


M  C

**Digitaal boek:**  
**Gedeeld leiderschap**  
op uw school



## LEERDOELEN

### De specifiek leerdoelen van de cursus zijn:

- ▶ **Begrijpen** van het concept en de praktijk van gedeeld leiderschap op school.
- ▶ **Cultiveren** van inclusieve en samenwerkende manier van denken bij schoolleiders.
- ▶ **Leerkrachten** en informele schoolleiders aanmoedigen zich bezig te houden met activiteiten met betrekking tot leiderschap op hun school.
- ▶ **Cursisten** helpen een op bewijs gebaseerde benadering onder leerkrachten en schoolleiders te ontwikkelen om de schooldoelen te definiëren.
- ▶ **Cultiveren** van praktijken van gedeeld leiderschap en een innovatieve manier van denken aan de hand van het actieplan en andere gegevensverzamelingsmiddelen.
- ▶ **Begrijpen** wat de benadering van gedeeld leiderschap is en hoe die op scholen geïmplementeerd kan worden.
- ▶ **Begrijpen** van de bouwstenen van de benadering van gedeeld leiderschap op school – schoolvisie, bewijs, doelen en de veranderingstheorie van de school.

### U zult:

- ▶ **Inspirerende video's** zien over hoe verschillende scholen gedeeld leiderschap implementeren, in Europa en daarbuiten,
- ▶ **Advies krijgen** van experts en collega's, en praktische suggesties die gemakkelijk in uw schoolsituatie te implementeren zijn,
- ▶ **Leren** wat de rol van distribuerende/delende leiders en leerkracht-leiders is,
- ▶ **De uitdagingen**, die we in het verleden tegenkwamen en nog steeds tegenkomen bij het implementeren van een benadering van gedeeld leiderschap, uitwisselen, delen en overdenken,
- ▶ **Leren** wat de faciliterende factoren of de succesvolle praktijken zijn die maken dat gedeeld leiderschap op scholen kan gedijen,
- ▶ **De veranderingstheorie gebruiken** bij het toepassen van een benadering van gedeeld leiderschap,
- ▶ **Meningen** over leiderschapspraktijken op uw school overdenken, bespreken en uitwisselen,
- ▶ **Contact maken** en uitwisselen met andere leerkrachten en schoolleiders, en leren van hun uitdagingen en succes,
- ▶ **Een verscheidenheid aan online hulpmiddelen en sociale media gebruiken** om collegiale beoordelingsactiviteiten te communiceren en ondernemen.

### Doelgroep:

Schoolleiders en formele en niet-formele leiders onder de schoolmedewerkers die geïnteresseerd zijn in het verkennen van een innovatieve leiderschapsbenadering en een andere manier van denken op hun school willen inbrengen.



<https://www.facebook.com/groups/L2C.EU>



# MODULE 1: GEDEELD LEIDERSCHAP – WAAR DRAAIT HET OM?

## 1.0 INLEIDING

### Voordat we beginnen – waarom gedeeld leiderschap?

Leiderschap was en is nog steeds een betwist onderwerp. Wie is een goede leider? Hoe moet leiderschap uitgevoerd worden? Van bovenaf of gezamenlijk? Hoe kan een leider zorgen dat ze de steun van haar team heeft? Sinds de oudheid hebben filosofen, dichters en kunstenaars geprobeerd te beschrijven wie een waardige leider is.

Lao-Tzu, een Chinese wijsgeer uit de 6e eeuw v. Chr., deelde zijn visie op wie een grote leider is.

“Met de grootste leider boven zich weten mensen nauwelijks dat er een bestaat. Daarna komt iemand die ze liefhebben en prijzen. Daarna komt iemand die ze vrezen. Daarna komt iemand die ze verachten en tarten. Wanneer een leider niemand vertrouwt, zal niemand hem vertrouwen. De grootste leider zegt weinig. Hij praat nooit achteloos. Hij werkt zonder eigenbelang en laat geen sporen na. Als alles is volbracht, zeggen de mensen: “We hebben het zelf gedaan.”

Lao-Tzu, Tao-Te Ching, vers 17

Klaar om meer te verkennen? **Laten we met module 1 beginnen!**

### Moduleoverzicht

Deze module kijkt naar hoe het op scholen in de praktijk wordt gebracht. Deze module vormt de voorbereiding voor de voornaamste uitkomst van de cursus: het opzetten van een schoolactieplan waarin praktijken van gedeeld leiderschap zijn opgenomen. In deze module leert u over de bouwstenen van succesvolle praktijken van gedeeld leiderschap op school – het aannemen van een gemeenschappelijke schoolvisie, het belang van op bewijs gebaseerde praktijk en hoe beide elementen scholen kunnen helpen hun doelen te stellen en een actieplan op te zetten. De cursus geeft u nuttige definities en uitleg, evenals schoolervaringen en inzichten van eerdere cursisten.

De volgende onderwerpen zullen dus behandeld worden:

- ▶ **Wat is schoolleiderschap** en vooral wat zijn de kenmerken van een benadering van gedeeld leiderschap?
- ▶ **Wat zijn de bouwstenen** van een benadering van gedeeld leiderschap op school?
- ▶ **Waarom gedeeld leiderschap** aan innovatie is gekoppeld.
- ▶ **Voordelen** van praktijken van gedeeld leiderschap.
- ▶ **Inleiding op de afsluitende cursusactiviteit** – opstellen van een voorstel voor een schoolactieplan en beoordeling van andere actieplannen van een collega.

### Moduleoverzicht-video

Bekijk om te beginnen deze video, die een kort overzicht zal geven van de cursus en met name deze eerste module.



### Omschrijf uw leerdoelen

Dus voordat we gaan leren en verkennen, laten we bedenken wat u uit deze cursus wilt halen en een lijst van doelen maken. **Kies minstens drie doelen** uit onderstaande lijst en bepaal welke voor uw context van bijzonder belang zijn. We moedigen u aan te denken aan doelen die niet op de lijst staan, maar relevant zijn voor de specifieke context van uw school.

**Beter begrijpen** wat de benadering van gedeeld leiderschap in het onderwijs is.

**Leren** hoe de benadering van gedeeld leiderschap op uw school en andere scholen geïmplementeerd kan worden.

**Leren en oefenen** hoe praktijken van gedeeld leiderschap gekoppeld zijn aan de schoolvisie en uitwisselen van uw ervaringen.

**De sleutelrol van bewijs** in praktijken van gedeeld leiderschap begrijpen.

**Reflecteren** op uw rol in de school en uw schoolpraktijk.

# MODULE 1

## 1.1 LEREN VAN LEIDERSCHAP VOOR VERANDERING – WAAROM EN HOE?

### Wat is leiderschap?

Leiderschap is een **sociaal proces van invloed, het mobiliseren van inspanningen van anderen om specifieke doelstellingen te behalen ten behoeve van een visie**. Het gaat om samen leren, collectief en in samenwerking zin en kennis opbouwen. In deze zin zal coherent en goed opgebouwd schoolleiderschap leerkrachten, schoolmedewerkers, directeuren en afdelingsleiders in staat stellen samen ideeën te genereren, te reflecteren op en wijs te worden uit hun werk in het licht van hun gedeelde overtuigingen. Vervolgens zal dit ze helpen concrete acties en doelen te omschrijven die vanuit hun gemeenschappelijk begrip opkomen.

We zijn het er allemaal over eens dat leiderschap een kernelement is wanneer we verandering en innovatie willen brengen in wat voor organisatie dan ook, waaronder scholen. Daarom kunnen we het ook **leiderschap voor verandering** noemen, en dit is de benadering die we in deze cursus hebben genomen.

### Video: waarom focussen we op gedeeld leiderschap

Maar wat betekent leiderschap voor verandering? Met welk model kunnen we de hele schoolgemeenschap erbij betrekken en onderling afhankelijk werken? Zoals u misschien al geraden heeft, is het antwoord een benadering van gedeeld leiderschap. In tegenstelling tot delegeren is gedeeld leiderschap direct gekoppeld aan schoolinnovatie en succes van leerlingen en speelt het tegelijk een belangrijke rol bij de capaciteitsopbouw van de school.

Luister naar hoe **professor Alma Harris**, hoogleraar onderwijsleiderschap en -beleid van de faculteit onderwijs aan de University of Bath in het Verenigd Koninkrijk, uitlegt wat gedeeld leiderschap is en waarop het belangrijk is. Merk op dat het in deze video gedistribueerd leiderschap wordt genoemd, wat synoniem is met gedeeld leiderschap: [▶ https://www.youtube.com/watch?v=-plm5xl8s8](https://www.youtube.com/watch?v=-plm5xl8s8)

### Elementen van gedeeld leiderschap op school

Als we kijken naar gedeeld leiderschap op scholen, leren we dat er geen vast recept is, dus dat bepaalde praktijken wel bij de ene school passen, maar niet bij de andere hoeven te passen. Desondanks vinden we dat de volgende elementen de kern van gedeeld leiderschap zijn:



### Activiteit: Wat is de realiteit op uw school?

Laten we kijken hoe de situatie op uw school is! Laten we denken aan de elementen van gedeeld leiderschap uit de video van Alma Harris. Komen deze op uw school voor? **Vink** alle praktijken aan die van toepassing zijn op uw school. Opties:

- Samenwerking** tussen onze school en andere scholen in de regio / het land
- Betrokkenheid** van leerkrachten bij leiderschapsteams
- Betrokkenheid** van leerlingen bij leiderschapsteams
- Samenwerking** tussen teams binnen onze school.

# MODULE 1

## 1.2 GEDEELD LEIDERSCHAP OP SCHOLEN

### Hoe ziet gedeeld leiderschap eruit wanneer het werkt?

In het vorige hoofdstuk leerden we waarom leiderschap belangrijk is en dat het op zijn best werkt als het gedeeld wordt.

