Rol gunnen op basis van kennis</b>	Worden individuele leerkrachten gezien door het leiderschapsteam.					
	Luistert het leiderschapsteam naar ideeën van leerkrachten over onderwijs.					
	Laat het leiderschapsteam zijn waardering blijken wanneer leerkrachten initiatief tonen voor een onderwijsverbetering.					
	Neemt het leiderschapsteam opvattingen van leerkrachten serieus.					
	Krijgen leerkrachten de mogelijkheid om ergens het voortouw in te nemen.					
	Worden collega's gesteund die hun deskundigheid inzetten.					
<b>3. Participatie door leerkrachten in besluitvorming</b>	Beslissen leerkrachten mee over de aanschaf van nieuwe leer-middelen en lesmethoden.					
	Beslissen leerkrachten mee over wat wel en niet acceptabel gedrag van leerlingen is.					
	Besluiten we gezamenlijk over nieuwe onderwijsdoelen van de school.					
<b>4. Betrokkenheid van leerkrachten bij schoolontwikkeling</b>	Beslissen we met elkaar over doorgaande leerlijnen.					
	Zetten leerkrachten uit eigen beweging hun kwaliteiten in.					
	Oefenen leerkrachten invloed uit op onderwijsverbetering.					
	Bepalen leerkrachten met kennis van zaken (zoals de taal- en rekencoördinatoren) hoe we leerresultaten kunnen versterken.					

\*1= Helemaal mee oneens; 2= Enigszins mee oneens; 3= Niet mee oneens, niet mee eens; 4= Enigszins mee eens; 5= Helemaal mee eens

Stel als team eigen normen voor alle vier de onderdelen uit de linkerkolom. De eigen normen geven aan wat jullie graag willen zien in het spreiden van leiderschap in jullie school. Wanneer zijn jullie tevreden? Door voor elk item de scores van alle teamleden samen te voegen tot een teamscore, wordt inzicht verkregen in wat al goed gaat en op welke punten verbetering wenselijk is.

**AANBEVELING 6 CREËER EEN OMGEVING  
WAARIN LEIDERSCHAP WORDT GESPRED**

## Tool 3 Als er nog geen gespreid leiderschap is

In onderstaande tabel staan mogelijke situaties en tips voor schoolleiders indien voorwaarden voor gespreid leiderschap nog niet zijn gerealiseerd.

Mogelijke situatie	Actie door de schoolleider
Leerkrachten nemen allerlei initiatieven die niet bijdragen aan de koers van de school en ze moeten worden teruggefloten.	Gezamenlijke doorleefde visie en koers voor onderwijsverbetering opnieuw onder de aandacht van het team brengen.
In het team zijn te veel verschillende initiatieven voor onderwijsverbetering, waardoor het team overbelast raakt.	De speerpunten voor onderwijsverbetering herhalen en sturen op prioritering.
Als leerkrachten met een onderbouwd voorstel komen, geeft de schoolleider hier zijn/haar visie op en neemt zelf uiteindelijk het besluit. Dit leidt ertoe dat leerkrachten geen vertrouwen ervaren.	De schoolleider heeft een visie op zijn/haar rol als schoolleider die past bij gespreid leiderschap en geeft vanuit die visie ruimte aan leerkrachten zonder eigen ideeën of voorkeuren te delen.
Als een leerkracht leiding neemt, wachten de andere leerkrachten passief af.	Moedig kartrekkers aan om op een ontwikkelingsgerichte manier leiding te nemen. Stimuleer kartrekkers om geen kant-en-klare oplossingen aan het team voor te leggen, maar om voldoende autonomie bij de leerkrachten te laten.
Het leiderschap van leerkrachten die initiatieven nemen wordt niet geaccepteerd.	Zorg dat het team inzicht heeft in wie over welke expertise beschikt.
Als een leerkracht (specialist) leiding neemt, voelen andere leerkrachten zich onvoldoende gehoord.	Richt aan het begin van een verbetertraject het besluitvormingsproces zo in dat iedereen zijn mening kan geven en laat zien dat daar rekening mee wordt gehouden.
Leerkrachten nemen geen initiatieven voor onderwijsverbetering.	Werk aan een veilig klimaat en aan een leer-klimaat. Moedig leerkrachten in teamoverleggen en in individuele contacten aan om initiatieven te nemen en hun expertise in te zetten.
Het proces van onderwijsverbetering verloopt onvoldoende onderzoeksmatig.	Stuur of begeleid het proces als dat nodig is. Toon zelf een onderzoekende houding en moedig leerkrachten aan om onderzoekend te werken.