Fontys › FOR SOCIETY

LEIDERSCHAP IN HET ONDERWIJS
PLATFORM VOOR PRAKTIJKGERICHT ONDERZOEK

SYMPOSIUM

LEIDING GEVEN AAN EEN LERENDE ORGANISATIE

16 september, ’s-Hertogenbosch

Georganiseerd door het

Platform Leiderschap in het onderwijs

Rapportage van de opbrengsten

Inhoud

Symposium leiding geven aan een lerende organisatie 3

Dilemma's bij gespreid leiderschap 4
Leidinggeven aan professionele ruimte 5
Belang van bewustzijn van je eigen rol als leidinggevende 6
Leerlandschap voor startende schoolleiders 7
Hoe schoolleiders teamleren stimuleren: de kracht van leiderschap 8
Versterken van Merletcollege als lerende organisatie 9
Naar een lerende organisatie: de rol van stafdiensten en bestuursbureaus 10
Professionele identiteitsontwikkeling van de schoolleider. De rol van de opleider in een lerende organisatie 11
Kan duaal leiderschap bijdragen aan meer betrokken en bevlogen leerkrachten? 12

Gesprekken over de toekomst van leiderschap 13

Symposium leiding geven aan een lerende organisatie

Op 16 september organiseerde het Platform Leiderschap in het onderwijs een symposium voor schoolleiders en besturen bij Fontys in 's-Hertogenbosch. Er waren zo'n 150 schoolleiders en andere geïnteresseerden aanwezig. In deze rapportage geven we een kort verslag van de keynote, van de verschillende workshops en de gesprekken over de toekomst van leiderschap waarmee we het symposium afsloten.

Naar een lerende organisatie

Anje Ros

Door de complexe vraagstukken waar schoolleiders voor staan – denk aan personeelstekort, digitalisering en AI, kansengelijkheid en inclusie, duurzame onderwijsverbetering – voelen zij een toenemende noodzaak om hun school/opleiding door te ontwikkelen naar een lerende organisatie. Een lerende organisatie is geen einddoel of afzonderlijk verbeterproject, maar een manier van werken. In een lerende organisatie werken professionals gezamenlijk aan een gedeelde visie, leren zij van ervaringen en onderzoek, benutten zij elkaars expertise en nemen zij gezamenlijk verantwoordelijkheid voor verbetering en vernieuwing.

Anje presenteerde het model van de lerende organisatie met zeven samenhangende dimensies die scholen en besturen helpen om hun leervermogen te versterken (zie Dossier lerende organisatie). Deze dimensies omvatten een gedeelde visie op leren en ontwikkelen, voortdurende professionele ontwikkeling, teamleren en samenwerking, leren met externe partners, een onderzoekende en innovatieve cultuur, gespreid leiderschap en de organisatorische voorwaarden die leren mogelijk maken.

Leiderschap speelt een cruciale rol in de ontwikkeling van lerende organisaties. Niet alleen schoolleiders, maar ook bestuurders en stafbureau dragen bij aan het creëren van omstandigheden waarin leren centraal staat. Leiderschap zien we als een collectief proces waarin expertise wordt benut, initiatief wordt gestimuleerd en professionals gezamenlijk richting geven aan ontwikkeling.

De verschillende dimensies van een lerende organisatie zijn nauw met elkaar verbonden. Investeren in professionele ontwikkeling heeft bijvoorbeeld meer effect wanneer er sprake is van een gedeelde visie, een cultuur van samenwerking en voldoende gevoelde tijd voor kennisdeling. Duurzame onderwijsontwikkeling vraagt om organisaties waarin leren niet incidenteel plaatsvindt, maar een vanzelfsprekend onderdeel vormt van het dagelijks handelen van professionals op alle niveaus.

De workshops sloten aan op deze uitgangspunten. Vanuit verschillende perspectieven, onderzoeksprojecten en praktijkvoorbeelden werd verkend hoe scholen en besturen concreet kunnen werken aan het versterken van hun leervermogen. Dit symposium laat zien dat de ontwikkeling van een lerende organisatie niet alleen relevant is voor afzonderlijke scholen, stafafdelingen en besturen. Juist door gezamenlijk te leren, kennis te delen en expertise te benutten kunnen onderwijsorganisaties beter inspelen op de complexe vraagstukken van vandaag en morgen.