Wat weten we over het verband tussen gedeeld leiderschap en succesvolle organisaties, zoals scholen? Laten we weer luisteren naar prof. Alma Harris en dieper ingaan op gedeeld leiderschap en hoe het er op scholen uitziet: [▶ https://youtu.be/biPC\\_IJyiHo](https://youtu.be/biPC_IJyiHo)

? Bent u het ermee eens dat de voornaamste rol van de leider is om andere leiders te kweken?  
Zo ja, hoe? En zo nee, wat zijn dan de rollen van een schoolleider?

### Wat zijn de bouwstenen van gedeeld leiderschap op school?

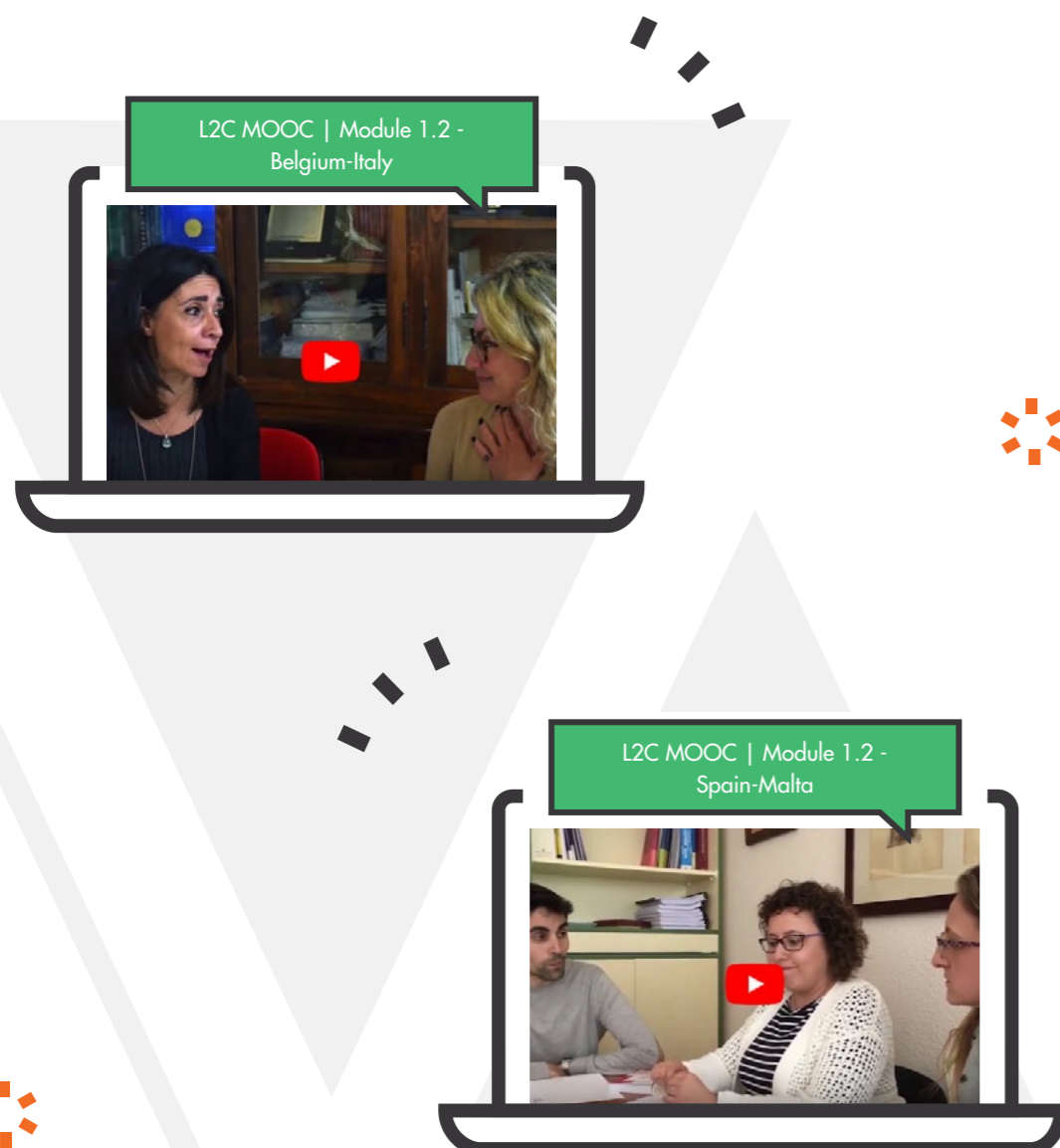
Professor Alma Harris gaf aan dat gedeeld leiderschap op scholen de volgende onderdelen heeft:



Gedeeld (of gedistribueerd) leiderschap gaat niet over het weggeven van macht of controle – leiders creëren de omstandigheden in hun organisatie waar mensen voelen dat ze hun expertise kunnen aanbieden – om het mogelijk te maken dat informele leiders naar voren komen en meer verantwoordelijkheid nemen.

## Wat zijn de voordelen en risico's bij het aannemen van een benadering van gedeeld leiderschap op scholen?

Wat vertellen leerkrachten en schoolleiders ons over de voordelen van het aannemen van een benadering van gedeeld leiderschap op hun school en de risico's waarmee ze te maken krijgen? Laten we kijken wat de deelnemers aan het L2C-project deelden over de voordelen op hun school.



## 1.3 INLEIDING OP DE CURSUS – AFSLUITENDE ACTIVITEIT

### Wat wordt u gevraagd in te leveren?

In deze module leerden we dat wanneer leiderschap gedeeld wordt, het **besluitvormingsproces en het stellen van doelen gezamenlijk gebeurt**, in tegenstelling tot een proces van bovenaf. We nodigen u uit om nu al te gaan beginnen denken over hoe we het leerproces van onze leerlingen kunnen verbeteren, tussentijdse doelen te stellen en duidelijk te omschrijven welke hulpmiddelen ons zullen helpen onze schoolvisie te verwezenlijken.

In **Module 2** wordt u gevraagd uw schoolvisie te beoordelen en te zien hoe die op een lijn gesteld kan worden met of aangepast kan worden aan het bewijs dat u over uw school heeft verzameld. In **Module 3** vragen we u een actieplan op te stellen, waarin u de eind- en tussendoelen van uw school omschrijft en hoe u ernaar streeft een benadering van gedeeld leiderschap te cultiveren via de diverse acties en activiteiten die u voorstelt. Het actieplan is een document dat u zal helpen uw einddoelen te stellen, te beslissen over tussendoelen, uw aannames te specificeren en de benadering van gedeeld leiderschap waarmee u uw doelen wilt bereiken uit te denken en te plannen.

Het doel van het actieplan is u een uitgangspunt te geven van waaruit u implementeert wat u in de cursus heeft geleerd. Merk op dat het actieplan geen eenvoudige, statische output is, maar gezien moet worden als een levend document dat gedurende het schooljaar gewijzigd en aangepast wordt. Het moet naar uw collega's en schoolleiders gebracht worden en samen op een gedeelde wijze uitgewerkt worden.

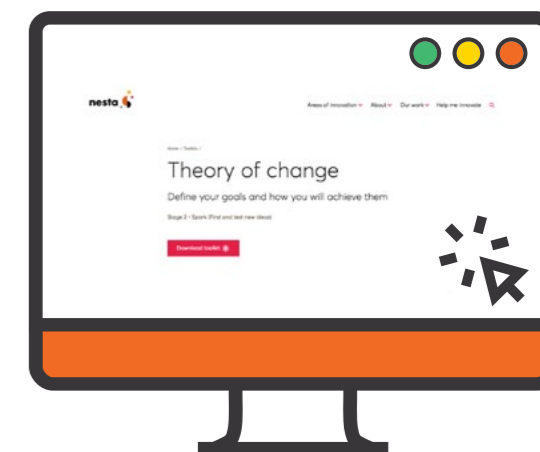
Het idee achter het actieplan is om u, uw schoolleiders en collega's te voorzien van een instrument voor het proces van reflecteren en in kaart brengen, om een discussie te faciliteren over de diverse doelen die u gesteld heeft en de benadering van gedeeld leiderschap die u wilt aannemen.

### Van een veranderingstheorie naar een actievoorstel

Om een uitgebreid actieplanvoorstel voor uw school te maken, stellen we de veranderingstheorie van NESTA voor. Het opzetten van een veranderingstheorie, die **meer een instrument dat een theorie is**, lijkt op het maken van een routekaart die weergeeft met welke stappen u uw doel(en) wilt gaan bereiken. Dit helpt u te omschrijven of uw werk bijdraagt aan het behalen van de impact die u zich voorstelt en of er andere methoden zijn die u in aanmerking moet nemen.

Optioneel: Als u meer wilt lezen over het idee achter de veranderingstheorie van NESTA, bekijk dan de 'richtlijn voor het ontwikkelen van een veranderingstheorie voor uw programma' op de website van NESTA:

<https://www.nesta.org.uk/toolkit/theory-change/>



### Hoe zouden we de veranderingstheorie in deze cursus gebruiken?

In deze cursus **is het veranderingstheoriediagram omgezet in een sjabloon voor een schoolactieplanvoorstel, inclusief een specifieke rubriek over de benadering van gedeeld leiderschap**. In de komende hoofdstukken wordt u gevraagd dit diagram in te vullen volgens uw schoolvisie, op basis van het bewijs dat u heeft verzameld of wilt verzamelen en de voorgestelde activiteiten die volgens u nuttig kunnen zijn op uw school. U zult meerdere voorbeelden krijgen van actieplannen die opgesteld zijn door Europese scholen en hun beoordeling, samen met een rubric waarmee u kunt evalueren wat een goed actieplan is.

Om meer te weten te komen over het idee achter het veranderingstheoriediagram (dat we omzetten in een schoolactieplan), bekijkt u de volgende video: <https://vimeo.com/88053672>

# MODULE 1

## 1.4 SAMENVATTING VAN MODULE 1

### Van een visie naar actie

In deze eerste module leerden we dat gedeeld leiderschap een sociaal proces is waarin formele leiders de leiderschapscapaciteit van alle spelers op school ondersteunen, inzetten en aanmoedigen. We zagen dat gedeeld leiderschap een benadering is die organisaties helpt om met succes verandering te cultiveren. Daarom hebben we het over **leiderschap voor verandering**.

