

Leiden van samenwerkend innoveren in scholen

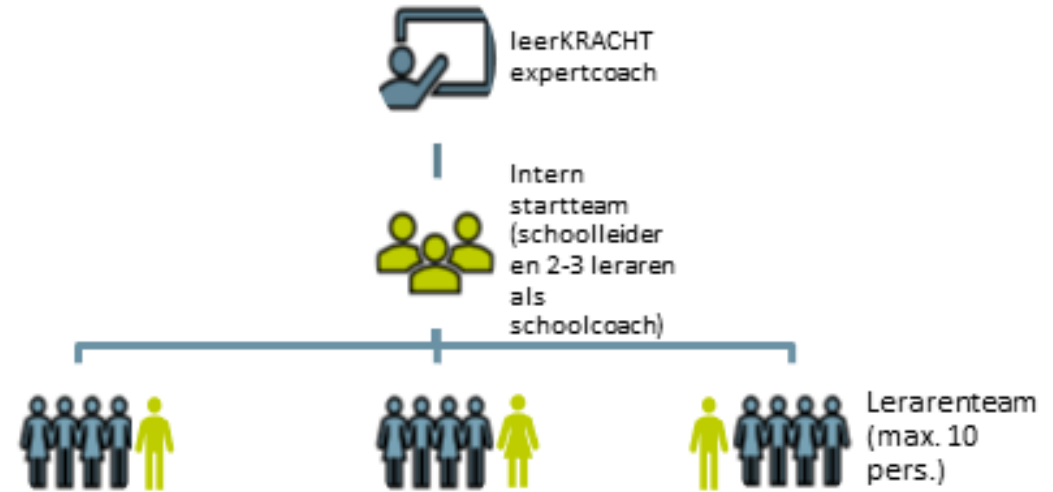
Angela de Jong

29 September 2022



Context

- Stichting leerKRACHT, opgericht Jaap Versfelt
- 1000 scholen (po, vo, mbo)
- Doel: meer lerende cultuur, samenwerking
Aanbieden structuur
 - bordsessie,
 - lesontwerp,
 - lesbezoek,
 - stem van de leerling



Promotieonderzoek

- Bij leraren en schoolleiders
 - Samenwerkend innoveren
 - Leiderschap
 - Factoren:
vertrouwen, samenwerken lessen,
verantwoordelijkheid delen, houding
- Vragenlijsten: 157 scholen
- Interviews: 20 scholen
- Sociale netwerken: 12 scholen

*Hoe geven schoolleiders
en leraren
leiding aan
samenwerkend innoveren
in scholen?*

1.

Wat bedoel ik met:

- Leiderschap
- Samenwerkend innoveren

Innovaties in school vaak niet succesvol

- Onvoldoende autonomie vormgeven innovatie
- > minder betrokken
- > vervreemding

Innovaties in school vaak niet succesvol

- Onvoldoende autonomie vormgeven innovatie
- > minder betrokken
- > vervreemding

Groeiende belangstelling

- Leraren en schoolleiders als professional in de school
- ... en in innovatie
- Niet meer voorschrijven hoe, wanneer.
- Inzicht: ondersteuning nodig: leiderschap

Innovaties in school vaak niet succesvol

- Onvoldoende autonomie vormgeven innovatie
- > minder betrokken
- > vervreemding

Groeiende belangstelling

- Leraren en schoolleiders als professional in de school
- ... en in innovatie
- Niet meer voorschrijven hoe, wanneer.
- Inzicht: ondersteuning nodig: leiderschap

Leiderschap

= Invloed uitoefenen op relaties, kennis, vaardigheden

Gespreid:

= contextafhankelijk interactieproces waarin meerdere personen invloed uitoefenen

Innovaties in school vaak niet succesvol

- Onvoldoende autonomie vormgeven innovatie
- > minder betrokken
- > vervreemding

Groeiende belangstelling

- Leraren en schoolleiders als professional in de school
- ... en in innovatie
- Niet meer voorschrijven hoe, wanneer.
- Inzicht: ondersteuning nodig: leiderschap

Leiderschap

= Invloed uitoefenen op relaties, kennis, vaardigheden

Gespreid:

= contextafhankelijk interactieproces waarin meerdere personen invloed uitoefenen

Vooral focus op samenwerking leraren

- Organisatielit.: **samenwerkend innoveren**
- Horizontale relaties
- Verticale relaties

2.

Resultaten

- leiderschap schoolleider
- gespreid leiderschap
- in samenwerkend innoveren

2.

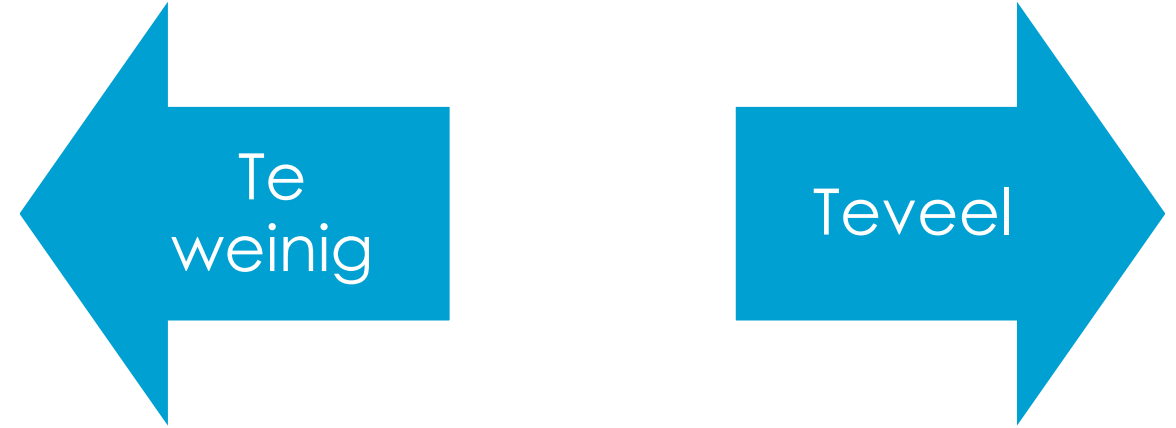
Leiderschap schoolleider
in samenwerkend innoveren

