

“Gespreid leiderschap een kwestie van lef!”

Masterthesis
Educational Leadership.

Zweep, W., 2021

Interventies van schoolleiders die gespreid leiderschap bevorderen

Het lerarentekort, de werkdruk en complexiteit van nieuwe ontwikkelingen in het onderwijs vraagt om collega's die samenwerken, onderzoek doen en zich specialiseren. Volgens Hulsebos en Langevelde (2018) is gespreid leiderschap het antwoord op de steeds grotere onvrede in de onderwijspraktijk en de noodzaak om met elkaar nieuwe ontwikkelingen en verbeteringen in te voeren. Daarom hebben we hoogopgeleide professionals nodig die zich blijven ontwikkelen en de verantwoording op zich nemen.

Fuite, Rood en Willegen (2013) stellen dat gespreid leiderschap leidt tot een hogere kwaliteit van onderwijs en bijdraagt aan de kwaliteit en aantrekkelijkheid van het lerarenberoep. Met gespreid leiderschap zouden onderwijsverbetering en verandering versterkt kunnen worden. Hierbij zijn de verschillende kwaliteiten, expertise, ervaringen en innerlijke motivatie van de leraren nodig. Dit gaat niet vanzelf.

“Er wordt goed geluisterd door de directie: waar liggen je persoonlijke doelen, waarin ben jij geïnteresseerd en waarin zou je je dieper willen ontwikkelen?”

Mijn onderzoek gaat over de interventies van schoolleiders die gespreid leiderschap bevorderen. De belangrijkste thema's in dit onderzoek zijn kenmerken van gespreid leiderschap en interventies van schoolleiders die gespreid leiderschap bevorderen. Alle handelingen van de schoolleider zijn er om uiteindelijk de kwaliteit van het onderwijs te verhogen daarom is er in dit onderzoek naar gespreid leiderschap aandacht besteed aan de invloed van gespreid leiderschap op de onderwijskwaliteit.

Twee benaderingen van gespreid leiderschap

Distributed leadership: hierbij stapt men af van het formele leiderschap en dit doet recht aan de veelheid aan ontwikkelingen en processen die op scholen plaatsvinden. Leiderschap wordt gegeven of genomen door leraren met eigen expertise, ervaring of

“De focus op de vakgebieden, dat collega's klassenbezoeken afleggen en daar met elkaar het gesprek over hebben in plaats van dat vanuit IB of

kwaliteiten. Teamleden worden geprikkeld om hun professionele ruimte in te nemen en hun kennis te benutten. Er is een gezamenlijke verantwoordelijkheid om het onderwijs te verbeteren. De collega's met de meeste expertise of ervaring nemen de beslissingen, zij weten het beste wat er nodig is (Ros & Rossum, 2019; Kelchtermans & Piot, 2018; Beekveld & Terpstra, 2013).

Leider-plus richting: Bij de leider-plus richting wordt aanvaard dat er verschillende leiders zijn, de leiding van de organisatie is over verschillende groepsleden (en wellicht wel alle) verspreid (Gronn, 2002). “Bij leider-plus ontstaan leiderschapstaken in samenspraak” (Fuite, Rood & Willegen, 2013, pp.12-13). Deze richting vertrekt vanuit de bestaande traditie, waarin leiding wordt gegeven door een formele leider. Er wordt ook leiding gegeven door anderen, bijvoorbeeld leden van het management of leerkrachten die een leiderschapsrol op zich nemen.