Een duidelijke, gemeenschappelijke en wederzijds **gedeelde visie en waarden** staan bij leiderschap centraal. In de volgende module zullen we zien wat een schoolvisie is en hoe die aangepast kan worden aan de veranderende realiteit op scholen.

U zult ook leren om met het bewijs en de gegevens die u verzameld heeft uw schoolactieplan op te stellen! Maar voordat we met de tweede module beginnen en dieper ingaan op de praktijk van gedeeld leiderschap, laten we eerste een moment inlassen om te reflecteren en beoordelen wat we in deze module geleerd hebben.

Ondertussen kunt u al het actieplansjabloon bekijken dat u moet inleveren en beginnen de eerste kolom in te vullen over "Wat is het probleem dat u probeert op te lossen". Het kan ook interessant zijn om te beginnen met reflecteren op andere delen van het actieplan!

### Aanvullend extra materiaal

Nieuwsgierig naar meer? Wilt u meer lezen over gedeeld leiderschap en wat onderzoekers erover zeggen? Of wilt u de recente boeken over het onderwerp bekijken?

Bekijk hieronder het aanvullende materiaal dat onze projectpartners hebben gevonden. Hier vindt u video's, artikelen en boeken die u dieper inzicht in gedeeld leiderschap kunnen geven:

- A Framework for Shared Leadership door Linda Lambert, online artikel en links naar andere wetenschappelijke artikelen:  
<http://www.ascd.org/publications/educational-leadership/may02/vol59/num08/A-Framework-for-Shared-Leadership.aspx>
- Strategieën voor het gebruik van gedeeld leiderschap (in het Spaans):  
[http://formacion.intef.es/pluginfile.php/106295/mod\\_imsdp/content/3/4a\\_estrategias\\_para\\_desarrollar\\_un\\_liderazgo\\_compartido.html](http://formacion.intef.es/pluginfile.php/106295/mod_imsdp/content/3/4a_estrategias_para_desarrollar_un_liderazgo_compartido.html)
- Video over gedeeld leiderschap en hoe het op scholen werkt:  
<https://www.youtube.com/watch?v=09SMGXTXVww&feature=youtu.be>
- Video over Best Practices in Shared Leadership: Developing Student Interventions met Joe Balleweg:  
[https://www.youtube.com/watch?v=-bEzoQft9\\_0&feature=youtu.be](https://www.youtube.com/watch?v=-bEzoQft9_0&feature=youtu.be)
- Verschillende benaderingen van leiderschap – reeks artikelen:  
<https://www.leadershipmatters.org.uk/category/action-plans/>
- Verschillende benaderingen van leiderschap, tussen management en gedeeld leiderschap, PPT (in het Italiaans):  
<https://drive.google.com/file/d/1jzpmv1mNyAqXmhtgQEkvHmertc8UNAi/view>



# MODULE 1

## QUIZ 1

1. Hoe kan de benadering van gedeeld leiderschap ook genoemd worden (kies alle opties die van toepassing zijn):

2. Op scholen die de praktijk van gedeeld leiderschap cultiveren staan leerlingen centraal in de schoolvisie en het schoolwerk.

3. Het is belangrijk om structuren te vestigen zodat leerkrachten onderling afhankelijk werken, en discussiëren en reflecteren over de schoolpraktijken.

4. Leiderschapsrollen blijven binnen de formele leiderschapsrollen.

5. De samenstelling van het leiderschapsteam is niet belangrijk.

# MODULE 2: GEDEELD LEIDERSCHAP IN EEN SCHOOLCONTEXT: VISIE, MISSIE, BEWIJS EN DOELEN

## MODULE 2

### 2.0 INLEIDING

#### Inleiding module 2

In deze module leren we welke elementen 'binnen de school' belangrijk zijn bij het implementeren van praktijken van gedeeld leiderschap op school:

- ▶ **gedeelde** schoolvisie
- ▶ **vertaling** van de schoolvisie naar een missie
- ▶ **gebruik** van bewijs om de schoolvisie te implementeren

We zullen ook praten met en leren van elkaar over de uitdagingen en faciliterende factoren van praktijken van gedeeld leiderschap op onze scholen.

#### Moduleoverzicht-video

In de video hieronder wordt uitgebreider uitgelegd wat deze module bevat en wat er in de komende eenheden te verwachten is.



#### Leerdoelen van de module

Nadat we inzicht hebben gekregen in wat gedeeld leiderschap is en waarom het belangrijk is, gaan we dieper in op de realiteit van de school en hoe die gekoppeld is aan een visie, een missie, het succes van leerlingen en meer. Maar voordat we beginnen, laten we eerst nadenken over de leerdoelen van deze module.

**Kies minstens drie** doelen uit onderstaande lijst en bepaal welke voor uw context van bijzonder belang zijn. We moedigen u aan te denken aan doelen die niet op de lijst staan, maar relevant zijn voor de specifieke context van uw school.

Deel uw leerdoelen met uw collega's en zie wat anderen hebben opgeschreven.



Tool:

<https://padlet.com/eunacademy/tlqvuo0elb40>



#### LEREN EN OEFENEN

hoe praktijken van gedeeld leiderschap gekoppeld zijn aan de schoolvisie en uitwisselen van uw ervaringen

#### DE SLEUTELROL

van bewijs in praktijken van gedeeld leiderschap begrijpen

#### REFLECTEREN

op uw rol in de school en uw schoolpraktijk

### 2.1 SCHOOLVISIE

Leiderschap gaat in de eerste plaats over een visie.



#### Wat is een "visie"?

Een visie is een toewijding die helder, beknopt, expliciet en gemakkelijk te begrijpen is. Ze kan vertaald worden naar alle acties en is herkenbaar met specifieke doelen onderweg.

Hoewel leerkrachten soms alleen werken in hun klas, werkt de school als een geïntegreerde eenheid. In die zin is het doel van een gemeenschappelijke visie met een gedefinieerde missieverklaring het **verbinden van alle schoolmedewerkers rond een centraal doel en iedereen erbij betrekken om het te bereiken via een onderling afhankelijke relatie.**

#### Hulpmiddelen voor effectief leiderschap van schooldirecteuren: Visie

Laten we diverse schoolleiders bekijken, wat hun schoolvisie is en hoe ze die proberen te verwezenlijken. Bekijk onderstaande video en probeer op uw schoolvisie te reflecteren: <https://www.youtube.com/watch?v=Pf3rGbCFH54>

#### Punt van overweging

Alle drie schoolleiders die in de video geïnterviewd werden, delen het standpunt dat het **leerproces van leerlingen centraal staat in de schoolvisie**. Als formele leiders hebben ze de verantwoordelijkheid om mogelijkheden te creëren voor leerkracht-leiders om op te staan. Deze leiders zullen **de richting van de school reorganiseren, opnieuw instellen en herdefiniëren zodat leerlingen de mogelijkheden krijgen om te slagen**. Deze verantwoordelijkheid is collectief – niet alleen het leiderschapsteam, maar de hele schoolgemeenschap moet de schoolvisie begrijpen en omarmen om leerlingen te laten slagen.

**De verantwoordelijkheid om het leerproces van leerlingen te verbeteren en de uitdagingen die daarbij komen kijken, worden door iedereen gedeeld.**

#### Wat is een inspirerende onderwijsvisie?

<https://padlet.com/eunacademy/xq291w1h9ms0>

Wat maakt een onderwijsvisie groots? Waarom?

Bezoek de Padlet-voorbeelden van visieverklaringen in het onderwijs die u inspirerend vond. *We kunnen beginnen door bijvoorbeeld dit te posten zodat deelnemers wat inspiratie krijgen.*

"Onderwijs is een sociaal proces; onderwijs is groei; onderwijs is geen voorbereiding op het leven, maar is het leven zelf."

- John Dewey

#### Reflectiemoment

Overdenk de volgende vragen, post uw antwoorden op de Padlet, reageer op posts van anderen door vragen te stellen of commentaar te geven op wat ze hebben geschreven.

? Heeft u een schoolvisie? Zo ja, post dan een samenvatting in het Engels van uw schoolvisie en hoe die op uw school omschreven wordt. Zo nee, denkt u dat een gemeenschappelijke schoolvisie kan helpen uw doelen te behalen? Hoe?

<https://padlet.com/eunacademy/3kp172ovo4dc>

## 2.2 SCHOOLMISSIE

### Da Visão à Missão

“Een onderling afhankelijke visie kan alleen door gezamenlijke actie verwezenlijkt worden, dus werkrelaties komen centraal te staan. We moeten anderen vinden die de grootse visie dienen en bereid zijn om vasthoudend samen te werken om te zorgen dat de visie plaatsvindt... Het opbouwen van gedeeld begrip van de grootse visie is een voortdurend proces van eindeloze dialoog”

(The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization, by Senge, Kleiner, Roberts, Ross & Smith 1994, p231)

Een sfeer van samenwerking en betrokkenheid op school brengt een **open schoolcultuur** met zich mee, die initiatieven bevordert en leerkrachten en onderwijsmedewerkers verwelkomt om bij te dragen en deel te nemen aan een gesprek over de verbetering van de school. Het kweken van een dergelijke cultuur van dialoog brengt het **delen van macht en het versterken van de structuren** met zich mee, die samenwerking en onderling afhankelijk werk mogelijk maken. Deze structuren zijn onder meer specifieke tijd en plaats voor leerkrachten om planning te delen, tijd om samen te werken en het werk en de voortgang van leerlingen te beoordelen.

Het proces van dialoog en doorlopende samenwerking vertaalt zichzelf in een schoolmissieverklaring.

