

LEADERSHIP FOR LEARNING



LEIDERSCHAPS- ACTIVITEITEN

SCHOOLLEIDERSCHAP

Schoolleiderschap omvat visie-gericht werken aan de kwaliteit van onderwijs. Naast het ontwikkelen van mensen en de school, richt schoolleiderschap zich ook op goede kwaliteitsvolle relaties zowel in de school als met externen.

Het is samen actie ondernemen. Het vergt een gezamenlijke inspanning. We zetten in onze visie op leiderschap hiervoor drie begrippen centraal. Het dialogaal leiderschap, het gedeeld leiderschap en het onderwijskundig leiderschap. We verwijzen graag naar de visual terug te vinden op onze Pro-site.



VISIE

Schoolleiderschap

- Leiding geven aan de kwaliteit van onderwijs
- Visie-gericht werken
- Ontwikkelen van de school
- Ontwikkelen van mensen
- Investeren in goede relaties met de (brede) omgeving

Vanuit hun persoonlijke kwaliteiten geven leiders sturing aan deze praktijken om de toekomst van hun school vorm te geven.

LEADERSHIP FOR LEARNING

Om vanuit deze visie het onderwijskundige leiderschap te versterken en verder uit te bouwen, maken wij gebruik van het kader van **leadership for learning**.

Het kader van **leadership for learning (LFL)** is ontstaan vanuit een wetenschappelijk onderbouwing (Hallinger, 2011) en kreeg verder vorm in een internationaal Erasmusproject.

Dit kader focust zich op het leren op alle niveaus binnen een schoolsysteem: Het leren van leerlingen, het leren van het team, het leren van de hele school en het leren van het leiderschap.

Daarnaast richt **leadership for learning** zich ook op de organisatorische voorwaarden voor het leren. De organisatie van de curriculumontwikkeling, de organisatie van het pedagogisch didactisch handelen en de organisatie van leergemeenschappen.

In dit document stellen wij het concept schematisch voor (zie figuur 2).

De activiteiten die hier onder zijn opgesomd zijn voornamelijk gebaseerd op kenmerken van effectieve schoolleiders (Murphy et al., 2007; Daniëls et al., 2019), OECD (2016), TALIS rapport inzichten over leiderschap voor leren en schoolleiders empowerment gedrag (Lee & Nie, 2013).

Op basis van de genoemde literatuur zijn dit de vijf pijlers:

- **ontwikkelen en implementeren van een duurzame visie op leren en onderwijzen.**
- **bouwen aan relaties en een schoolcultuur op basis van vertrouwen**
- **focus op het effectief leren**
- **bouw professionele leergemeenschappen uit**
- **erkennen en vieren van succes en innovatie.**



HET KADER VAN LEADERSHIP FOR LEARNING

Leadership for learning



Figuur 2

Leadership for learning



Op de volgende pagina's sommen we leiderschapsactiviteiten per pijler op. Deze activiteiten kunnen door de schoolleider, door het leiderschapsteam, beleidsmedewerkers en door elk teamlid opgenomen worden. **Het is precies door deze samenwerking dat de activiteiten versterkt worden.**

BOUWEN AAN RELATIES EN EEN SCHOOL- CULTUUR OP BASIS VAN VERTROUWEN



interne relaties in de school

(gericht op leerlingen en de teamleden)

- Zich vriendelijk, ondersteunend en open opstellen tegenover elkaar.
- Een ordelijke klasomgeving verzekeren die bevorderlijk is voor het onderwijzen en leren.
- Goede intermenselijke betrekkingen tussen leerlingen en leerkrachten tot stand brengen.
- Elkaar aanmoedigen om als een team te werken en "teamspelers" te zijn.
- De zichtbaarheid van de praktijk in de klas verhogen door middel van observaties door collega's verhoogt de zelfefficiëntie van de leerkrachten.
- Kwetsbaarheden herkennen en erkennen.
- De persoonlijke behoeften van de personeelsleden beluisteren en helpen om die behoeften te verzoenen met een duidelijke visie voor de school.
- Leraren beschermen tegen onredelijke eisen van de beleidsomgeving of van de ouders en de bredere gemeenschap

externe relaties met de school

(vooral gericht op de ouders)

- Een ruimte te creëren voor ouders in de school en op een betrouwbare, open en eerlijke manier met ouders om te gaan.
- Samenwerking tot stand brengen tussen leerkrachten, scholen, ouders en gemeenschapsdiensten.
- Preventief werken beklemtonen.
- De bestaande verwachtingen van ouders ten aanzien van de schoolprestaties van hun kinderen in kaart brengen.
- De kijk van ouders op wat er voor hun kinderen mogelijk is, uitbreiden.
- Ouders begeleiden bij het stellen van verwachtingen rond huiswerk op een manier die leerlingen de kans geeft verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen succes.
- Professionele ontwikkeling aan ouders over hoe zij leerlingen kunnen helpen thuis aanbieden (workshops voor anderstaligen over het onderwijssysteem; door leerkrachten geleide workshops over wiskunde, wetenschappen en computers; workshops voor alle ouders over effectieve discipline thuis en hoe leerlingen het best te helpen met hun huiswerk).
- Een gastvrije omgeving voor ouders creëren
- Frequente en diverse communicatiemethoden hanteren.
- Ouders betrekken bij beslissingen die van invloed zijn op hun kind.
- Professionele ontwikkeling voor leerkrachten over het bevorderen van effectieve betrokkenheid van ouders bij het leren van kinderen, aanbieden.

