

Anje Ros

Anje Ros is lector Leren & Innoveren bij Fontys Hogeschool Kind en Educatie.
E-mail: a.ros@fontys.nl

Brigit van Rossum

Brigit van Rossum is directeur van de Dair Academy, Academy voor de lerende organisatie.
E-mail: brigit.van.rossum@gmail.com

Op weg naar gespreid leiderschap

Benut de expertise in je school

Hoe verandert de rol van de schoolleider als in de school de omslag wordt gemaakt naar gespreid leiderschap? Anje Ros en Brigit van Rossum interviewden schoolleiders in het basisonderwijs, hun teamleden en een aantal bestuurders hierover. In dit artikel gaan ze in op verschillende aspecten van de rol van de schoolleider bij het (ontwikkelen van) gespreid leiderschap. Ze illustreren dit met fragmenten uit een van de zeven leiderschapsportretten die ze op basis van hun interviews hebben gemaakt.

Het omgaan met complexe vraagstukken vraagt van leraren expertise en samenwerking. Het is de rol van de schoolleider ervoor te zorgen dat de expertise en kwaliteiten in de school worden benut en versterkt, niet alleen in de klas, maar ook voor schoolontwikkeling. Schoolleiders dienen een klimaat te realiseren waarin leraren zelf eigenaarschap ervaren voor schoolontwikkeling, initiatieven nemen en verantwoordelijkheid nemen. Als leraren zelf initiatieven nemen om hun expertise in te zetten voor schoolontwikkeling, noemen we dat ook wel gespreid leiderschap (Spillane, 2006; Tian, Risku, & Collin, 2016). Het is echter niet eenvoud-

dig om een team te transformeren naar gespreid leiderschap.

Expertise in beeld

Om de expertise in school goed te benutten, is het van belang om goed zicht te hebben op alle expertise en kwaliteiten van leraren. Door samen met de teamleden in beeld te brengen waar iedereen goed in is en waar iedereen zich in wil ontwikkelen, krijgen leraren zicht op elkaars expertise en ambities. Het gaat daarbij niet alleen om door opleiding verkregen kennis, maar ook om kwaliteiten en specialismes die op andere manieren

zijn verworven: vakinhoudelijke en -didactische expertise, maar ook om meer vakoverstijgende expertise, bijvoorbeeld op het gebied van leer- of gedragsproblemen, ICT, duurzaamheid, pedagogisch klimaat, 21e eeuwse vaardigheden, of op het gebied van onderzoek of ontwerpen van lessen. Speciale aandacht verdienen leiderschapsvaardigheden op het gebied van organisatie, coaching, visie en teambuilding.

Door naast de aanwezige expertise ook in beeld te brengen wat de belangrijkste ontwikkelpunten van de school zijn voor de komende jaren en welke (extra) expertise en kwaliteiten daarvoor nodig zijn, krijgt het team zicht op de expertise die mogelijk nog ontbreekt. Wellicht zijn er leraren die zich hierin willen ontwikkelen. Bij vacatures heeft de schoolleider de mogelijkheid om nieuwe medewerkers aan te nemen die niet alleen binnen het team passen, maar ook over aanvullende expertise en

kwaliteiten beschikken en zich tegelijkertijd kunnen conformeren aan de teamdoelen en een bijdrage kunnen leveren aan de schoolontwikkeling. Juist in tijden van schaarste is het belangrijk om veel energie te steken in de werving van personeel dat een aanvulling is op het team. Door ook de sociale netwerken van leraren (en schoolleiding) in beeld te brengen, kan hulp, advies en feedback van buiten de school worden gevraagd, wanneer dat nodig is.

Als Edward Vinken in januari 2015 directeur wordt op 't Wikveld in Den Bosch is er behoorlijk wat onrust binnen het kindcentrum: de personele kosten zijn te hoog, de cultuur is niet optimaal en de opbrengsten staan onder druk. De eerste zes maanden voert Edward veel gesprekken. Edward: "Het ging met name over welke kwaliteiten iemand toevoegt aan de organisatie. Ik heb gekeken: wie



heeft welke rol? Wat vind ik daarvan? Waar zie ik om me heen wel ontwikkeling en waar niet?" Hij constateert dat de expertise in de school niet optimaal worden benut: "De grootste uitdaging was: wie draagt op welke plek bij aan de cultuur en zit je op de goede plek? Dat gaat over expertise, maar ook of iemand vanuit die expertise kan zorgen voor beweging, of hij daar de skills voor heeft."