Een missieverklaring is een beknopte uitleg van de reden voor het bestaan van de organisatie. Ze beschrijft het doel van de organisatie en de algehele bedoeling ervan. De missieverklaring ondersteunt de visie en dient om het doel en de richting over te brengen op de gehele schoolgemeenschap (leerkrachten, leerlingen, ouders en anderen).

Terwijl u zich verder verdiept in hoe schoolvisies en -missies eruitzien, raden we u aan om al te beginnen met nadenken over (en misschien zelfs als concept invullen van) de rubriek “Wat is de verandering op lange termijn die u als uw doel ziet?” in het actieplan dat u aan het eind van de cursus moet inleveren. Omdat deze doelen te maken moeten hebben met uw schoolmissie, kan het de moeite waard zijn om dit deel alvast te schetsen.

### Voorbeelden van schoolmissies

Hoe zien een schoolmissie en -visie eruit op een school die benaderingen van gedeeld leiderschap implementeert? Laten we kijken naar de bijdragen die we van scholen kregen:

#### Instituto Comprensivo Figline Valdarno School, Florence, Italië

“Onze schoolvisie is ‘Respect, uitwisselen van waarden en competenties’. De hele schoolgemeenschap wordt erbij betrokken, ook al is dat niet altijd gemakkelijk! We zijn een groot instituut met verschillende schoolniveaus, van peuters tot lager secundair. Veel mensen zijn bij deze gemeenschap betrokken, van leerkrachten tot ouders en belanghebbenden. We werken ook in schoolnetten en we wisselen projecten, initiatieven en experts uit met de verschillende betrokken scholen en gemeentes. Onze centrale missie is om leerlingen mogelijkheden te geven om te slagen... en de motivatie en nieuwsgierigheid te verhogen. Daarom is ICT goed in het schoolcurriculum geïntegreerd. We doen projecten als robotica, eTwinning, cyberhulp, beroepskeuzebegeleiding enz., waarbij leerlingen zich vrij voelen om zich uit te spreken. Dit is uiteraard mogelijk omdat leerkrachten en de directeur samenwerken, waarbij ze competenties en een gemeenschappelijke missie delen.”



RHIZO-schoolvisie, 4 elementen

#### GO! Secundair Onderwijs Lennik, België

“Onze schoolvisie is door het hele schoolteam gecreëerd en wordt door iedereen uitgedragen. Het primaire doel van onze school, dat naar onze schoolmissie is vertaald, is het bieden van hoogwaardig onderwijs en het verbeteren van de vaardigheden van onze leerlingen om ze optimaal voor te bereiden op de samenleving van de toekomst. Het vormen van verantwoordelijke en toegewijde jongeren met respect voor anderen en het milieu is onze hoofdtaak. We staan voor een gedreven, innovatieve en creatieve organisatie, die zich ertoe verbonden heeft het beste uit elk talent te halen. We hechten veel belang aan de ontwikkeling en het welzijn van de leerlingen en leerkrachten. Een gemotiveerd, toegewijd en competent team is een onmisbare factor voor de verwezenlijking van onze doelstellingen.”

#### GTI school Londerzeel, België

“Bij de GTIL gaat alles uit van openheid en respect van iedereen voor alles en iedereen. We gaan altijd uit van de unieke identiteit van een leerling, binnen een kader van heldere regels.

We leiden leerlingen met technisch talent op om enthousiaste en betrokken experts te worden. We doen dat in een professionele omgeving, met competente, betrokken en enthousiaste leerkrachten. Samen met onze leerlingen, hun ouders en alle betrokken partijen bereiden we de leerlingen op hun toekomst voor.

Alles wat we doen gaat uit van onze schoolvisie of is er op enige manier mee verbonden.”

#### IES LOS SAUCES school, Zamora, Spanje

“Onze schoolmissie behelst het openen van brede horizons via onze internationale benadering en het taalkundige project van de school, voornamelijk gericht op een verscheidenheid aan verschillende activiteiten om het beste voor onze leerlingen te krijgen met behulp van onder andere ICT, nieuwe methodologische benaderingen, interdisciplinaire projecten, leerlingenuitwisseling.”

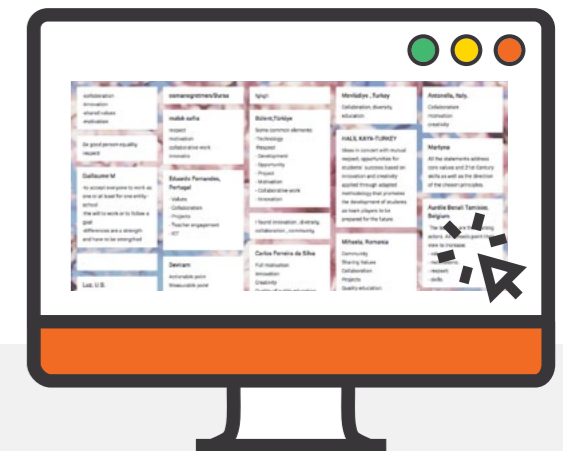
### Activiteit – gemeenschappelijke elementen die u in de schoolmissie vond

Welke gemeenschappelijke elementen vond u in de schoolmissies die u in het vorige hoofdstuk zag? Bekijk de Padlet:

<https://padlet.com/eunacademy/cipmuv0ikbsb>

Embed Padlet en neem de volgende voorbeelden op:

- ▶ **Leerlingen** staan centraal in de schoolmissie
- ▶ **Projecten** worden gebruikt als hulpmiddelen om de schooldoelen te behalen



## MODULE 2

### 2.3 BEWIJS ALS SLEUTEL VOOR PRAKTIJK VAN GEDEELD LEIDERSCHAP

#### ■ Waarom hebben we het over bewijs?

Nu we het belang van een gemeenschappelijke schoolvisie en -missie begrijpen, is het tijd om te zien hoe deze visie in actie omgezet kan worden. Maar het opstellen van een actielijst is wellicht geen afspiegeling van de acties die op uw school noodzakelijk zijn.

Waarom is het belangrijk om bewijs te verzamelen over het leerproces van leerlingen? Weet u nog dat we het leerproces van de leerlingen centraal hadden gesteld in ons werk op school? Dus hoe kunnen we weten welke acties en activiteiten we moeten ondernemen om onze doelen te bereiken en hoe kunnen we onze doelen voor actie omschrijven als we niet goed weten wat de situatie op onze school is?

Het antwoord is: door middel van gegevens en bewijs.

Maar wacht, waarom hebben we het over gegevens- en kennisvergaring als we praten over praktijken van gedeeld leiderschap?

Zoals we geleerd hebben, is leiderschap gericht op interacties in plaats van praktijk. Het is gebaseerd op een **gemeenschappelijke visie en missie** die als lichtbaken voor de schoolmedewerkers dienen. **Een gemeenschappelijke visie is het 'waarom' en bewijs is het 'wat'.**

Om een helder plan met concrete doelen op uw school te kunnen omschrijven, moet u kennis en inzicht over uw school vergaren. Dit kan een specifiek instrument zijn dat u gebruikt of een beoordeling van de gegevens die u al verzameld heeft.

We moeten kennis en inzicht vergaren om:

- ▶ **de lokale context te begrijpen** en de gehele schoolgemeenschap (leerkrachten, ouders, leerlingen enz.) te informeren over de verandering die we in de school willen doorvoeren,
- ▶ **informatie te verzamelen** en toe te passen over huidige ontwikkelingen en trends om als basis te dienen voor verandering en om de visie over te brengen,
- ▶ **uzelf en uw collega's** op de hoogte te houden,
- ▶ **onder woorden te brengen** waarom verandering nodig is en het doel ervan te verduidelijken.

In dit hoofdstuk raden we ook aan dat u al kijkt naar het actieplan dat u in de laatste module moet opstellen. Kijk goed naar de kolom "Belangrijkste aannames", omdat u misschien een notitie wilt maken van het bewijs en de gegevens die u wilt gebruiken en die op hun beurt de belangrijkste aannames leveren waarop u uw actieplan baseert.

#### ■ Een voorbeeld van het verzamelen van gegevens op scholen

Laten we kijken naar een voorbeeld uit een schoolcontext. In de volgende video zien we hoe gegevens op verschillende scholen in Europa worden verzameld. We zien hoe schoolleiders en leerkrachten samenwerken en wat de belangrijkste dingen zijn die ze in gedachten houden.



#### ■ Verzamelen van informatie op uw school

Reflecteer en deel uw ervaring op basis van de video die u zojuist gezien heeft:

? *Welke instrumenten/methoden om gegevens te verzamelen gebruikt uw school? Hoe worden deze verzamelde gegevens op uw school gebruikt? Worden ze besproken binnen de vakteams? Afdelingen?*

Deel uw ervaring in de Facebook-gemeenschap van L2C en geef commentaar op input van anderen.

<https://www.facebook.com/groups/L2C.EU>

## MODULE 2

### 2.4 SAMENVATTING VAN MODULE 2

#### ■ Vooruitkijkend

“De uitdaging voor een schoolleider is om dialoog in gang te zetten en aan te houden, en te werken met en door middel van leerkrachten aan het ontwikkelen van een gedeelde toewijding aan het effectief implementeren van de gewenste praktijken”

William D. Greenfield, *Current Issues in School Leadership*, 2005.

Het citaat van professor Greenfield toont hoe complex het is om gedeeld leiderschap op scholen in de praktijk te brengen. We leren dat **gedeeld leiderschap over interacties gaat** – tussen leerkrachten en leerlingen en tussen leerkrachten onderling.

We hebben geleerd dat er via gezamenlijk werk een sterk gevoel van gemeenschap, samenwerking, open communicatie en onderlinge afhankelijkheid ontstaat. **Onderlinge afhankelijkheid is gebaseerd op vertrouwen en respect.** Ze wordt opgebouwd door de omstandigheden te creëren waarin leerkrachten in teams samen kunnen werken. Hierbij kan het gaan om **teams op onderwijsniveau, afdelingsteams, kleine professionele leerteams** en meer, elk gefaciliteerd door een leider die de groep de weg wijst naar een gemeenschappelijk doel. In het volgende hoofdstuk gaan we dieper in op de rol van de leider en hoe leerkrachten leiders kunnen worden. We zullen ook het concept van leiderschapsteams onderzoeken en hoe het op scholen in Europa en daarbuiten in de praktijk wordt gebracht.

