

GETROKKEN

LESSEN &

AANBEVELINGEN

EEN BELEIDSPERSPECTIEF

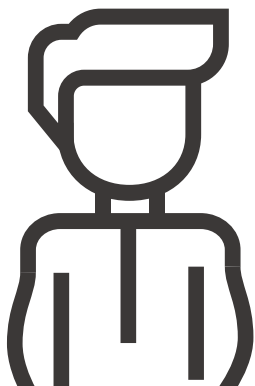
HET CONCEPT 'GEDEELD LEIDERSCHAP' BEVORDEREN

Het project benadrukt de behoefte aan een theoretisch kader om het concept 'gedeelde leiderschap' te definiëren en uit te diepen voor operationele doeleinden. Er is ook de behoefte om de eraan verbonden competenties uit te tekenen met oog voor de behoefte aan opleiding, inclusief psychologische en relationele problemen zoals teambuilding, samenwerking, betrokkenheid, efficiënte communicatie en professionele dialoog. Deze competenties moeten bijgevolg deel uitmaken van de huidige competentiekaders voor schoolverantwoordelijken waar deze bestaan, en ze moeten worden ontwikkeld voor de systemen die nog niet beschikken over specifieke kaders voor onderwijsverantwoordelijken.



Beleidsmakers kunnen samen verschillende acties ondernemen om leiderschap in scholen te versterken. Communicatie en gemeenschappelijke reflectie over voorbeelden van goede praktijken met verschillende benaderingswijzen is belangrijk."

*Hilde Lesage, Departement Onderwijs en Vorming
Vlaanderen (België)*



GEDEELD LEIDERSCHAP INVOEREN IS EEN INGEWIKKELD PROCES

Wij [de schoolgemeenschap] moeten groeien, net als een tuin, en dat moet organisch gebeuren; vertrouwen en een veilige omgeving moet je cultiveren. Mijn suggestie voor gedeeld leiderschap is [...] gebruik te maken van een kader. Je moet ervoor zorgen dat de voorwaarden voor succes vervuld zijn, dat de persoon de nodige ondersteuning, middelen en vorming krijgt [...] en kan praten over het initiatief dat in ontwikkeling is."

*Fiona Forbes
CEO en stichter van ConfigurED
Australië*

De invoering van gedeeld leiderschap in scholen vergt dialoog, betrokkenheid van belanghebbenden op alle niveaus en medebesluitvormingsprocedures en -structuren. De voorwaarden om al deze elementen optimaal te doen werken, hangen af van beschikbaarheid in tijd, impulsen, officiële erkenning, ondersteuning en professionele ontwikkeling. Dit laatste moet bijzondere aandacht krijgen om aan de specifieke noden te beantwoorden en moet eenvoudig toegankelijk zijn voor alle onderwijspersoneel.

Online vorming is in dit opzicht zeker een troef en ook kansen rond schoolprojecten worden sterk gewaardeerd



van de deelnemers gaf aan dat ze deze cursus zouden aanbevelen aan hun collega's



van de deelnemers gaf aan te willen deelnemen aan een gelijkaardige activiteit

DE WAARDE VAN INTERCOLLEGIAAL LEREN

Leergemeenschappen zijn een geschikt instrument voor gedeeld leiderschap. Deze kwamen regelmatig samen tijdens schooluitwisselingsontmoetingen en waren waarschijnlijk een van de belangrijkste aspecten van het L2C-project. Scholen krijgen hands-on informatie van elkaar die rechtstreeks op hun eigen context kan worden toegepast. Uitwisseling helpt scholen ook inzien dat er niet zoiets is als 'één enkele oplossing of model', maar dat er meerdere mogelijkheden bestaan. Via

intercollegiaal leren komen ze meer te weten over deze verschillende mogelijkheden en begrijpen ze de waarde van actieve deelname aan een gemeenschappelijke oefening. Intercollegiaal leren moet op alle niveaus mogelijk gemaakt worden, van het beleid tot de praktijk, met oprichting van regulerende kaders en de nodige voorwaarden, zodat dit soort uitwisseling kan plaatsvinden.

Het is erg belangrijk een dialoog aan te gaan wanneer je met gedeeld leiderschap aan de slag gaat. De schooldialoog tussen het leidinggevend team van de school, de schooldirectie en de leerkrachten is belangrijk. Maar de leiderschapsstijl binnen een school veranderen heeft ook een invloed op de leerlingen, ouders en de bredere schoolgemeenschap."

*Jan De Craemer, Departement Onderwijs en Vorming
Vlaanderen (België)*

BEWIJS IS CRUCIAAL OM INNOVATIE TE ONDERSTEUNEN

Om van geslaagd gedeeld leiderschap te kunnen spreken, moeten er indicatoren beschikbaar zijn aan de hand waarvan de transformatie van de leiderschapspraktijk kan worden begeleid en geëvalueerd. Deze begeleiding dient om eventueel noodzakelijke bijsturing onderweg te voorzien, bereidt de basis voor de dialoog op school- en systeemniveau voor en biedt mogelijkheden om tussentijdse successen te vieren.