Benutten van ieders expertise

Als schoolleiders met hun team zicht hebben op de aanwezige expertise, kwaliteiten en ambities, kunnen zij samen met het team beslissingen nemen over de inzet van het professioneel kapitaal in de school, gericht op het ontwikkelen en borgen van de kwaliteit van het onderwijs (Hargreaves, 2007). De aanwezige expertise kan als uitgangspunt dienen om samen met leraren keuzes te maken in de verdeling van het werk. Het principe van elke leraar, één klas biedt minder mogelijkheden voor taakdifferentiatie dan vormen waarbij groepen leraren verantwoordelijk zijn voor een grote groep leerlingen. Dan kunnen taken en rollen inhoudelijk worden verdeeld op basis van affiniteit en expertise; leraren hoeven niet meer alles te kunnen. Wisselende groepssamenstellingen bij verschillende leeractiviteiten geeft ruimte voor verschillende rollen van leraren (en andere onderwijsprofessionals) of juist het samen lesgeven in de vorm van *co-teaching*. Deze andere organisatie van het onderwijs kan leiden tot het beter benutten van alle beschikbare expertise en het versterken van expertise, doordat leraren van elkaar leren op de werkvloer. Het vraagt echter ook een transparante, professionele cultuur en goede samenwerkingsvaardigheden en voldoende zelfregie van leraren. Ook bij niet-lesgebonden taken kan rekening worden gehouden met de expertise van leraren. In veel scholen wordt de expertise van leraren die bijvoorbeeld een bepaalde opleiding hebben gedaan, nauwelijks benut buiten de eigen klas (Heyma, e.a., 2017). In andere scholen krijgen deze leraren juist taken die de schoolontwikkeling kunnen versterken, zoals coördinator van een werkgroep, het

coachen van andere leraren, het bewaken van de doorgaande lijn in de ontwikkeling van leerlingen en/of het initiëren van onderwijsverbeteringen op basis van nieuwe (wetenschappelijke) inzichten. Deze trend van specialisten (ook wel experts of *teacher leaders* genoemd) wordt met name in het basisonderwijs versterkt, doordat steeds meer leraren een (master)opleiding volgen. De werkwijze met specialisten kan een belangrijke impuls geven aan de kwaliteitsontwikkeling binnen scholen.

Edward stelt op basis van de kwaliteiten in het team een plan op waarin staat welke leraren hij wil behouden – ongeacht hun positie op de afvloeiingslijst – en hoe hij hun expertise wil benutten. Hij krijgt hiervoor steun van het bestuur. "Er is niemand uit de organisatie gegaan waarvan we binnen het team wisten dat diegene een broodnodige bijdrage zou gaan leveren. En ondertussen hebben we wel op verschillende plekken afscheid genomen van collega's. Er zijn ook nieuwe rollen toegevoegd, collega's opgeleid en de organisatie-structuur aangepast".

Ontwikkelen van leiderschap

Een belangrijk aandachtspunt bij het werken met specialisten is dat leraren die een bepaalde inhoudelijke expertise hebben, niet altijd over de benodigde leiderschapsvaardigheden beschikken om anderen hierin te coachen of mee te nemen in vernieuwingen (Snoek, 2014). Schoolleiders vervullen, als specialisten op het gebied van leiderschap, een sleutelrol bij de ontwikkeling van leiderschapsvaardigheden in de school. Zij kunnen de specialisten binnen de school ruimte geven om invloed te nemen, leiderschap te oefenen en te ontwikkelen in de praktijk en hen daarbij coachen en begeleiden. De schoolleider vervult daarbij zelf een voorbeeldrol in een ondersteunende en ontwikkelingsgerichte leiderschapsstijl. Het is van belang dat de specialisten ook een dergelijke leiderschapsstijl aannemen, omdat anders het risico bestaat dat andere leraren afhankelijk worden van specialisten en zelf geen initiatieven (meer) nemen

(Snoek, Hulsbos & Andersen, 2019). Door specialisten daarin te begeleiden draagt de schoolleider bij aan een schoolcultuur waarin iedere leraar (los van positie) uitgedaagd wordt om verantwoordelijkheid te nemen voor onderwijsontwikkeling en schoolontwikkeling.

Edward geeft jonge leerkrachten met ambitie de kans om nieuwe taken en rollen te nemen, zoals begeleider van studenten. "Zij had als coach verschillende opleidingen gedaan en ik zag haar enorm bewegen in het team, zowel voor studenten als leraren. Ze sprong in waar nodig, ook omdat ze het leuk vond. Zij heeft in no-time de academische opleidingsschool weer op de kaart gezet." Edward voert veel gesprekken met hen waarin hij ze betreft in keuzes en dilemma's en begeleidt hen in het nemen van leiderschap.