#### ■ Reflecteer op deze module

In deze module hebben we geleerd over de bouwstenen van een praktijk van gedeeld leiderschap: een gemeenschappelijke schoolvisie vertaald naar een schoolmissie die doelen stelt op basis van bewijs en de realiteit op de school.

Hoe dragen volgens u de interactie en dynamiek tussen formele en niet-formele leiders, leerlingen en ouders bij aan de schoolvisie en -missie? Welke rol hebben formele leiders bij het faciliteren van deze interacties?

Deel uw ervaring in de Facebook-gemeenschap van L2C en geef commentaar op input van anderen.

<https://www.facebook.com/groups/L2C.EU>

#### Aanvullend materiaal

Nieuwsgierig naar meer? Hieronder vindt u video's, artikelen en een kit die u dieper inzicht in gedeeld leiderschap in een schoolcontext kunnen geven:

- Effectief leiderschap als model voor scholen in Malta in de 21e eeuw, [een artikel](#) door David Debono
- Schoolbestuursmodellen, [een artikel](#) door Angelo Paleta (in het Italiaans)
- De EPNoSL-toolkit: Schoolleiderschap voor kansengelijkheid en leren, een [toolkit en artikel](#) over schoolleiderschap
- Schoolklimaat en gedeeld leiderschap, een artikel gepubliceerd in februari 2013 door William Hughes en Terry Pickeral:  
<https://www.schoolclimate.org/themes/schoolclimate/assets/pdf/practice/sc-brief-leadership.pdf>



# MODULE 2

## QUIZ 2

Bekijk onderstaande video, geproduceerd door AITSL, onderdeel van het leiderschapsscenario 'Nieuwe rol, nieuwe visie – Begrijpen hoe samen te werken om uw schoolvisie en -waarden te beoordelen en vast te stellen wanneer te herontwikkelen of op te frissen'.

▶ <https://youtu.be/PBMODJAa4EM>

Bekijk eerst de video van het begin tot minuut 3:25 en beantwoord dan de volgende vragen:

1. Als we kijken naar de manier waarop het schoolhoofd informatie verzamelde over de schoolmissie, dan kunnen we het volgende stellen:

2. Als we kijken naar de discussie in het leiderschapsteam, wat denkt u dat er mis ging, als dat het geval was?

3. Wat was de reactie van de leerkrachten op de nieuw opgestelde schoolvisie? Kies alle opties die van toepassing zijn.

We raden u aan de video af te kijken om te weten te komen over het alternatieve, inclusieve scenario dat ingevoerd kan worden wanneer u uw schoolvisie en -waarden beoordeelt en vaststelt wanneer u moet herontwikkelen of opfrissen.

Hier is een vraag die u bij dit proces kan helpen:

4. Wat zijn de juiste acties en benaderingen die het schoolhoofd aannam in het 'positieve scenario'? Kies 5 die van toepassing zijn.

# MODULE 3: DELENDE LEIDERS EN LEERKRACHT-LEIDERS

## 3.1 INLEIDING

### Inleiding op module 3

In eerdere modules hebben we geleerd over het belang van een gemeenschappelijke visie en hoe we bewijs kunnen gebruiken voor een beter begrip van wat er op onze scholen nodig is, hoe over te gaan van visie op actie. Maar geen enkele leider die verandering in de school wil doorvoeren, kan dit alleen doen. Zoals we in de vorige hoofdstukken zagen, draait leiderschap om **samen leren, collectief en in samenwerking zin en kennis opbouwen**. Het gaat erom mogelijkheden naar boven te brengen en aannames, waarden en veronderstellingen te bespreken. Dit leidt tot **het samen genereren van ideeën en acties creëren** die voortkomen uit dit gedeelde begrip.

Door middel van empathie, een uitnodigende stijl en het creëren van een sfeer van vertrouwen, met een positieve houding en een open mentaliteit bieden delende leiders de voedingsbodem voor deze discussies waaruit concrete acties voortkomen.

### Welkom bij module 3 - video

Welkom bij module 3! In deze module focussen we op de rol van formele leiders en leerkracht-leiders. Laten we kijken wat deze module voor u in petto heeft.



### Leerdoelen

Of u nu een schoolleider, een leerkracht-leider of een onderwijsmedewerker bent, u oefent op een of andere manier leiderschap uit: door teamvergaderingen te leiden, deel te nemen aan vergaderingen en uw mening te uiten, andere leerkrachten te beïnvloeden in formele en niet-formele bijeenkomsten!

**Kies** minstens drie doelen uit onderstaande lijst en bepaal welke voor uw context van bijzonder belang zijn. We moedigen u aan te denken aan doelen die niet op de lijst staan, maar relevant zijn voor de specifieke context van uw school. Deel uw leerdoelen met uw collega's en zie wat anderen hebben opgeschreven.



Tool:

<https://padlet.com/eunacademy/r4eps0vkou8e>



#### LEREN

over praktijken van gedeeld leiderschap van andere scholen vanuit het oogpunt van formele en niet-formele leiders.

#### BEGRIJPEN

van de veranderende rol van leerkracht-leiders en formele schoolleiders.

#### BEGRIJPEN

hoe meer leerkrachten bij leiderschapspraktijken betrokken kunnen worden.

#### REFLECTEREN

op uw rol in de school en uw schoolpraktijk.

## MODULE 3

### 3.1 DELENDE LEIDERS

#### Rol van delende leiders

Delende leiders hebben een sleutelrol bij het mogelijk maken van leerkracht-leiderschap en het bieden van concrete mogelijkheden voor leerkrachten om leiders te worden. Door middel van hun veelzijdige expertise doen delende leiders het volgende:

- ▶ **De schoolvisie** en de daaruit voortkomende missieverklaring verduidelijken.
- ▶ **De voor leerkrachten** benodigde competenties identificeren.
- ▶ **Bepalende factoren** en mensen identificeren.
- ▶ **Samenwerking** binnen de school stimuleren en organiseren.
- ▶ **Leiderschapscapaciteiten** voor iedereen ondersteunen en stimuleren.

#### Video: leiders kweken andere leiders

Er wordt gezegd dat schoolleiderschap altijd gedeeld wordt. De enige vraag is hoe het wordt gedeeld: het kan op een inclusieve manier en door alle leerkrachten een stem en plek te geven, of het kan van bovenaf gebeuren en alleen het formele leiderschap omvatten – dat wil zeggen dat leerkrachten geen stem of mogelijkheid krijgen om hun talent en expertise bij te dragen aan het veranderings- en ontwikkelingsproces van de school.

Laten we in deze korte maar verhelderende video luisteren naar wat prof. Alma Harris te zeggen heeft over de rol van leiders!

▶ <https://www.youtube.com/watch?v=Yu2WpW8dC4c>

#### Activiteit – laten we debatteren

Bent u het eens met de volgende stelling? Leg uit en deel voorbeelden uit uw ervaring!

“De rol van formele leiders is inderdaad om andere leiders te kweken. Maar in de drukke dagelijkse realiteit van de school komt hun rol vaak neer op het besturen van de school. Daarom is het aan de leerkrachten om een verandering op hun school door te voeren.”

Deel uw ervaring in de Facebook-gemeenschap van L2C en geef commentaar op input van anderen.

<https://www.facebook.com/groups/L2C.EU>

## MODULE 3

### 3.2 LEERKRACHT-LEIDERS

#### Tussen formeel en niet-formeel leiderschap

We hebben geleerd dat het samen genereren van ideeën via gestructureerde gesprekken en uitwisselingen, een gemeenschappelijke visie en een duidelijk begrip van de schoolsituatie aan de hand van bewijs essentieel zijn voor een succesvolle implementatie van verandering in scholen.

Maar deze acties zijn niet beperkt tot het formele leiderschap op de scholen. Het tegendeel is waar: alleen met de betrokkenheid van leerkrachten kan er een echte verandering plaatsvinden. Dit proces wordt geleid door leerkracht-leiders: leerkrachten die binnen en buiten de klas leiden.<sup>1</sup> Ze identificeren zich met en dragen bij aan een gemeenschap van leerkracht-leiders en leiders en beïnvloeden anderen om de schoolpraktijk te verbeteren.

#### Rollen van leerkracht-leiders

Uit onderzoek blijkt “een positieve relatie tussen vormen van leerkracht-leiderschap, samenwerking tussen leerkracht en capaciteitsopbouw voor verbetering van de school.”<sup>2</sup> Laten we deze stelling beter bekijken en zien wat we bedoelen met leerkracht-leiderschap.

Leerkracht-leiders zijn deskundige leerkrachten die het grootste deel van hun tijd in de klas zijn, maar op andere tijden verschillende leiderschapsrollen vervullen. Volgens Harris en Day<sup>3</sup> zijn er 4 dimensies aan de leerkracht-leiderschapsrol:

**Tussenpersoon-rol** – vertaling van de principes van schoolverbetering naar praktijken van individuele klassen – hoe leerkrachten op zinvolle wijze hun praktijk kunnen ontwikkelen.

**Participatieve rol** – creëren en cultiveren van een klimaat waarin alle leerkrachten het gevoel hebben deel uit te maken van de verandering of ontwikkeling die de school doormaakt en een gevoel van eigenaarschap hebben.

In deze dimensie helpen leerkracht-leiders anderen en wijzen ze hun de weg naar het collectieve doel.

**Bemiddelende rol** – dienen als een belangrijke bron van expertise en informatie over curricula, methoden en meer. In deze dimensie fungeren leerkracht-leiders als ‘mentoren’.

**Samenwerkende rol** – smeden van een hechte relatie met individuele leerkrachten via wederzijds leren en uitwisselen van praktijken.