Bewustzijn en gebruik van instrumenten voor zelfevaluatie werden aangehaald als een efficiënte manier om onderwijs- en leerprocessen te promoten en verbeteren. Instrumenten zoals de SELFIE, eSafety Label, STEM School Label of de FCL Maturity Tool¹ geven een volledig overzicht van de positie van scholen binnen de verschillende domeinen. De gegevens uit dergelijke tools brengen waardevolle input voor scholen waarmee ze hun beleid kunnen aanpassen en de implementatie van het beleid kunnen meten.

[...] de stem van de leerling heeft een centrale plaats binnen SELFIE en we krijgen de feedback dat leerlingen het erg waarderen omdat ze een mening hebben over de manier waarop technologie op school wordt ingezet; zij hebben een mening over de manier waarop de school hen helpt hun digitale vaardigheden te ontwikkelen. Volgens mij moet er absoluut aandacht zijn voor de zienswijzen binnen de leerlingengemeenschap."

Deirdre Hodson, Directoraat-Generaal Onderwijs, Jeugd, Sport en Cultuur Europese Commissie

Als de schooldirectie zich ervan bewust is dat gedeeld leiderschap in tijden van crisis goed kan werken, zoals de COVID-19 pandemie ons heeft getoond, [...] dan zou het in normale tijden bijzonder doeltreffend zijn. Dat zou het richtsnoer moeten zijn dat door beleidsmakers wordt vooropgesteld."

*Fernando Franco
Directoraat-Generaal Onderwijs, Portugal*

EEN BREDER BEREIK

De grootste uitdaging blijft nu het bereik uit te breiden en de reikwijdte te vergroten door de belangrijkste plaatselijke, regionale en nationale factoren in kaart te brengen. Er moet ruimte komen voor meer samenwerking tussen beleidsmakers, onderzoekers, initiële lerarenopleiding en beoefenaars.

Het feit dat de vijf middelbare scholen die hebben samengewerkt, zo tevreden zijn over het project, doet ons vermoeden dat wij steeds meer scholen moeten aansporen om de waarden van gedeeld leiderschap te integreren binnen hun organisaties."

*Javier Magdaleno Fuentetaja
Directoraat-Generaal voor Innovatie en Lerarenopleiding
Castilla y León (Spanje)*

Online vorming en professionele leergemeenschappen is ook een belangrijk element gebleken in termen van reikwijdte. Ook moet er verder belang worden gehecht aan het macroperspectief na het project. Mensen moeten worden betrokken bij en bevoegd voor de besluitvorming en ontwikkeling van leeractiviteiten op afstand. Ook moeten alle betrokkenen kunnen samenwerken in een partnerschap en mogelijk binnen een netwerk waar ze ervaringen met elkaar en onderling uitwisselen en zich handhaven als leergemeenschap.

¹Surf voor verdere informatie naar <http://12c.eun.org/tools> en https://ec.europa.eu/education/schools-go-digital_en

EEN PERSPECTIEF OP SCHOOLNIVEAU

BESTUUR

Het project benadrukt het belang van dialoog binnen scholen en tussen scholen onderling. Ontmoetingen en voortdurende uitwisseling met belanghebbenden blijven een fundamentele manier om ook bottom-upbenaderingen te ontwikkelen die ruimte laten voor discussie tussen beoefenaars, experts en beleidsmakers. Schoolroosters moeten verder gaan dan het plannen van lesactiviteiten alleen en moeten aandacht hebben voor de behoefte aan tijdelijke vrijstelling van lesverplichtingen zodat er tijd is om een benadering voor gedeeld leiderschap in te voeren.

Er was een gedeelde visie die samen was opgebouwd en dit was enkel mogelijk omdat formele en informele leiders samen met de belanghebbenden betrokken waren bij de besluitvorming."

Ana Cohen
Portugal

Het is heel belangrijk om te zien hoe leiderschap gedeeld kan worden. Macht berust niet bij één enkele persoon of bij het managementteam [...]. Iedereen wil verschillende problemen en ideeën delen."

Elena Valle Santos
Spanje



LEERKRACHTEN, INPUT EN PARTICIPATIE

Om gedeeld leiderschap te kunnen laten plaatsvinden, moeten beoefenaars nadenken over problemen, ze delen en aanpakken via actieve deelname aan de **schoolgemeenschap**. Intermediaire leidinggevenden met praktische kennis van de verschillende domeinen kunnen de ontwikkeling van intercollegiale ondersteuningsstructuren aanmoedigen. Het delen van kennis over wat anderen doen en hoe zij zich organiseren, is essentieel.