Door het doen van literatuuronderzoek zijn drie kenmerken van gespreid leiderschap in kaart gebracht. Deze kenmerken zijn: het ontwikkelen van leraren, het managen van talenten en het realiseren van een aantrekkelijke leer- en werkomgeving. Vervolgens is gekeken naar welke interventies van schoolleiders gespreid leiderschap bevorderen. Deze zijn op overeenkomstige kenmerken beschreven: het stimuleren van expertise, het benutten van expertise en het creëren van een veilig en open klimaat. Naast de interventies zijn ook stimulerende

“Echt de mensen zien, een bloemetje een kleinigheidje voor kerst. Het verhaal van de mensen echt kennen en weten wat er speelt.”

eigenschappen van de schoolleiders van belang bij het bevorderen van gespreid leiderschap. Het gaat hierbij om vertrouwen hebben, gedrevenheid, echtheid, zicht op de werkvloer, de helicopterview, anticiperen en lef. De rol van de schoolleider is cruciaal voor het slagen van gespreid leiderschap op de scholen.

Op drie scholen waar de onderwijskwaliteit op orde is, zijn bovenstaande kenmerken van gespreid leiderschap, de interventies van schoolleiders die dit bevorderen en de invloed op de onderwijskwaliteit onderzocht. Hiervoor zijn drie focusgroep-bijeenkomsten met leerkrachten georganiseerd en interviews afgenomen met drie schoolleiders. Op alle drie de scholen van het praktijkonderzoek zijn zowel de kenmerken van gespreid leiderschap als de interventies van schoolleiders die dit bevorderen geïdentificeerd. De kenmerken en interventies die gevonden zijn passen bij de leiderschap-plus richting.

Kenmerken van gespreid leiderschap

Ontwikkelen van leraren

Leraren zijn gericht op het verbeteren van hun onderwijs. Zij reflecteren alleen en met collega's op gemaakte keuzes en op hoe zij hun lessen kunnen verbeteren. Leraren leren van en met elkaar. Dilemma's worden besproken en er is een feedbackklimaat. Dit alles vanuit een gedeelde visie op onderwijs.

Managen van talenten

Leraren worden expert door het volgen van een opleiding en het opdoen van ervaring. Zij brengen hun expertise in en delen dit met het team. De schoolleider en het team weten wie er welke expertise en kwaliteiten hebben en voor welke vraag of ontwikkeling deze het beste ingezet kan worden. Zij krijgen hier de verantwoordelijkheid van de schoolleider voor.

“Wat mij heel erg opviel toen ik hier kwam werken is de veilige en prettige sfeer, openheid geen moeilijke gesprekken uit de weggaan, waardering uitspreken, geen oordeel, iedereen is hetzelfde gelijkwaardig behandeld, uitgaan van vertrouwen.”

Het realiseren van een aantrekkelijke leer- en werkomgeving

Om leiderschap te durven nemen heeft het team een veilige omgeving nodig, waarbij leraren elkaar vertrouwen en ondersteund worden door collega's en de schoolleider. Ook is er een open klimaat nodig, moeten verwachtingen duidelijk zijn en mogen leraren zelf besluiten als het past in lijn met de afgesproken visie. Vergaderingen worden gebruikt voor inhoudelijke gesprekken over onderwijsverbetering. Er is een cultuur van vertrouwen en transparantie.

Gespreid leiderschap vraagt lef van de schoolleider om de macht uit handen te geven en degene met de meeste kennis de besluiten te laten nemen (Ros & Rossum, 2019). Een schoolleider speelt een cruciale rol spelen bij het bevorderen van gespreid leiderschap. “Bij het benutten van de talenten in de school is het de taak van de schoolleider om te zorgen voor gemeenschappelijke

kwaliteitsnormen en ambities en het overzicht te behouden, de helicopterview, de verbinding tussen de specialisten en de werkgroepen, het afstemmen over de belasting van het team en het bewaken van de koers.” (Ros & Rossum, 2019, p.57)

“De schoolleider zorgt dat de condities voor het leren zijn vervuld, stimuleert en begeleidt het (collectieve) leren en vervult een voorbeeldrol.” (Ros & Rossum, 2019, p.27). Ros en van Rossum (2019) zeggen dat het aan de schoolleider is om condities te creëren waardoor leraren het leiderschap op zich kunnen nemen om zo het onderwijs te verbeteren. Volgens hen is er, om te komen tot beter onderwijs, meer nodig dan alleen het spreiden van leiderschap. Hiervoor gebruiken zij het Amerikaanse model dat ontwikkeld is door Ikemoto, Taliaferro en Adams (2012). Ros en Rossum (2019) maken met dit model de koppeling tussen gespreid leiderschap en kwaliteit. Dit om te voorkomen dat gespreid leiderschap een soort van vrijbrief wordt.