Dilemma's bij gespreid leiderschap



Marlon van de Put, Fontys
m.putvande@fontys.nl

Samenvatting

Om de school als lerende organisatie te ontwikkelen, is het belangrijk dat kennis en expertise van leraren systematisch wordt benut. Dit betekent bijvoorbeeld dat niet alleen schoolleiders de onderwijskundige koers bepalen en besluiten nemen, maar juist ook leraren leiderschap nemen op basis van hun expertise. In de praktijk leidt het ontwikkelen van gespreid leiderschap echter regelmatig tot dilemma's bij schoolleiders: wanneer geef ik ruimte voor initiatieven van leraren en wanneer pak ik de regie? Vooral een mismatch in wederzijdse verwachtingen kan zorgen voor spanningsvolle situaties. Om hier als schoolteam goed mee om te gaan is het belangrijk dat de dialoog wordt gevoerd over hoe rollen en verantwoordelijkheden kunnen veranderen als gespreid leiderschap vorm krijgt. Daarnaast is het ook van belang dat schoolteams, naast en visie op leren, ook een heldere visie op leiderschap ontwikkelen en hier betekenis aan geven.

Belangrijkste inzichten

- Sturen of juist ruimte bieden?! Schoolleiders ervaren vooral dilemma's die betrekking hebben tot het al dan niet overnemen van de rol van teacher leaders;
- De oorzaak van dilemma's ligt vooral aan een ervaren mismatch in wederzijdse verwachtingen tussen de rol van de schoolleider en die van teacher leaders;
- Bij het omgaan met dilemma's kiezen schoolleiders met name voor actieve aanpakken gericht op het ontwikkelen van leiderschap skills van teacher leaders.
- Een heldere, betekenisvolle visie op leiderschap zorgt voor een goed uitgangspunt om besluiten te nemen en leiderschap van leraren te waarderen en stimuleren.

Zelf aan de slag

Beschrijf één concrete situatie waarin je een dilemma ervoer bij gespreid leiderschap stap voor stap aan de hand van de STARR methode (Situatie – Taak – Acties – Resultaat – Reflectie). Bespreek vervolgens met een collega je dilemma en hoe je hier mee omging. Ga hier vooral ook in op de afwegingen die je maakte. Wat heb je uiteindelijk van deze ervaring geleerd? Wat zou je de volgende keer mogelijk anders doen?

Tip

Ondanks dat veel scholen een visie op leren en ontwikkelen hebben geformuleerd, blijft een visie op leiderschap nog vaak onderbelicht. Ga met je team in gesprek over jullie visie op leiderschap en wat het betekent om te werken aan een schoolcultuur waarin leiderschap door leraren wordt gestimuleerd en gewaardeerd.

Leidinggeven aan professionele ruimte



Patrick van Schaik, HZ University of Applied Sciences
p.w.van.schaik@hz.nl

Samenvatting

Professionele ruimte is meer dan ruimte geven aan professionals. In deze workshop onderzochten we professionele ruimte als het dynamische samenspel tussen *creëren, ervaren en benutten*. Uit onderzoek met het Zeeuws Schoolleidersplatform blijkt dat leidinggevenden professionele ruimte kunnen creëren, maar dat professionals die niet vanzelfsprekend zo ervaren. En ervaren ruimte wordt zonder structuur, dialoog en richting niet automatisch benut voor gezamenlijk leren. De leiderschapsvraag is daarom niet: *hoe creëer ik professionele ruimte?*, maar: *wat doe ik zodat professionals die ruimte daadwerkelijk ervaren én benutten voor gezamenlijk leren en ontwikkelen?* Dat vraagt om leiderschap dat ruimte creëert, oog heeft voor hoe die wordt ervaren én richting geeft aan het benutten ervan: ruimte én richting, vertrouwen én dialoog, autonomie én gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Belangrijkste inzichten

- Professionele ruimte ontstaat in het samenspel tussen ruimte creëren, ruimte ervaren en ruimte benutten.
- De ruimte die een leidinggevende denkt te geven, wordt door professionals niet vanzelfsprekend ook zo ervaren. Een gesprek met elkaar hierover kan helpen.
- Ruimte leidt niet automatisch tot gezamenlijk leren en ontwikkelen; daarvoor zijn structuur, dialoog en richting nodig.
- Meer professionele ruimte kan juist vragen om meer gericht leiderschap, bijvoorbeeld op gezamenlijke doelen, kennisdeling en collectieve verantwoordelijkheid.
- De leiderschapsopgave is niet zoveel mogelijk ruimte geven, maar voorwaarden creëren waardoor professionals die ruimte gezamenlijk kunnen benutten voor leren en beter onderwijs.