Leren van elkaars expertise: consultatie en feedback

Om optimaal te profiteren van elkaars expertise is het belangrijk dat er een cultuur ontstaat waarin leraren elkaar raadplegen en feedback vragen. Ondersteunend hieraan is een inrichting van de overlegstructuur, waarin er veel ruimte is voor dialoog, samenwerking en reflectie. Een duidelijke focus op een beperkt aantal speerpunten gericht op het verbeteren van het onderwijs en het 'oprui-men' (afschaffen of anders organiseren) van taken, besluitvorming en overleggen van leraren die niet bijdragen aan het primair proces, is daarbij nodig. Een mogelijke organisatievorm is werkgroepen of leerteams gerelateerd aan de speerpunten van de school, waarin leraren gezamenlijk een verbetervoorstel ontwikkelen.

Het voeren van een reflectieve dialoog is niet vanzelfsprekend. Dit vraagt vaardigheden op het gebied van communicatie, reflectie, analyse, het benutten van kennis en het geven van feedback (Ros & Van den Bergh, 2018). De schoolleider kan de ontwikkeling van deze vaardigheden bevorderen door met leraren hierop te reflecteren. Ook kunnen ze het gebruik van een (eenvoudige)

Om optimaal te profiteren van elkaars expertise is het belangrijk dat er een cultuur ontstaat waarin leraren elkaar raadplegen en feedback vragen

onderzoekscyclus aanreiken om een systematische werkwijze en het gebruik van literatuur te stimuleren. Tot slot kan het organiseren dat leraren elkaars klassen bezoeken hen meer inzicht geven in elkaars handelen (Ros & Van den Bergh, 2018).

Het van elkaar te leren en elkaar feedback geven wordt steeds meer vanzelfsprekend op 't Wijkveld. Edward stimuleert leraren met een bepaalde expertise deze verder te ontwikkelen en verantwoordelijkheid te nemen voor schoolontwikkeling. "Als leerkracht, maar ook als schoolleider kun je niet overal expert in zijn. Je kunt beter op zoek gaan naar je eigen kwaliteit en vandaaruit een bijdrage leveren aan de organisatie. Als we dat palet helder hebben, wordt het ontiegelijk interessant en gebeuren er hele mooie dingen. Je ziet nu bijvoorbeeld dat collega's ook NLP-trainingen gaan volgen, dat vind ik fantastisch. Want dan gaan ze in ieder geval zelf denken van hoe formuleer ik mijn boodschap, hoe kan ik het beste afstemmen. Wat betekent dat dan voor mijn gedrag en hoe ziet dat eruit in taal?"

Edward ondersteunt leraren bij het nemen van leiderschap op hun thema. "Zo wordt diegene medeverantwoordelijk en gaat hij of zij zich scherper ontwikkelen; waar moet ik naartoe, wie heb ik daarbij nodig, hoe ga ik dat doen? Ze krijgen ze daar ook weer een enorme boost van."

Benutten van gezamenlijke expertise: besluitvorming

De schoolleider kan de expertise in de school niet alleen benutten bij het verdelen van taken, maar ook bij besluitvormingsprocessen. Bij besluiten over onderwijsverbeteringen is het belangrijk dat alle leraren hun expertise kunnen inbrengen, zonder dat dit de besluitvorming stroperig maakt. Naast de schoolleider en specialisten, kunnen ook andere leraren een nuttige inbreng hebben, soms juist vanuit een heel ander perspectief. Een voorbeeld van een effectief en efficiënt besluitvormingsproces is een proces waarbij werkgroepen en specialisten verbetervoorstellen voorbereiden. Wanneer er tussenproducten ontstaan waarover het team een besluit moet nemen, kunnen alle teamleden digitaal om hun mening worden gevraagd. Teamleden hebben daarbij de keuze: wie reageert, doet mee en vindt het dus belangrijk zijn stem te laten horen. Bezwaren van een minderheid worden daarbij niet beschouwd als lastig, maar worden gebruikt om de beslissingen te verbeteren. Grote teams kunnen op deze manier slagvaardig blijven en toch de mogelijkheid bieden aan alle leraren die hier belang aan hechten om invloed uit te oefenen. Het voordeel van dergelijke werkwijzen is ook dat het draagvlak voor besluiten en de onderlinge en wederzijdse afhankelijkheid worden bevorderd. Hierdoor kunnen alle leraren excelleren op hun eigen terrein en mogen ze leunen op de expertise van collega's op andere terreinen.

De voorbereiding van onderwijsverbetering vindt in 't Wikveld steeds meer plaats door werkgroepen en specialisten, die onderzoeksmatig werken. Besluitvorming vindt plaats in teamvergaderingen, waarbij iedereen zijn mening kan geven over de voorstellen. Een goede communicatie over alle ontwikkelingen wordt steeds belangrijker. Een van de communicatiemiddelen is een app. "Wij hebben strenge afspraken over het gebruik ervan. Alles loopt via twee beheerders voor de appgroep *school highlights*, die gaat over wat zich afspeelt in de werkgroepen. Het is altijd een beeld, een film-

pje of foto met een beetje tekst, volledig gericht op ontwikkeling. Teamleden maken zelf berichten aan en sturen die naar twee beheerders die bepalen of ze geplaatst worden."