Kwaliteit bij gespreid leiderschap wordt gewaarborgd door de schoolleider door:

1. Een duidelijke en doorleefde visie op goed onderwijs die door de schoolleider wordt uitgedragen;
2. Het hanteren van kwaliteitsstandaarden die zijn afgeleid uit de visie;
3. Een focus op het primaire proces;
4. Het geven van feedback door leraren aan elkaar op hun pedagogisch- en didactisch handelen;
5. Leraren zelf de regie te laten nemen;
6. Het laten nemen van onderbouwde besluiten op basis van onderzoek;
7. Het aantrekken, ontwikkelen en inzetten van kwalitatief goed personeel. (Ros & Rossum, 2019, pp.186-187).

“Dat de didactische coördinatoren nu de schoolanalyses doen. Dat geeft zo'n ander gesprek, een echte boost aan het onderwijs, wat ten goede komt aan de resultaten.”

Hulsebos en Langevelde (2018) formuleren vrijwel overeenkomstige condities die het spreiden van leiderschap bevorderen: samenwerken tussen leraren in het primaire proces, zeggenschap van leraren, minimale regels en organisatorische verplichtingen, collectieve waarden van de school, verwachtingen van elkaar, de schoolleider als hoeder en de professionele dialoog.

Het heeft de onderzoeker verrast hoe groot de rol is die de directie toebedeeld krijgt van de leraren. Dit kwam uit de theorie naar voren maar blijkt in de praktijk vele mate groter. Al tijdens het gesprek over de kenmerken

van gespreid leiderschap, viel de onderzoeker op, hoeveel de directies doen om ervoor te zorgen dat het leiderschap gespreid wordt en iedereen daar zijn verantwoordelijkheid in neemt. De condities, verwachtingen en afspraken moeten vooraf goed geregeld zijn. Dit wordt helemaal duidelijk als het gaat over de interventies van de schoolleider. De directies bevestigen dit zelf door in hun voorbeelden woorden als sturen, monitoren, controleren, checken en aanspreken te gebruiken. De invloed van de schoolleider op gespreid leiderschap wordt nog versterkt door de stimulerende eigenschappen die genoemd worden. De leiderschap- plus benadering past hierbij het beste.

Op basis van het theoretisch- en empirisch onderzoek heeft de onderzoeker vijf aanbevelingen gedaan aan schoolleiders die gespreid leiderschap willen bevorderen.

1. Creëer juiste condities

De schoolleider verdeelt de rollen en taken onder collega's met de juiste expertise en maakt duidelijk welke verwachtingen hij heeft. De schoolleider zorgt dat er een plan met concrete doelen en een tijdspad ligt, waarvan iedereen op de hoogte is. Het is duidelijk op welke momenten er vanuit de specialist, coördinator of het leerteam, een terugkoppeling wordt verwacht. Ambulante uren en taakuren worden ingezet voor de specialisten, coördinatoren en de ontwikkelteams.

2. Bespreek wat je ziet

De schoolleider maakt veel tijd vrij voor gesprekken. Tijdens deze gesprekken heeft de schoolleider echt aandacht voor de persoonlijke situatie en de professionele ontwikkeling van de collega's. De schoolleider gaat het gesprek aan over de bijdrage van de individuele collega aan de schoolontwikkeling. De schoolleider spreekt zijn waardering uit, zoekt naar hoe kwaliteiten nog beter ingezet kunnen worden en gaat in gesprek met collega's over het wel of niet nemen van hun verantwoordelijkheid.