Zelf aan de slag

Neem een situatie waarin je professionals ruimte geeft, maar niet tevreden bent over hoe die wordt benut. Drie vragen:

1. Creëer ik voldoende professionele ruimte?
2. Ervaren professionals die ruimte ook?
3. Wordt de ruimte benut voor gezamenlijk leren en ontwikkelen?

Onderzoek waar volgens jou het grootste verschil zit.

Ga vervolgens hierover in gesprek met de betrokken professionals. Hoe ervaren zij de ruimte? Wat helpt of belemmert hen om die ruimte te benutten? En wat vraagt dat van jouw leiderschap? Een verschil tussen de ruimte die jij denkt te creëren en de ruimte die zij ervaren, kan waardevolle inzichten opleveren. Bespreek die met een collega en vertaal ze naar je eigen handelen: *In mijn leiderschap ga ik méér… en mínder….*

Belang van bewustzijn van je eigen rol als leidinggevende



José Middendorp, NHL Stenden
jose.middendorp@nhlstenden.com

Samenvatting

Aan de slag met eigen ervaringen (vanuit de fenomenologie) is werken met mentale modellen. Aannames, overtuigingen en beelden bepalen onze kijk op de onderwijscontext en hoe we handelen. Delen van eigen ervaringen maken je bewust van je mentale model. Luisteren naar ervaringen van anderen, zonder direct te oordelen, geeft zicht op het perspectief van een ander. Het draagt bij aan het leren in een lerende organisatie. De inbreng van eigen ervaringen en het luisteren zonder oordeel kunnen deel uitmaken van een kritische reflectie in een continu proces van handelen. In een lerende organisatie ontstaat een cultuur waarin subjectieve ervaringen van docenten (bijvoorbeeld de ervaring van handelingsverlegenheid) serieus worden genomen en als belangrijke bron voor innovatie en kwaliteitsverbetering wordt beschouwd.

Belangrijkste inzichten

- Je moet als leidinggevend een veilige omgeving kunnen creëren en jezelf bloot durven en kunnen geven.
- Delen van eigen ervaringen geeft stem aan de mens in de organisatie.
- Luisteren naar de ander door het eigen oordeel op te schorten is moeilijk, maar geeft ook ruimte om te horen wat de ander daadwerkelijk zegt.
- Het teamleren of collectieve leren wordt dieper en gedeeld door ruimte (open dialoog) voor elkaars perspectieven.
- Het delen van eigen ervaringen vraagt om vertraging.

Zelf aan de slag

Het is van belang om het werken met ervaringen te leren onder begeleiding van een deskundige. Het doet een indringend appel op het diepgaand reflecteren van een leidinggevende. Dat is voorwaardelijk. Dat betekent dat je voorbeeld moet kunnen zijn in het delen van een eigen ervaring; hiermee veiligheid moet kunnen creëren. Wat laat je zien? Hoe praat je over jezelf en over de ander? Het gaat nadrukkelijk niet over goed of fout. Het zijn van een voorbeeld resoneert wanneer collega's hun ervaringen delen en jij als leidinggevende dit proces begeleidt. Jij start als leidinggevende dan ook met het delen van een ervaring. Je toont iets van jezelf dat je bv heeft geraakt. Belangrijk: hiervoor is rust en tijd nodig.

Leerlandschap voor startende schoolleiders



Vera Ruitenberg, KSU | Loes van Wessum, Windesheim
vera.ruitenberg@ksu.nl | l.van.wessum@windesheim.nl

Samenvatting

Hoe behouden we startende schoolleiders en ondersteunen we hun continue professionele ontwikkeling? Binnen Utrecht Leert ontwikkelen PO-besturen samen met Loes van Wessum een duurzaam leerlandschap om hen beter te ondersteunen. Tijdens de workshop brachten deelnemers lopende initiatieven in kaart rondom kennis en vaardigheden, persoonlijk leiderschap en de organisatie leren kennen. Ze noemden onder meer intervisie, externe scholing, ondersteuning vanuit het stafbureau, buddy en mentorconstructies en maatwerk-begeleiding. De presentatie van het leerlandschap bood inspiratie en legde blinde vlekken bloot. Deelnemers benadrukten dat regionale samenwerking, een sterk professioneel netwerk, peer learning en een stevig inductieprogramma essentieel zijn voor succes. Als vervolgstappen noemden zij onder meer het uitvoeren van een nulmeting, het inventariseren van bestaande ontwikkeltrajecten en het versterken van begeleiding en mentoring voor startende schoolleiders.

