

7. (Conditie voor) gespreid leiderschap creëren

Spiegelkaart lerende organisatie | bestuur

Gespreid leiderschap, ook op bestuursniveau, draagt eraan bij dat alle expertise in de organisatie wordt benut en eigenaarschap laag in de organisatie wordt gelegd.

Uitdagingen

- Schoolleiders (en stafmedewerkers) stimuleren om samen te werken en gebruik te maken van elkaars leiderschapskwaliteiten en expertise.
- De expertise van talentvolle en extra opgeleide leraren benutten en hen uitdagende loopbaanmogelijkheden bieden.

Aandachtspunten en suggesties

- De specifieke expertise van schoolleiders, stafmedewerkers en specialisten (teacher leaders) in beeld brengen, waarderen en zichtbaar maken.
- HRM-beleid voeren dat leidt tot een diversiteit aan (leiderschaps)expertise: personeel werven met specifieke expertise (bijvoorbeeld zij-instromers), schoolleiders/leraren loopbaankansen geven en hen stimuleren om zich te specialiseren.
- Niveauverschillen tussen scholen (zwakke en sterke teams) voorkomen door de expertise van schoolleiders op verschillende scholen in te zetten, bijvoorbeeld co-leiderschap, tijdelijk extra schoolleider inzetten, wisselen (mobiliteit), coaching, werken in duo's op thema's.
- Schoolleiders stimuleren om de leiding te nemen in bovenschoolse projecten, netwerken of leerteams.
- Schoolleiders en andere medewerkers mogelijkheden bieden om mee te denken en mee te beslissen op bestuursniveau.
- Schoolleiders stimuleren om in hun scholen gespreid leiderschap te bewerkstelligen.
- Loopbaanmogelijkheden creëren voor specialisten, bijvoorbeeld collega's coachen, leiding geven aan innovaties, onderzoek.
- Specialisten verdelen over de scholen.
- Met schoolleiders in gesprek over leiderschapsopvattingen en hun rol bij gespreid leiderschap.

Voorbeelden uit de praktijk

'We willen dat de directeuren meer invloed krijgen op de doelen, op de manier waarop we zaken implementeren en hoe we kennis uitbreiden en laten circuleren. We werken nu met een 'stuurgroep koersplan' die bestaat uit vier directeuren en het CvB. Dit noemen wij 'gedeelde besturing'. De stuurgroep gaat projecten aansturen die worden uitgevoerd door professionals en experts.'
Voorzitter van het College van Bestuur

'Als het gaat om gespreid leiderschap zijn een aantal vragen van belang: wat is de rol van de vakspecialist, de ib'er, de teamleider, de schoolleider? Hoe kun je ervoor zorgen dat ieder zijn deel van het proces goed oppakt en dat verbindt met het proces van de ander? Een ib'er zit bij ons nooit in de lijn, maar die heeft wel zicht op de kwaliteit van de basisondersteuning. En een specialist voor rekenen weet ook iets over vakdidactiek. Hoe ga je daarmee om? Wanneer komen ze in beeld? Wat is dan hun rol? En wanneer komt de schoolleider in beeld als het gaat om de verbinding van processen? Dat soort gesprekken zijn erg belangrijk als je gespreid leiderschap wilt realiseren.'

Voorzitter van het College van Bestuur



Scan de QR-code voor interessante links en achtergrondinformatie!

De 8 dimensies van een lerende organisatie zijn door Anje Ros en Linda van den Bergh van Fontys Hogescholen geformuleerd op schoolniveau en bestuursniveau en uitgewerkt via spiegelkaarten. Zij baseren zich op Marsick en Watkins (2003), Kools (2020) en Ros (2021).

7. (Conditie voor) gespreid leiderschap creëren

Spiegelkaart lerende organisatie | school

Gespreid leiderschap zorgt ervoor dat alle expertise van leraren wordt benut en dat eigenaarschap laag in de organisatie wordt gelegd.

Uitdagingen

- leraren stimuleren om leiding te nemen op basis van hun expertise.
- Masteropgeleide leraren /specialisten ondersteunen bij het leiding geven aan onderwijsverbetering.

Aandachtspunten en suggesties

- De specifieke expertise van leraren in beeld brengen, waarderen en zichtbaar maken.
- In beeld brengen welke expertises de school nog nodig heeft en hierin voorzien.
- Diversiteit aan expertise bevorderen door leraren te stimuleren zich te specialiseren en door leraren met specifieke expertise aan te nemen, bijvoorbeeld zij-instromers.
- Leraren stimuleren om op basis van hun expertise leiding te geven aan schoolontwikkeling of leerteams en een rol te spelen bij studiedagen en professionalisering.
- De mate van gespreid leiderschap voortdurend afstemmen op de ontwikkelfase van het team/de leraar en de situatie (balans tussen ruimte bieden en sturen).
- Specialisten bepaalde taken/rollen laten vervullen, bijvoorbeeld onderwijskwaliteit bewaken, nieuwe ontwikkelingen volgen, collega's coachen.
- Specialisten ondersteunen om op een ontwikkelingsgerichte (niet sturende) manier leiding te geven.
- HRM-beleid voeren dat is gericht op doorontwikkeling en loopbaankansen van leraren en het creëren van uitdagende taken/rollen voor specialisten.
- Met het team de dialoog voeren over (het belang van) gespreid leiderschap.
- Rol en verwachtingen ten aanzien van leiderschap in het team bespreekbaar maken.

Voorbeelden uit de praktijk

'Mijn standpunt is: als je de kennis zelf hebt en je kunt het zelf, dan hoeft je niet iemand anders in te schakelen. Wij hebben nu vier expert-leraren. Als zij zelf de kennis niet hebben halen ze die ergens anders, en ons team vertrouwt erop dat het geen onzin is wat zij vertellen. Er zijn soms pittige discussies, maar dat mag ook. Ik denk dat dat vele malen sterker is dan externen inschakelen, want nu is het óns verhaal en niet het verhaal van mevrouw X die hier het licht komt brengen en dan weer weg is.'
Schoolleider

'De leerteams zijn echt zelfsturend. Ik denk dat ze wel weten wanneer iets moet worden overlegd in het brede MT. We komen één keer per maand bij elkaar met de procesbegeleiders, de kwaliteitscoördinator en ik, dus dan komen dit soort dingen ter sprake. Natuurlijk gaat er ook wel eens iets fout, bijvoorbeeld in de afstemming, maar dat mag.'
Schoolleider

Scan de QR-code voor interessante links en achtergrondinformatie!



De 8 dimensies van een lerende organisatie zijn door Anje Ros en Linda van den Bergh van Fontys Hogescholen geformuleerd op schoolniveau en bestuursniveau en uitgewerkt via spiegelkaarten. Zij baseren zich op Marsick en Watkins (2003), Kools (2020) en Ros (2021).