3. Stimuleer feedback geven en de professionele dialoog De schoolleider leeft voor hoe je feedback geeft. Hij vraagt zelf geregeld feedback op zijn handelen. De schoolleider maakt het mogelijk dat leraren bij elkaar in de klas kunnen kijken en organiseert dat er tijd is om de feedback met elkaar te bespreken en er een vervolg aan te geven. De schoolleider zorgt ervoor dat de vergaderingen zo zijn ingericht dat er voldoende tijd is om met elkaar te reflecteren en de dialoog te voeren over bijvoorbeeld de verbeterplannen vanuit van een ontwikkelteam.

4. Breng L11 leerkrachten in positie

De schoolleider creëert een cultuur waarbij er verschil mag zijn tussen de taken, rollen en verantwoordelijkheden van L10 en L11 leerkrachten. De schoolleider maakt duidelijk wat het verschil is en welke verwachtingen er zijn. De schoolleider benut de inhoudelijke expertise van L11 leerkrachten en coacht daarbij op leiderschapsvaardigheden. De schoolleider stimuleert het aanwezige leiderschapstalent. De schoolleider organiseert tijd om met de L11 leraren de kwaliteit van het onderwijs, de vernieuwingen en mogelijke knelpunten te monitoren en te bespreken.

5. Vertrouw op de kwaliteiten van de leraren

De schoolleider heeft veel vertrouwen in de kwaliteiten van de leraren. De schoolleider geeft veel complimenten en spreekt waardering uit. De schoolleider is positief over de ontwikkelmogelijkheden van leraren en ondersteunt ze hierbij. Het vertrouwen van de schoolleider vergroot het zelfvertrouwen van de leraren. Hierdoor durven leraren meer hun verantwoordelijkheid te nemen. Dit stimuleert de leraren om zelf te komen met goede ideeën ter verbetering van het onderwijs. Door meer los te laten ontstaat ruimte voor leraren om zelf initiatief te nemen.

De bevindingen uit dit onderzoek komen overeen met de onlangs gepubliceerde Beroepstandaard Schoolleiders PO waarin recent onderzoek stelt dat de normatieve leiderschap-plus benadering positief samenhangt met schoolverbetering. Gespreid leiderschap lijkt invloed te hebben op het onderwijsproces, het schoolklimaat en de kwaliteitscultuur van de school. Het gespreid leiderschapsperspectief zou het antwoord kunnen zijn op de vraag naar leiderschap dat effectief bijdraagt aan het verbeteren van het onderwijs op de scholen. Schoolleiders kunnen het gespreid leiderschap bevorderen en hierin het verschil maken.

Literatuurlijst

- Beekveld & Terpstra (2013). Gespreid leiderschap in vogelvlucht. Geraadpleegd op 7 juni 2020, van <https://www.vbent.org/wp-content/uploads/2014/03/5541.pdf>.
- Fuite, M., Rood, F., & Van Willegen, H. (2013). Een kwestie van vertrouwen. Professionele ruimte en de rol van de schoolleider. Hoorn: open Universiteit.
- Gronn, P. (2002). Distributed Leadership as a unit of analysis. The Leadership Quarterly, 13 (4), 423- 451.
- Hulsbos F., & Van Langevelde, S. (2e druk 2018). Gespreid leiderschap in het onderwijs. Elkaar invloed gunnen voor vernieuwing. Utrecht: Kessels & Smit Publishers.
- Ikemoto, I., Taliaferro, I., & Adams, E., 2012, Playmakers: How great principals build dan lead great teams of teachers. New York: New Leaders.
- Kelchtermans, G., & Piot, L. (2018). Schoolleiderschap aangekaart en in kaart gebracht. Den Haag: Acco.
- Ros, A., & Rossum, B. v. (2019). Kwaliteit door gespreid leiderschap. Assen: Koninklijke Van Gorcum.