Belangrijkste inzichten

- Een doordacht inductieprogramma is essentieel voor behoud en continue professionele ontwikkeling van startende schoolleiders. Deelnemers benadrukten het belang van een stevig programma waarin professionele ontwikkeling, begeleiding, mentoring en een gefaseerde kennismaking met de organisatie samenkomen.
- Leren is krachtig in netwerken. Intervisie, leernetwerken, directeurenberaden en regionale samenwerking zijn waardevolle vormen van ondersteuning.
- Er is behoefte aan een balans tussen maatwerk en een gezamenlijke basis. Hoewel ondersteuning moet aansluiten bij individuele behoeften van starters, herkennen deelnemers ook dat bepaalde kennis, vaardigheden en uitdagingen voor alle startende schoolleiders gelijk zijn. Dit biedt aanknopingspunten voor een gezamenlijke aanpak binnen besturen en regio's.

Deze drie inzichten onderstrepen dat duurzame ondersteuning vraagt om een combinatie van structuur, verbinding en maatwerk.

Zelf aan de slag

Een duurzaam inductieprogramma voor startende schoolleiders begint met een inventarisatie van hun behoeften én van het bestaande ondersteuningsaanbod. Kijk daarbij naar drie domeinen: kennis en vaardigheden; persoonlijk leiderschap en kennismaking met de school, het bestuur en de regio. Gebruik de landelijke beroepsstandaard als referentiekader. Op basis van de opbrengsten ontwikkel je een programma dat een gezamenlijke basis combineert met ruimte voor maatwerk. Denk aan mentoring, buddytrajecten, intervisie, kennissessies en leernetwerken. Zorg daarnaast voor duidelijke organisatorische randvoorwaarden, zoals een jaarplanning, heldere verwachtingen en een goed mentorprofiel. Evalueer het programma regelmatig, bijvoorbeeld na zes maanden, zodat het kan worden bijgesteld. Zo ontstaat een samenhangende aanpak die professionele groei, verbinding, zelfvertrouwen en duurzame inzetbaarheid van startende schoolleiders versterkt.

Hoe schoolleiders teamleren stimuleren: de kracht van leiderschap



Anoeska van den Noort | Nienke Hingstman, WUR
anoeska.vandennoort@wur.nl | nienke.hingstman@wur.nl

Samenvatting

Teamleren helpt scholen complexe vraagstukken aan te pakken door de expertise van leraren gezamenlijk te benutten. Maar wat vraagt dit van schoolleiders? In deze workshop verkenden deelnemers, vanuit onderzoek en eigen praktijksituaties, hoe gedrag en rolopvattingen van schoolleiders teamleren beïnvloeden. Schoolleiders bewegen tussen koers en mens, sturen en vertrouwen, en onderwijs en organisatie. Hun gedrag en rolopvattingen komen niet altijd overeen: de situatie bepaalt mede welk leiderschap passend is. Top-down en bottom-up leiderschap hoeven daarbij geen tegenpolen te zijn. Richting geven en begrenzen kunnen samengaan met ruimte bieden en vertrouwen geven. Juist het bewust afstemmen van leiderschap op wat de situatie en het team nodig hebben, kan ruimte creëren voor expertise, eigenaarschap en gezamenlijk leren binnen het team.

Belangrijkste inzichten

- Leidinggeven aan teamleren vraagt om balanceren. Schoolleiders bewegen tussen richting geven en ruimte bieden, sturen en vertrouwen, koers en mens.
- Rolopvatting en gedrag vallen niet automatisch samen. De situatie beïnvloedt hoe een schoolleider zijn of haar rol in concreet gedrag vertaalt.
- Een kwaliteit kan ook doorschieten. Betrokkenheid en deskundigheid kunnen teamleren ondersteunen, maar kunnen de ruimte voor het team ook beperken.
- Top-down en bottom-up zijn niet noodzakelijk elkaars tegenpolen. Begrenzen, procesbewaking en voorwaarden creëren kunnen juist ruimte maken voor teamleren.
- Leiderschap betekent niet alles bepalen of oplossen. De kracht zit in koersvast én mensgericht handelen, met oog voor expertise, vertrouwen en eigenaarschap in het team.