Een langere samenwerkingstijd tussen leerkrachten kan een efficiënte manier zijn om de weerstand tegen verandering te breken en de invoering van nieuwe praktijken te **vergemakkelijken**. De resultaten van het project wijzen erop dat de gedeelde leiderschapsaanpak de toepassing van nieuwe praktijken in grotere mate heeft vergemakkelijkt dan de technologieën; ook werd zo het vertrouwen tussen de leerkrachten en wederzijdse hulp verder ontwikkeld. Ook werd de lerende onderwijsgemeenschap dichter bij een ander en noodzakelijk werkproces gebracht.



Mensen komen samen, dragen bij en voelen zich gewaardeerd. Er wordt nu meer rekening gehouden met waardevolle punten die anders over het hoofd gezien worden."

Suzanne Camilleri
Malta

Wij creëren een evenwichtige macht die alle verschillen binnen de groep [...] bevat. De sleutelwoorden zijn coördinatie, diplomatie maar ook integratie [in een omgeving waar] alle leden zich bewust zijn van hun verantwoordelijkheden."

Laura Ruggiero
Italië

COMMUNICATIE EN VERSPREIDING

Betere en meer innovatieve manieren vinden voor het communiceren en verspreiden van bewijs vanuit beleid, praktijk en onderzoek over gedeeld leiderschap is van strategisch belang. Interne communicatie speelt een sleutelrol om ervoor te zorgen dat niemand achterblijft en om niet-onderwijzend personeel te betrekken bij de processen voor gedeeld leiderschap. Reflectie binnen en delen tussen scholen moet een algemene en regelmatig toegepaste praktijk worden. **Communicatie moet worden gezien als onderdeel van het democratiseringsproces van de school.** Dit stelt de praktijk van de school open en biedt transparantie op de hele onderwijsgemeenschap.



hola!



Dankzij gedeeld leiderschap voelen we dat we erbij horen [...]. We kunnen een echte samenwerking overwegen tussen alle leerkrachten wanneer we een gemeenschappelijke strategie voor lesgeven ontwikkelen."

Simona Costaggini
Italië

PROFESSIONELE LEERGEMEENSCHAPPEN

Een uitstekende manier [om tot gedeeld leiderschap te komen] is andere scholen te bezoeken en te kijken hoe zij gedeeld leiderschap invoeren. Het is heel positief dat we het teamwork kunnen verderzetten, dat we teams kunnen maken binnen onze school en dat we kunnen samenwerken met één doel voor ogen."

*Tim Labbe
België*

Leergemeenschappen zijn een bijzonder geschikt instrument voor gedeeld leiderschap. Van de gedeelde leiderschapsbenadering in het hart van het project is bewezen dat zij het interne netwerk van trainers binnen de school versterkt voor pedagogische, technische en lopende projecten. De opleiding (van leidinggevend en leerkrachten op school) is een essentiële voorwaarde om gedeelde leiderschapspraktijken beter op te nemen binnen de grenzen van autonomie, samenwerking en communicatie.

Gedeeld leiderschap begint bij het **definiëren en delen van een gemeenschappelijke schoolvisie en -missie** zodat elkeen in de schoolgemeenschap weet hoe hij moet handelen om een gemeenschappelijk doel te bereiken en zodat iedereen dezelfde richting uitgaat. **Het aangaan van een dialoog om de schoolinteractie** met de algemene schoolgemeenschap te verbeteren en het versterken van de relatie met alle belanghebbenden zijn essentieel in dit proces.

De leergemeenschap moet ook een **cultuur van evaluatie** bevorderen voor alle aspecten van het leven op school. Bewijs is essentieel en geslaagd gedeeld leiderschap betekent dat er indicatoren beschikbaar zijn aan de hand waarvan de transformatie van de leiderschapspraktijk kan worden begeleid en geëvalueerd. Deze begeleiding dient om eventueel noodzakelijke bijsturing onderweg te voorzien, bereidt de basis voor de dialoog op school- en systeemniveau voor en biedt mogelijkheden om tussentijdse successen te vieren.

Eén van de voordelen van gedeeld leiderschap is volgens mij dat het personeel meer betrokken is. Om leiderschap te doen slagen, moeten zo veel mogelijk mensen bij het proces betrokken worden."

*Tim Vuylsteke
België*

DUURZAAMHEID

Bij het invoeren van gedeeld leiderschap moet de nadruk liggen op de **"leiders als vuurtorenwachters"**, die als belangrijkste functie hebben mensen bij het proces te betrekken en de gemeenschap actief en groeiend te houden. Deze meer informele teams nemen de behoefte aan de zogenoemde formele intermediaire managementstructuren niet weg. Formele leiders moeten echter in lijn zijn met deze 'vuurtorenleiders' en ze steunen. Ook is het essentieel voor de gedeelde leiderschapsbenadering **deelnetwerken te creëren die lokale en regionale strategische partners omvatten** om zo de duurzaamheid van deze innovatieve praktijken te versterken.





L2C.EUN.ORG



FACEBOOK.COM/GROUPS/L2C.EU/



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.