Voorwaarde voor het benutten van elkaars expertise: vertrouwen en focus

Een voorwaarde voor het benutten van expertise en kwaliteiten en het leren van elkaar binnen het team, is een klimaat van openheid, respect, vertrouwen en ruimte voor experiment. Bij veel leraren zit onzekerheid en de opvatting dat alles altijd meteen perfect moet gaan. Dit staat hen in de weg bij het nemen van initiatieven en het leren van elkaar. De voorbeeldrol van de schoolleider en de wijze waarop hij zich opstelt, kunnen van doorslaggevende betekenis zijn voor het klimaat in de school (Ros & Van den Berg, 2018). De schoolleiders in ons onderzoek zijn allemaal positief over de ontwikkelmogelijkheden van leraren en geven expliciet aan dat zij vertrouwen hebben in hun teamleden. Ze uiten hoge verwachtingen naar leraren en helpen hen deze waar te maken. Leraren voelen dit vertrouwen, waardoor ook hun zelfvertrouwen toeneemt en zij zich ernaar gaan gedragen. De schoolleiders nemen hun zorgen serieus en verdiepen zich in hun situatie. Ze spannen zich in om de randvoorwaarden te creëren waaronder de leraren optimaal kunnen functioneren.

In 't Wikveld verdwijnen de subculturen en staan er nieuwe leiders op. Dat betekent de ontwikkeling van een andere organisatiecultuur, waarin leraren van elkaar leren, elkaar leiden en volgen. "Een behoorlijk stevig proces, en daarin hebben we echt nog wel iets te doen. Feedback, feed forward, professionele dialoog, elkaar respecteren vanuit verscheidenheid en verschil, ook omdat je weet dat je elkaar toch allemaal weer nodig hebt." Edward benadrukt in teamvergaderingen regelmatig dat het er niet om gaat om posities te creëren. "We moeten het hebben over welke bijdrage nodig is en in wie we die vinden. Niet elke expertise is gekoppeld aan een rol. Bijvoorbeeld als je het hebt

over het verbinden en meenemen van ouders. Dat zie je niet terug in het organisatiemodel, maar als iemand dat goed doet, moet je dat blijven benoemen. Het is niet de bedoeling om een elitegroep te creëren. Maar ik denk dat ze meer dan ooit ook wel voelen dat het een enorme kans is om zelf meer regie te nemen”.

Conclusie

Het herkennen, erkennen en inzetten van de expertise en kwaliteiten van alle leraren leidt ertoe dat alle denkkracht, creativiteit en diversiteit in de school worden benut voor het verbeteren van het onderwijs. Een gevoel van eigenaarschap, van gedeelde verantwoordelijkheid speelt daarbij een belangrijke rol. Veel scholen benadrukken het belang van eigenaarschap van leerlingen voor hun eigen leerproces, omdat dit leidt tot zelfsturing en motivatie. Voor leraren geldt eveneens dat als schoolleiders hen de ruimte bieden om regie en dus leiderschap te nemen, dat hun motivatie en zelfvertrouwen toeneemt. We zien in onze voorbeeldscholen dat als leraren kunnen doen waar ze goed in zijn en waarin ze zich willen verbeteren, zij trots en zelfverzekerd zijn en met plezier hun beroep uitoefenen. Dat is in deze tijd ook veel waard! ■

Meer lezen?

In juni verschijnt *Kwaliteit door gespreid leiderschap*, waarin zeven portretten van schoolleiders zijn ingebed in een theoretisch model en waarin praktische handvatten en tips worden geboden. Het boek wordt uitgegeven door Van Gorcum.

Referenties

- Hargreaves, A. (2007). Sustainable Leadership and Development in Education: creating the future, conserving the past. *European Journal of Education*, 42 (2), 223-233.
- Heyma, A., Berg, E. van den, Snoek, M., Knezic, D., Sligte, H. & Emmelot, Y. (2017). *Effecten van een masteropleiding op leraren en hun omgeving*. Amsterdam: SEO.
- Ros, A. & Van den Bergh, L. (2018). *Kennisbenutting in onderzoekende scholen*. Eindhoven: Fontys Hogeschool Kind en Educatie.
- Snoek, M. (2014). *Developing teacher leadership and its impact in schools*. Academisch proefschrift. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam.
- Snoek, M., Hulsbos, F. & Andersen, I. (2019). *Hoe kan het leiderschap van leraren in scholen versterkt worden?* Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam.
- Spillane J.P. (2006). *Distributed Leadership*. San Francisco: John Wiley and Sons.
- Tian, M., Risku, M. & Collin, K. (2016). A meta-analysis of distributed leadership from 2002 to 2013: Theory development, empirical evidence and future research focus. *Educational Management Administration & Leadership*, 44 (1), 146-164.