

HANDVATTEN BIJ AANBEVELING

6 CREËER EEN OMGEVING WAARIN LEIDERSCHAP WORDT GESPREID

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

In deze bijlage staan concrete handvatten die horen bij de zesde aanbeveling. Met de handvatten brengt een schoolleider, docent of team gespreid leiderschap in beeld. Zie de leidraad voor meer achtergrondinformatie.

Handvat 1 Vragenlijst rondom gespreid leiderschap

Met onderstaande vragenlijst brengt eerst een individuele docent en daarna een team de mate van gespreid leiderschap in beeld. Zie ook de toelichting onder de tabel.

Gespreid leiderschap		1	2	3	4	5*
1. **Inhoudelijke inbreng, ruimte nemen op basis van kennis**	Op onze school nemen docenten op basis van hun kwaliteiten regelmatig een voortrekkersrol.					
	Op onze school inspireren docenten vanuit bepaalde expertise hun collega's.					
	Op onze school maken we gebruik van elkaars expertise.					
	Op onze school wordt goed geluisterd naar collega's met specifieke kennis, bijvoorbeeld als zij vertellen hoe we onze instructie kunnen verbeteren.					
2. **Ruimte geven op basis van kennis**	Ik word gezien door het leiderschapsteam op mijn school.					
	Het leiderschapsteam op mijn school luistert naar mijn ideeën over onderwijs.					
	Het leiderschapsteam op mijn school laat zijn waardering blijken wanneer ik initiatief neem voor een onderwijsverbetering.					
	Het leiderschapsteam op mijn school neemt de opvattingen die ik als individuele docent heb serieus.					
	Op onze school krijgen docenten de mogelijkheid om ergens het voortouw in te nemen.					
	Op onze school worden collega's gesteund die hun deskundigheid inzetten.					
3. **Participatie door docenten in besluit-vorming**	Op onze school beslissen docenten mee in de aanschaf van nieuwe leermiddelen en lesmethoden.					
	Docenten beslissen mee over wat wel en niet acceptabel gedrag van leerlingen is.					
	Op onze school nemen we gezamenlijke besluiten over nieuwe onderwijsdoelen van de school.					
4. **Betrokkenheid van docenten bij schoolontwikkeling (Jaarplan, team- en sectieplan)**	Op onze school nemen we met elkaar beslissingen over de doorgaande leerlijnen over de verschillende leerjaren.					
	Op onze school zetten docenten uit eigen beweging hun kwaliteiten in.					
	Op onze school oefenen docenten invloed uit op de besluitvorming over onderwijsinnovaties.					
	Op onze school bepalen docenten met kennis van zaken (zoals de taal-/ rekencoördinatoren) hoe we de 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 een eigen norm op voor alle vier de onderdelen uit de linkerkolom. De eigen norm geeft 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, krijgen jullie inzicht in wat al goed gaat en op welke punten verbetering wenselijk is.

Handvat 2 Als er nog geen gespreid leiderschap is

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

Mogelijke situatie	Actie door de schoolleider
Docenten nemen initiatieven die niet bijdragen aan de koers van de school en moeten worden teruggefloten.	Een gezamenlijke visie en koers ontwikkelen, die de kaders aangeven waarbinnen docenten leiding kunnen nemen.
In het team zijn te veel verschillende initiatieven voor onderwijsverbetering, waardoor het team overbelast raakt.	De speerpunten voor onderwijsverbetering herhalen en sturen op prioritering.
Docenten ervaren geen vertrouwen, omdat als zij met een onderbouwd voorstel komen, de schoolleider hier zijn/haar visie opgeeft en het besluit neemt.	Reflecteren op de visie op de rol van schoolleider, kijken of deze past bij gespreid leiderschap. Vanuit die visie ruimte geven aan docenten, zonder eigen ideeën of voorkeuren te delen.
Als een docent leiding neemt, wachten de andere docenten 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 docenten te laten.
Het leiderschap van docenten die initiatieven nemen, wordt niet geaccepteerd.	Zorg dat het team zicht heeft op wie over welke expertise beschikt.
Als een docent leiding neemt, voelen andere docenten zich onvoldoende gehoord.	Richt aan het begin van een verbetertraject het besluitvormingsproces zo in dat iedereen zijn mening kan geven. Laat zien dat er rekening wordt gehouden met de meningen.
Docenten nemen geen initiatieven voor onderwijsverbetering.	Werk aan een veilig klimaat en aan een leerklimaat. Moedig docenten in teamoverleggen en in individuele contacten aan om initiatieven te nemen en om 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 docenten aan om onderzoekend te werken.