ONTWIKKELEN EN IMPLEMENTEREN VAN EEN DUURZAME VISIE OP LEREN EN ONDERWIJZEN



- Een visie op leren en onderwijzen in samenwerking met collega's, passend bij de missie, de context van de school ontwikkelen en implementeren.
- De visie op leren en onderwijzen verwoorden in termen van gewenste situaties, gewenste uitkomsten.
- De visie op leren en onderwijzen in duidelijke doelen en in gewenst gedrag (gedragsplannen) vertalen.
- Collega's inspireren met en betrekken bij voorstellen die passen bij de visie op leren en onderwijzen of bij plannen voor de toekomst.
- Een omgeving creëren waarin collega's elkaar kunnen ondersteunen en zich tegelijkertijd op de visie kunnen richten.
- Betrokkenheid (co-creatie) bij het opmaken van de doelstellingen ontwikkelen.
- Iedereen betrekken bij het creëren van een gezamenlijk doelbewustzijn.
- De visie koppelen aan het schoolklimaat en de schoolcultuur om de inspanningen van leerkrachten te ondersteunen.

(H)ERKENNEN VAN GELEVERDE INSPANNING EN BEREIKTE VERANDERING OF INNOVATIE



- Frequente constructieve en motiverende feedback geven.
- Elkaar ondersteunen bij het doorvoeren van de veranderingen/ experimenten / innovaties.
- Elkaar motiveren.
- Elkaars sterktes, kwaliteiten waarderen.
- Inspanningen van collega's in hun weg naar en in het bereiken van de vooropgezette doelen waarderen en erkennen.
- Belangrijke bijdragen aan de organisatiedoelen waarderen en erkennen.
- Flexibel, (ver)zorgend, informeel zijn, nieuwe oplossingen voor problemen aanmoedigen.
- Ruimte geven om verantwoordelijkheden te kunnen opnemen door formele procedures ondersteunend te maken aan de gewenste uitkomsten.
- Ondersteunend zijn.

FOCUS OP HET EFFECTIEF LEREN



Focus op :

het curriculum(leerplannen) – leerlingbegeleiding – instructies (voor leerlingen, voor het team, voor het leiderschap)

- Onderwijsprogramma's ontwikkelen en monitoren
- De voortgang bewaken (controle op prestaties door evaluaties) en gerichte data gebruiken om de onderwijspraktijk systematisch te verbeteren.
- Collega's actief ondersteunen bij het geven van advies (feedback)over :
 - het oplossen van leerproblemen,
 - Veranderingen
 - analyseren van de leerlingenprestaties
- Het onderwijsprogramma te voorzien van leraren die in staat zijn leerlingen zinvol te laten leren.
- Het personeel te beschermen tegen afleiding van hun werk en hen niet belasten met bureaucratische taken die de werkdruk belasten.
- Schoolbrede professionele ontwikkeling opzetten.
- Samen met collega's nadenken over het verfijnen en verbeteren van (klassikale)instructies bij het onderwijzen en het leren.
- Instructie-ondersteuning geven als een vorm van feedback
- Het leren van leerlingen opvolgen, wat vaak leidt tot gedifferentieerde instructie.
- Hoge verwachtingen scheppen.
- In de mogelijkheden van elke leerling blijven geloven.
- Een ordelijke omgeving bieden.

BOUW PROFESSIONELE LEER- GEMEENSCHAPPEN UIT



- Collegiale spreektijd over het onderwijs en de gevolgen daarvan voor het leren initiëren en bevorderen.
- De relaties om met elkaar een cultuur of klimaat in de school te creëren waarin een professionele leergemeenschap kan floreren, koesteren.
- Verantwoordelijkheid voor het verbeteren van vaardigheden en het opdoen van kennis nemen.
- Het deelnemen aan formeel of informeel organiseren (initiëren, stimuleren, implementeren).
- Collega's aanmoedigen om berekende risico's te nemen, om iets uit te proberen.
- Nieuwe ideeën in samenwerkingen binnenbrengen.
- Het personeel aanmoedigen om te netwerken met externen die voor soortgelijke uitdagingen staan, zodat zij van elkaars ervaringen kunnen leren.
- Samenwerking organiseren. (tijd vrijmaken voor samenwerking tussen leerkrachten, ingebouwd in de schooldag, niet als "toevoeging")
- Samenwerking tot een noodzaak maken door middel van geplande vergadertijden voor samenwerking
- Een structuur voor professionele leergemeenschappen opzetten.
- Traditionele bijeenkomsten (personeelsvergadering, studiedag) screenen en omzetten in bijeenkomsten waar professionele ontwikkeling (professionele leergemeenschap) centraal staat.
- Teamnormen/waarden/collectieve verbintenissen ontwikkelen om de samenwerking te sturen.
- leiderschapsteams inzetten voor beoordeling en gegevensanalyse.
- Individuele ondersteuning bieden.
- Bezorgdheid over persoonlijke gevoelens tonen.
- De mening van het personeel naar waarde schatten
- Een open-deurbeleid voeren.
- Passende gedragsmodellen (voorbeelden van gewenste praktijken) aanreiken.
- Leerkrachten verzoeken om professionele doelen te ontwikkelen die verband houden met de prestatiedoelen van de leerlingen en die rechtstreeks gericht zijn op het leerplan van de school.
- datasystemen en dataprocessen in de school opzetten
- Een datagestuurde kennisconstructie en het delen van instructieve praktijken opzetten.