#### Leiders en leidende leerkrachten versterken – een voorbeeld uit de VS

Laten we luisteren naar dr. Patricia Deklotz, een inspecteur uit het schooldistrict Kettle Moraine in de VS. In dit voorbeeld van een school in de VS kunnen we zien hoe leerkrachten in staat gesteld en aangemoedigd worden leiderschapsrollen te vervullen en hoe ze zich tijdens dit proces voelden:

▶ <https://youtu.be/R-etMlpa3DQ>

#### Activiteit: koppel de juiste definities aan elkaar

Koppel de juiste rollen aan de voorbeelden van acties die leerkracht-leiders kunnen ondernemen:

<sup>1</sup>Harris, A. (2003). Teacher leadership as distributed leadership: heresy, fantasy or possibility? *School leadership & management*, 23(3), 313-324.

<sup>2</sup>Ibid

<sup>3</sup>Harris, A., Day, C., Hopkins, D., Hadfield, M., Hargreaves, A., & Chapman, C. (2013). *Effective leadership for school improvement*. Routledge.

## 3.3 LEIDERSCHAPSTEAMS EN GEORGANISEERD GEDEELD LEIDERSCHAP

### Leerkrachten macht geven

**Empowerment, gedeelde macht, gezamenlijk werk en onderlinge afhankelijkheid** vormen de kern van praktijken van gedeeld leiderschap. Op scholen waar het leiderschap gedeeld wordt, is de rol van de leider gedecentraliseerd. Dat betekent niet dat iedereen een leider kan of zou moeten zijn, maar het opent de mogelijkheid voor leerkrachten met expertise, betrokkenheid en motivatie om deel te nemen aan een meer democratisch proces van besluitvorming en sturing van de school.

Het leiderschap van leerkrachten kan in verschillende vormen plaatsvinden:

#### 1. HET LEIDEN VAN LEERLINGEN EN/OF ANDERE LEERKRACHTEN

wanneer leerkrachten fungeren als facilitator, coach, mentor, curriculumspecialist

#### 2. HET LEIDEN VAN OPERATIONELE TAKEN

de school georganiseerd en op weg naar haar doelen houden

#### 3. LEIDERSCHAP DOOR BESLUITVORMING OF PARTNERSCHAP

lidmaatschap van de schoolverbeteringsteams, lidmaatschap van commissies met de ouderraad

Betekent dit dat er geen formele leiders in de school zijn? Of dat iedereen een leider kan zijn? **Helemaal niet!**

Wat dit betekent, is dat leerkrachten leiders kunnen worden naargelang van hun expertise of een vaardigheid die ze in een bepaald onderwerp hebben. Gezamenlijk werken en het delen van het besluitvormingsproces in de school betekent dat leiderschapsteams worden opgezet om toe te werken naar doelen die in de schoolmissie gesteld zijn.

### Gedeeld-leiderschapsteams

In de voorgaande voorbeelden zagen we dat de leider niet per se een formele leiderschapsfunctie hoeft te vervullen. Hij/zij kan bijvoorbeeld een leerkracht met expertise in een specifiek onderwerp zijn. Als we denken aan de structuur van zo'n team, kunnen we ons het volgende voorstellen: **kleine leiderschapsteams die aan specifieke onderwerpen werken**, die allemaal samen bewegen en de verandering leiden die ze op hun school willen zien.

Laten we kijken naar Capital City Public Charter School in Washington DC in de VS, die een instructieleiderschapsteam heeft. Het team bestaat uit vertegenwoordigers van de divers vakteams in de school: een representatieve leerkracht uit het wetenschapsteam, het wiskundeteam, het speciaal-onderwijsteam, samen met het managementteam.

Let vooral op hoe deze vertegenwoordigers werken en hoe ze gegevens gebruiken die ze over het leerproces van hun leerlingen verzamelen:

[▶ https://www.youtube.com/watch?v=T-hqrR5pcDo](https://www.youtube.com/watch?v=T-hqrR5pcDo)

### Voorbeelden van gedeeld-leiderschapsteams in Europa

? *Hoe implementeren scholen gedeeld leiderschap? Wat voor leiderschapsteams hebben ze? Wat voor leiderschapsrollen vervullen leerkrachten in de school (zie diepere uitleg in het vorige hoofdstuk)?*

**Tussenpersoon-rol** – aanbieden van training en collega's uitleg geven over de nieuwe verzoeken van het ministerie van onderwijs en het nieuwe beleid dat het schoolbestuur heeft aangenomen.

**Participatieve rol** – organiseren van sessies waarin alle leerkrachten een specifiek project kunnen bespreken en eraan bij kunnen dragen, organiseren van teambuildingevenementen waarin de schoolmissie wordt overgebracht en besproken.

**Bemiddelende rol** – begeleiding van een jongere leerkracht, via een mentorprogramma of niet-officieel.

**Samenwerkende rol** – organiseren en stimuleren van samenwerkingsprojecten en werksessies tussen leerkrachten, stimuleren van en deelnemen aan peer learning en observaties in de klas.

aten we enkele voorbeelden uit Europa bekijken!

#### Voorbeeld van tussenpersoon-rol en samenwerkende rol: GTI Londerzeel, België: afdelingen en experts

*Leerkrachten werken samen in afdelingsteams (bijv. 'natuurwetenschap en wiskunde', 'vreemde talen', 'elektriciteit', 'werktuigbouw/metaal'). In elk team zitten vijf experts, elk voor één domein ('doelstellingen', 'evaluatie', 'ondersteuning', 'leefomgeving', 'leeromgeving'). Deze experts zijn gespecialiseerd in hun domein en coördineren acties binnen hun domein in hun afdelingsteams. Alle experts op één domein werken samen en delen/ontwikkelen hun expertise in expertteams.*

#### Voorbeeld van tussenpersoon-rol en participatieve rol: Rabat Middle School, Malta

*Gedeeld leiderschap gebeurt op onze school de hele tijd. We hebben diverse kernen van teams, van bestuursleden tot leerkrachten tot leerlingen, die gedurende het jaar actief werken aan diverse aspecten van het schoolbestuursproces. We hebben individuele teams die zich bezighouden met de respectievelijke onderwezen vakken en met curriculumkwesities omgaan. Naast deze teams zijn er diverse andere teams die aan andere aspecten van het schoolleven werken. Toch zijn er meerdere medewerkers die niet aan deze teams deelnemen. Het kan zijn dat ze zich niet op hun gemak voelen bij het deelnemen of ze vinden dat ze inbreuk maken op andermans gebied, met name als ze nieuw zijn.*

#### Voorbeeld van een samenwerkende rol: Liceo Scientifico Statale 'P. Ruffini', Italië

*Structuur van leiderschapsteams: op onze school hebben we verschillende leiderschapsteams, bestaande uit leerkrachten of leerkrachten en leerlingen samen. De activiteiten houden bijvoorbeeld verband met burgerschap (leerlingen werken samen aan een fictieve rechtszaak, geholpen door vijf leerkrachten), met de publicatie van boeken over historische, artistieke, educatieve onderwerpen (leerlingen worden geholpen door drie of meer leerkrachten), met workshops gehouden door oud-leerlingen (georganiseerd door twee leerkrachten), aan onderwijs door leeftijdgenoten (Fablab-team, geholpen door twee leerkrachten).*

#### Voorbeeld van samenwerkende rol en tussenpersoon-rol: IC Figline Valdarno, Italië

*We werken al jaren in teams, ook al hebben we nog veel daarover te leren. Er zijn afdelingsteams (natuurwetenschap/wiskunde, Italiaans, geschiedenis/aardrijkskunde, vreemde talen, ICT, lichamelijke opvoeding, muziek, kunst, godsdienst enz.) en we komen drie of vier keer per jaar bijeen om competenties en werk uit te wisselen. Er zijn ook de schoolbestuursmedewerkers: schoolcoördinatoren en de projectcoördinatoren voor verschillende gebieden zoals leerlingen met speciale behoeften (twee leerkrachten), beroepskeuzebegeleiding, intercultureel onderwijs, projecten, website/intranet (twee leerkrachten). Ze werken allemaal samen en komen ongeveer drie (of meer) keer per jaar bijeen. Schoolcoördinatoren komen een of twee keer per maand of vaker bijeen. Sommige leerkrachten zijn verantwoordelijk voor Europese projecten (een of twee leerkrachten) en voor elk soort project (bijv. cyberhulp, robotica...) dat we uitvoeren. We werken samen, wisselen ervaringen uit en helpen elkaar. Er is flexibiliteit, de directeur houdt de dialoog gaande en stimuleert het gemeenschapsgevoel en het gevoel van onderlinge afhankelijkheid. Ze stimuleert informele evenementen zoals rondleidingen, diners, liefdadigheidsevenementen enz. om de gemeenschapszin te versterken. Ouders worden er ook bij betrokken. Sterker nog, er is een oudercommissie die evenementen organiseert, de leerkrachten/directeur ondersteunt enz. Wat betreft de leerlingen: we spannen ons in om ze zich beter te laten voelen op school.*

### Leiderschapsteams op uw school?

? *Hoe wordt het leiderschap van leerkrachten op uw school mogelijk gemaakt? Zijn er op uw school ook leiderschapsteams? Zo ja, op welke gebieden en hoe werken ze?*

U kunt deze elementen opnoemen en nadenken over de benaderingen van gedeeld leiderschap die u op uw school zou willen bevorderen. In het actieplan, de afsluitende activiteit van deze cursus, zal u gevraagd worden hierover uitleg te geven.

Bekijk de [Padlet](#) en deel uw ervaring in de Facebook-gemeenschap van L2C en geef commentaar op input van anderen.

<https://www.facebook.com/groups/L2C.EU>

## 3.4 FACILITERENDE FACTOREN VOOR DE IMPLEMENTATIE VAN BENADERINGEN VAN GEDEELD LEIDERSCHAP

### Een instructieboek voor succesvolle implementatie?

Er is geen recept of 'actielijst' om te volgen bij het aannemen van een benadering van gedeeld leiderschap op een school, omdat de realiteit op elke school anders is en wat voor de ene school werkt misschien niet geschikt of haalbaar is voor een andere school.