Leiderschapspraktijken	Uitspraken van schoolleiders die de praktijk representeren
Bottom-up	“Ik laat het organiseren van meetings over aan leraren zodat zij onderwerpen kiezen die zij interessant vinden”
Betrokken	“Ik vraag aan mijn collega’s hoe het met ze gaat en luister”
Faciliteren	“Ik zorg ervoor dat leraren hun werk zonder afleiding kunnen uitvoeren (zoals omgaan met ouders, regelen van geldzaken, planningen maken)”
Top-down	“Ik heb zelf de leraren uitgekozen die coach werden voor het leerKRACHT-programma en maak verder ook veel keuzes in school”
Motiveren	“Ik laat mijn enthousiasme zien om de leraren te motiveren voor leerKRACHT”
Visiegericht	“Het is mijn verantwoordelijkheid om de lange termijn visie in de gaten te houden”
Ontwikkeldericht	“Ik probeer op de hoogte te zijn van het proces van leerKRACHT in de school, want ik wil weten hoe het vordert”
Rolmodel	“Ik probeer in mijn gedrag te laten zien aan leraren hoe ik wil dat zij zich gedragen, daarom vraag ik leraren om feedback”
Studentgericht	“Mijn uiteindelijke doel is goed onderwijs voor de leerlingen”
Transparant	“Ik probeer heel duidelijk te zijn in wat ik doe en waarom”
Connect	“Ik probeer lerarenteams met elkaar te verbinden”

Leiderschap schoolleiders

Meeste schoolleiders zoeken naar balans:
sturen en ruimte geven.

Bijv. in betrokkenheid.
Ook schoolcoaches



Leiderschapspatronen:

- **Wij**
 - **Teamspeler** (samen, onderdeel van team, even verantwoordelijk, stelt vragen, geeft ruimte)
 - **Sleutelspeler** (samen maar stuurt, nog geen vertrouwen)
- **Zij**
 - **Facilitator** (op afstand, coach, wel kaders en facilitering)

Herkenbaar? Reflecteer in tweetallen

- In welke van de drie leiderschapspatronen herken je jezelf of je leidinggevende?
- Is het toepassen van dit patroon (door de leidinggevende) een bewuste keuze (denk je)?
- Voer je gesprekken over jouw en anderen hun huidige en gewenste leiderschapspraktijken?
- Van welk leiderschapspatroon zou je, op basis van je eigen ervaring en schoolcontext, het meeste effect verwachten op meer samenwerkend innoveren?

Teamspelers

- Teamspeler



- ✓ Positieve invloed op samenwerkend innoveren
- ✓ Hangen samen met meer gespreid leiderschap

- Sleutelspeler

- Facilitator

3.

Gespreid leiderschap
in samenwerkend innoveren

Gespreid leiderschap

- ‘Leiden van samenwerkend innoveren is proces van verdelen leiderschapspraktijken’

maar verschillen tussen scholen in mate van gespreid leiderschap

- Schoolleider: kan gespreid leiderschap en spirit stimuleren
 - Teamspeler
 - Ruimte bieden, open sfeer
 - Duidelijke kaders
 - Facilitering in tijd (vaste momenten sw)
 - Lerende en veilige cultuur (stimuleren, vb rol, weerstand onderzoeken)
 - Teamsamenstelling en –organisatie (niet te heterogeen: leerjaar, vaksectie, bouw)

Gespreid leiderschap

- De schoolcoach is **aanvullend aan schoolleider**
- Voor: voorbereiding sessies, verbinden leraren en schoolleiders

Spanningen: als coach sturing over collega's, vermijden van conflict voor behoud goede relatie

Gespreid leiderschap & gezamenlijke spirit

Meer gespreid leiderschap, meer gezamenlijke spirit om het onderwijs te verbeteren

Spirit = teamleden die

(1) in interactie met elkaar onafhankelijk van formele leiderschapsrollen

(2) en vanuit een intrinsieke motivatie

(3) streven naar schoolbrede verbetering van het onderwijs

Herkenbaar? Reflecteer in tweetallen

- Wat kun je als leraar/schoolleider doen om leiderschap te spreiden?
(Denk aan gesprek voeren over ieders expertise)
- Wat kun je als ,, ,, doen om een gezamenlijke spirit op te bouwen?
(Denk aan: Hoe kom je tot veiligheid, gedeelde verantwoordelijkheid?)
- Wat heb je daarvoor nodig en van wie?

Bedankt voor jullie interesse!

Benieuwd naar meer van ons onderzoek
en/of wil je in gesprek over vragen
rondom leiderschap, samenwerking, cultuur, werkplezier?

angela.dejong@hu.nl

<https://www.publicatie-online.nl/publicaties/angela-de-jong>



HIER KOMT ALLES SAMEN