Maar sommige praktijken kunnen de betrokkenheid en participatie van leerkrachten bij leiderschapspraktijken op school faciliteren. Wat zijn die volgens u? Wat voor praktijken hebben op uw school gewerkt? Post uw mening en deel ervaringen met uw collega's!

### Praktijkvoorbeelden uit Europa – gedeeld leiderschap op uw school mogelijk maken

Zoals u in de laatste activiteit met ons deelde, en zoals ook uit onderzoek blijkt, kunnen praktijken van gedeeld leiderschap gedijen als de school de passende steunmechanismen aanbrengt en de interne omstandigheden creëert waarin vormen van leerkracht-leiderschap kunnen opkomen. Deze mechanismen en faciliterende omstandigheden zijn onder meer:

- ▶ **Instellen van een specifieke tijd** voor leerkrachten om bijeen te komen en curriculumkwesties te plannen en bespreken.
- ▶ **Instellen van een specifieke tijd** om ideeën uit te wisselen, te discussiëren en gezamenlijk inhoud te creëren.

Laten we kijken naar **enkele voorbeelden uit scholen in Europa**, van welke activiteiten ze ondernemen waarmee ze de implementatie van een benadering van gedeeld leiderschap op hun school kunnen cultiveren:

#### Discussie en gemeenschappelijk opstellen van een schoolontwikkelingsplan – Rabat Middle School, Malta

*"Het beleid van de school wordt gezamenlijk opgesteld als een schoolontwikkelingsplan – het plan wordt door alle medewerkers besproken tijdens speciale leerdagen, de schoolontwikkelingsdagen."*

#### Een sfeer van vertrouwen en structuren om samen te werken – IES LOS SAUCES, Spanje

*"Het managementteam luistert, deelt, motiveert, legt speciale tijden en juiste plekken en bijeenkomsten vast om samen realistische doelen te stellen, waarbij iedereen een belangrijk stuk van de schoolpuzzel is."*

#### RHIZO Kortrijk, België

*"We zetten formele stafvergaderingen om in constructieve workshops of werkbijeenkomsten. We proberen essentiële informatie aan het begin van de stafvergaderingen te delen en de meeste informatie via digitale kanalen en media (tekst/video) te geven. We gebruiken de rest van de stafvergadering als constructieve werktijd, waarin leerkrachten ideeën kunnen uitwisselen en structuren kunnen ontwikkelen die praktijken van gedeeld leiderschap versterken."*

*Deel succesverhalen, bijvoorbeeld bij formele stafvergaderingen of via formele stafcommunicatie. Mensen die succesverhalen delen, kunnen als ambassadeurs voor gedeeld leiderschap fungeren: "Kijk hoe we werken, zodat u dat ook kunt." We doen dat momenteel niet op leiderschapsniveau, soms delen we succesverhalen op pedagogisch niveau. Andere faciliterende factoren zijn: communiceren van de gewenste uitkomsten van het implementeren van gedeeld leiderschap aan leerkrachten en andere medewerkers, creëren van een 'veilig spelen'-zone in de tijd of met verantwoordelijkheidsgrenzen, medewerkers klein laten beginnen met een concreet initiatief (door bijvoorbeeld een banenmarkt op school te organiseren, zodat ze een voorproefje van gedeeld leiderschap kunnen krijgen)."*

## 3.5 UITDAGINGEN VOOR DE IMPLEMENTATIE VAN BENADERINGEN VAN GEDEELD LEIDERSCHAP

### Soms komen we uitdagingen tegen!

Er zijn veel uitdagingen voor het gedijen van praktijken van gedeeld leiderschap op scholen. Zo is er mogelijk **moeite bij formele schoolleiders om leiderschap te delen** omdat ze een acuut gevoel van persoonlijke aansprakelijkheid en verantwoordelijkheid voor de schoolprestaties hebben.<sup>4</sup>

Het kan zijn dat **leerkracht-leiders gebrek aan vertrouwen hebben** bij het nemen van beslissingen en afhankelijk zijn van toestemming van de directeur, ook al zijn ze in staat zelf beslissingen te nemen (Tahir, Lokman Mohd, et al. 2016). Of wellicht hebben jonge leerkrachten **weinig expertise, ervaring en bereidheid** om leiderschapsrollen en verantwoordelijkheden te hebben.

### Activiteit: Uitdagingen zijn er voor ons om samen te werken en ze te overwinnen!

Met welke uitdagingen heeft u te maken als u strategieën van gedeeld leiderschap op uw school probeert te implementeren? Als er op uw school geen gedeeld leiderschap in de praktijk wordt gebracht, leg dan uit wat de uitdagingen zijn die de implementatie van zulke praktijken belemmeren.

Wat ziet u als het moeilijkste om mee te slagen?

**Betrekken** van formeel leiderschap bij het opnemen van flexibelere leiderschapsstructuren

**Instellen** van leiderschapsteams

**Input** krijgen van medewerkers

**Vertrouwen** opbouwen tussen leerkrachten en formeel leiderschap

**Een gedeeld begrip** onder alle medewerkers krijgen

**Mobiliseren** van enthousiasme van individuele leerkrachten en/of het leiderschapsteam (als dat er is)

**Identificeren** van uiteindelijke en tussenliggende prestaties en doelen

Deel uw ervaring en geef voorbeelden uit de realiteit van uw school in de Facebook-gemeenschap van L2C en geef commentaar op input van anderen.

<https://www.facebook.com/groups/L2C.EU> 

**?** *Reageer op posts van collega's en deel een stukje advies of commentaar – bent u een vergelijkbare situatie tegengekomen? Hoe benaderde u die?*

## MODULE 3

### 3.6 OPNAME VAN EEN LIVE EVENEMENT

#### Live evenement met onze expert Patricia Wastiau

Op **19 FEBRUARI OM 18:00 CET** vond een online bijeenkomst met expert Patricia Wastiau plaats.

Patricia is hoofdadviseur voor onderzoek en innovatie bij European Schoolnet, het netwerk van 34 ministeries van onderzoek dat innovatie in het onderwijs, waaronder ICT-integratie ondersteunt. Wat betreft onderwerpen houdt zij zich vooral bezig met innovatie in het onderwijs, met meer recente nadruk op innovatieve ecosystemen, evenals leiderschap voor verandering en veranderingstheorieën.

Patricia Wastiau kwam in 2008 bij European Schoolnet na 10 jaar als hoofd bij Eurydice, het Europese netwerk voor onderwijs in Europa. Ze heeft meer dan 20 jaar ervaring met onderwijssystemen en openbare beleidsanalyse, het vergelijken ervan op Europees niveau en het gebruik van onderzoeksresultaten bij het maken van onderwijsbeleid en in de praktijk (op bewijs gebaseerd beleid), met name in innovatie, verandermanagement, ontwerpdenken en gedistribueerd leiderschap. Ze is lid van diverse expertcommissies van de OESO en UNESCO.

In de sessie werden theoretische en praktische voorbeelden gegeven van hoe een benadering van gedeeld leiderschap helpt bij het algemeen toepassen van innovatieve praktijken op scholen. Cursisten hadden een unieke kans om vragen te stellen aan en te leren van een expert op het gebied!

#### OPNAME VAN HET LIVE EVENEMENT:



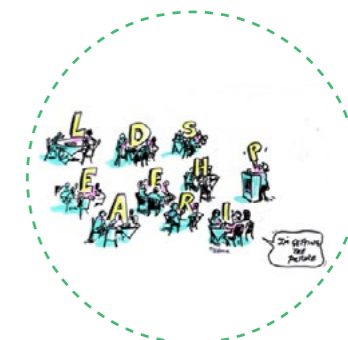
## MODULE 3

### 3.7 SAMENVATTING VAN MODULE 3

#### Reflectie op de module

In deze module hebben we geleerd over de elementen binnen de school die belangrijk zijn bij het implementeren van praktijken van gedeeld leiderschap op de school. We zagen eerder dat een **gemeenschappelijke, gedeelde en heldere visie** die door de hele schoolgemeenschap is onderhandeld en aanvaard, essentieel is om een wederzijdse basis op te bouwen om samen te werken.

We hebben geleerd dat een **gemeenschappelijke visie een basis is voor een gemeenschappelijke missie** – een concreet plan dat beschrijft hoe de visie verwezenlijkt zal worden. Dit plan of deze reeks acties is echter niet gebaseerd op een vaag idee of een algemeen kader, maar op **bewijs** – alleen als we de situatie op onze school in kaart brengen en een **begrip en kennis** hebben, kunnen we bedenken, plannen en beslissen welke acties we moeten ondernemen om het leerproces van leerlingen te verbeteren.



In deze module hebben we geleerd over de cruciale rol van formele leiders bij het creëren van leiders. We bekeken voorbeelden uit Europa en daarbuiten, die laten zien hoe een proces van verandering gestart kan worden door middel van discussie, reflectie en samenwerking tussen formele en niet-formele leiders die hun expertise ter tafel brengen. Omdat een echte, lang aanhoudende verandering niet door enkele formele leiders doorgevoerd kan worden, **is het kweken en versterken van de positie van leerkracht-leiders essentieel** voor een schoolbrede capaciteitsopbouw.



Cartoons door Simon Kneebone, van de website Distributed Leadership, Australian Government Office for Learning and Teaching

Bron: <http://www.distributedleadership.com.au/node/9>

#### Samenvattende activiteit van de module

<https://padlet.com/eunacademy/hvvk5aa7csib>

Bekijk nu wat u in deze module deelde, herbekijk uw posts en discussies.

? Hoe help de reflectie en discussie met anderen u om de leiderschapspraktijken van uw school beter te begrijpen? Noem drie dingen die u uit deze module opdeed die u zullen helpen bij het opstellen van het actieplanvoorstel voor gedeeld leiderschap in de volgende module.

#### Aanvullend materiaal

Nieuwsgierig naar meer? Bekijk het aanvullende materiaal. Hieronder vindt u video's, artikelen en een kit die u dieper inzicht in gedeeld leiderschap in een schoolcontext kunnen geven:

- Effectief leiderschap als model voor scholen in Malta in de 21e eeuw, [een artikel](#) door David Debono
- Schoolbestuursmodellen, [een artikel](#) door Angelo Paleta (in het Italiaans)
- De EPNoSL-toolkit: Schoolleiderschap voor kansengelijkheid en leren, een [toolkit en artikel](#) over schoolleiderschap
- Video over gedistribueerd leiderschap met twee praktijkvoorbeelden van de University of Hertfordshire, VK: <https://www.youtube.com/watch?v=oQ18H7XN4I4>



# MODULE 3

## QUIZ 3

Nu dat u geleerd heeft wat de bouwstenen voor praktijken van gedeeld leiderschap op scholen zijn, weet wat de sleutelfactoren van een schoolvisie en -missie zijn, wat betrouwbare hulpmiddelen voor gegevensverzameling zijn en wat het belang is van het betrekken van leerkracht-leiders, laten we de praktijken van de volgende scholen analyseren.

Verhalen (verstuurd per post)

Introtekst: lees aandachtig de verhalen van Sandy High School en Lincoln Primary and Middle School.

1. Welke van de volgende stellingen is waar voor Sandy High School? Kies er twee.

2. Welke van de volgende stellingen is waar voor Lincoln Primary and Secondary School? Kies er twee.

Vragen:

1. Welke school implementeerde volgens u de benadering van gedeeld leiderschap?

# MODULE 4: ONS ACTIEPLAN VOOR GEDEELD LEIDERSCHAP

## 4.0 INLEIDING

### Welkom bij module 4!

**“** Uitzonderlijke organisatorische prestaties zijn geen willekeurig voorval; uitzonderlijke prestaties worden bereikt door zorgvuldige planning, ontwerp en ‘discipline’. Hiervoor zijn organisatorische afstemming, wederzijds begrip en flexibiliteit nodig, in plaats van starheid, voorschrift of dwang”  
Dr Alma Harris, online artikel [Leadership distribuita](#), Rivista per gli insegnanti, 29 sep 2014.

### Welkom bij Module 4!

In de vorige drie modules heeft u geleerd wat de kernelementen van gedeeld leiderschap op school zijn, waarom het verzamelen van bewijs, open verdeling van leiderschap en een gemeenschappelijke schoolvisie en -missie essentieel zijn om verandering op uw school door te voeren. U heeft ook geleerd en besproken wat de rol van delende leiders is en hoe leerkracht-leiderschap kan gedijen. U deelde uw schoolervaring, leerde en besprak de diverse uitdagingen en faciliterende factoren bij het implementeren van een benadering van gedeeld leiderschap op school.

In de geest van het bovenstaande is het nu tijd voor de volgende stap richting planning en ontwerp: het overbrengen van uw kennis, ervaring en ideeën in een concrete output – een schoolactieplanvoorstel dat een benadering van gedeeld leiderschap omvat en dat u aan uw collega’s en schoolleiders kunt voorleggen.

### Peer-to-peer-activiteit van de cursus – verklarende video

Weet u niet goed wat de afsluitende activiteit van de cursus inhoudt?

Geen zorgen, wij zijn er om u te helpen!

In de onderstaande video leert u over de koppeling van het actieplan aan gedeeld leiderschap, het doel van deze activiteit en wat praktische informatie over de opdracht en de collegiale evaluatie.



### Activiteit – een blik in de toekomst

<https://padlet.com/eunacademy/ms91rron2588>

Denk aan het planvoorstel dat u straks gaat opstellen. Reflecteer op en beantwoord de volgende vragen:

**?** Hoe ziet u uw schoolrealiteit veranderen volgens het plan dat u gaat opstellen? Hoe kunnen de visie en het proces van gegevensverzameling, planning en implementatie van gedeeld leiderschap in de loop van de tijd vol te houden zijn? Hoe kunt u uw collega’s betrekken bij het plan dat u gaat opstellen?

## MODULE 4

### 4.1 VOORBEEDEN VAN ACTIEPLANNEN EN BEOORDELINGEN

#### Ons voorstel voor een actieplan

Denk dat we niet verwachten dat u een voorstel voor een actieplan opstelt dat uw schoolpraktijken drastisch zal veranderen. We nodigen u uit te gaan nadenken over de gegevens die u verzameld heeft of die u zou willen verzamelen op uw school en uw schoolvisie, de input die u gedurende de cursus heeft geleverd; wat er nodig is op uw school om het leerproces van leerlingen te verbeteren. Zelfs 'bescheiden doelen' en kleine stapjes kunnen uitstekend zijn om in kaart te brengen en in uw actieplanvoorstel vast te leggen! Het belangrijke punt om in gedachten te houden is de kernideeën die u tot dusver heeft geleerd en besproken, en te proberen te noteren welke strategieën, processen en activiteiten van gedeeld leiderschap u van plan bent te ondernemen.

#### Voorbeelden van actieplannen

We weten dat u graag wilt beginnen met het opstellen van het actieplan voor uw school, maar we dachten dat het nuttig kan zijn om het sjabloon van het actieplan te bekijken:

<http://l2c.eun.org/action-plans>

#### Actieplan-voorbeeldvideo

We hopen dat u het voorbeeld van een actieplan dat we gaven interessant en inspirerend vond. We dachten dat het nuttig kan zijn om enkele voorbeelden van echte scholen in Europa te bekijken. Laten we de volgende video bekijken om te zien hoe scholen hun actieplan opstelden en wat we interessant vonden in deze voorbeelden:

*Merk op dat uw actieplanvoorstel compleet anders kan zijn en andere doelen en uitkomsten kan bevatten, omdat het aangepast moet worden aan de visie, gegevens en omstandigheden van uw school.*

Hieronder vindt u collegiale beoordelingen van twee andere voorbeelden van actieplannen.

1. Het **eerste actieplan** werd gemaakt door de secundaire school Provil Lommel in België. Klik [hier](#) om een collegiale beoordeling te bekijken.
2. Het **tweede actieplan** werd gemaakt door de middelbare school IES Los Sauces in Spanje. Klik [hier](#) om een collegiale beoordeling te bekijken.

*Merk op dat in de voorbeelden hierboven en in de video de collegiale beoordeling in een afzonderlijk document werd gedaan (het rubric-document). Echter, aangezien de rubric waarmee u uw collega's zult beoordelen een ingebouwde, interactieve functie van dit platform is, hoeft u tijdens de peer-to-peer-activiteit geen rubric-documenten te downloaden of uploaden tegen het eind van deze cursus.*

#### Activiteit – analyse en reflectie

<https://padlet.com/eunacademy/tb6r5jb5d6py>

In het vorige hoofdstuk zag u enkele interessante voorbeelden van actieplannen en de beoordeling ervan. Wat vindt u van de hierboven gepresenteerde actieplannen?

Bedenk dat elke school anders is en wat er op die scholen werkt niet van toepassing hoeft te zijn op uw school. Daarom vragen we u te reflecteren op het volgende:

? *Wat vond u interessant en inspirerend in deze voorbeelden van actieplannen? Wat zijn de overeenkomsten die op uw school toegepast kunnen worden? Wat zou u voorstellen om anders te doen? En waarom?*



## MODULE 4

### 4.2 OPSTELLEN VAN ONS SCHOOLACTIEPLANVOORSTEL, COLLEGIALE BEOORDELING EN ZELFBEOORDELING

Tijdens de MOOC werd deelnemers gevraagd een actieplan op te stellen met behulp van de volgende sjablonen (Sjabloon en een sjabloon voor een Rubriekactieplan):

<http://l2c.eun.org/action-plans>



Volgens hun voorstel voor een actieplan werd zelfbeoordeling uitgevoerd. Hierdoor konden cursisten reflecteren op het werk dat ze deden en konden ze erachter komen welke gebieden extra aandacht nodig hadden. Verder konden ze aan de hand van de zelfbeoordeling zien of hun begrip overeenkwam met het begrip van hun collega's, aangezien ze het resultaat van hun zelfbeoordeling konden afzetten tegen het resultaat van de zelfbeoordeling in het volgende hoofdstuk.

#### Gefeliciteerd!

Het was een lange reis en we hopen dat u er net zo veel plezier aan beleefde als wij! We willen u uitnodigen te reflecteren op de volgende vragen en te beginnen met het implementeren en promoten van uw actieplanvoorstel op uw school!

<https://padlet.com/eunacademy/p01lfol4dico>

- Als u terugdenkt aan uw aanvankelijke doelen en verwachtingen voor de cursus, hoe vindt u dat de cursus voldeed aan uw verwachtingen? Heeft u de gestelde doelen bereikt?
- Welke suggesties wilt u meegeven aan andere leerkrachten en schoolleiders die strategieën van gedeeld leiderschap op hun school willen ontwikkelen?
- Wat zijn de belangrijkste elementen die u uit deze MOOC meeneemt? En waarom?

#### LITERATUUR

Harris, A. (2003). Teacher leadership as distributed leadership: heresy, fantasy or possibility? In *School leadership & management*, 23(3) (pp. 313-324).

Harris, A., & Day, C. (2013). In A. Harris, C. Day, D. Hopkins, M. Hadfield, A. Hargreaves, & C. Chapman, *Effective leadership for school improvement*. Routledge.





Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

The work presented on this promotional materia has received funding from the Erasmus+ programme of the European Union, coordinated by European Schoolnet (EUN). The content of this promotional material reflects the views only of the authors and it does not represent the opinion of the European Commission, and the European Commission is not responsible or liable.



This training is free and open to anyone interested in completing it. The course is available on the European Schoolnet Academy. In order to take part in the course, participants need to create an account if they do not have one already, and register for the course. Participants will receive digital course certificate upon completion of the full course.