Zelf aan de slag

Neem een concrete situatie uit je eigen praktijk waarin je team leert of een complex vraagstuk aanpakt. Kijk naar je eigen leiderschap: Wat vind ik dat mijn rol als schoolleider hier zou moeten zijn? Welk gedrag laat ik daadwerkelijk zien? Onderzoek waar de antwoorden op beide vragen overeenkomen en waar spanning ontstaat. Vraag je vervolgens af wat de situatie nodig heeft. Bespreek dit eventueel met collega's of met je team. Zo wordt je dilemma aanleiding om bewuster te bepalen welk leiderschap het teamleren op dat moment ondersteunt.

Versterken van Merletcollege als lerende organisatie



Willem van den Kieboom, Merletcollege | OMO
w.vandenkieboom@merletcollege.nl

Samenvatting

Een lerende organisatie ontstaat niet vanzelf! Tijdens deze workshop deelde ik hoe Merletcollege gezamenlijk werkt aan het versterken van een lerende cultuur waarin samenwerken, samen leren en eigenaarschap centraal staan. Aan de hand van het model van de lerende organisatie verkenden we de cruciale rol van schoolleiders bij het creëren van een gezamenlijke en gedragen visie, professionele ruimte en leiderschap. Daarbij stonden vragen centraal als: hoe bevorder je eigenaarschap, welke vorm van sturing is nodig en hoe organiseer je samen leren in de dagelijkse praktijk? De workshop combineerde praktijkvoorbeelden, reflectie en uitwisseling tussen deelnemers uit verschillende onderwijssectoren.

Belangrijkste inzichten

- Een gezamenlijke visie, duidelijke structuur en doelgerichte ontwikkeling zijn essentieel.
- Samenwerken en samen leren vormen de basis voor duurzame verbetering van onderwijskwaliteit.
- De belangrijkste taak van schoolleiders is niet het nemen van besluiten, maar het geven van betekenis en richting.
- Lerend en gespreid leiderschap ontstaat niet door minder sturing, maar door andere sturing die eigenaarschap en professionele verantwoordelijkheid versterkt.
- Een school wordt pas echt een lerende organisatie wanneer ook schoolleiders zichzelf zichtbaar opstellen als een leerteam.

Zelf aan de slag

Gebruik het model van de lerende organisatie als gesprekskader binnen de teams (zie Dossier lerende organisatie). Bespreek met elkaar de vraag: “Als ik (schoolleider) door jouw school loop, wat zie ik dan terug van een lerende organisatie?” Onderzoek waar eigenaarschap, samenwerking en leiderschap zichtbaar zijn en welke patronen de ontwikkeling ervan belemmeren of juist stimuleren. Organiseer structureel momenten voor samen leren, creëer professionele ruimte en stimuleer besluitvorming dichtbij de praktijk. Bespreek expliciet welke vorm van sturing nodig is om een gezamenlijke visie en verantwoordelijkheid te versterken.

Naar een lerende organisatie: de rol van stafdiensten en bestuursbureaus





Anje Ros, Fontys Educatie; Lydia Schaap, Hogeschool Utrecht; en Annemarie Neeleman, Hogeschool Rotterdam
a.ros@Fontys.nl | lydia.schaap@hu.nl | m.b.m.neeleman@hr.nl

Samenvatting

Veel onderwijsorganisaties hebben de ambitie om een lerende organisatie te zijn, maar over de belangrijke rol die stafdiensten en bestuursbureaus daarin spelen is nog relatief weinig onderzoek gedaan. Het model van de lerende organisatie helpt stafafdelingen en bestuursbureaus om scholen en opleidingen te ondersteunen bij hun ontwikkeling tot lerende organisatie. Tegelijkertijd kunnen zij zelf als lerende organisatie functioneren en daarmee een voorbeeldrol vervullen. Stafmedewerkers kunnen de Scan Lerende Organisatie (op school en bestuur/staf-niveau) inzetten om samen met collega's zicht te krijgen op waar zij staan als lerende organisatie op de zeven onderliggende dimensies en welke vervolgstappen zij kunnen zetten. Met de scan kunnen zij de ontwikkeling naar een lerende organisatie systematisch en onderzoeksmatig vormgeven.

Belangrijkste inzichten

- Stafdiensten en bestuursbureaus spelen een cruciale rol in het stimuleren en ondersteunen van scholen bij hun ontwikkeling tot lerende organisaties.
- Ontwikkeling naar een lerende organisatie vraagt om samenhang tussen verschillende beleidsterreinen, zoals Kwaliteit en innovatie, (strategisch) HR, financiën, et cetera.
- De zeven dimensies van een lerende organisatie hangen met elkaar samen, als je aan één dimensie werkt (met de scan), versterk je ook andere dimensies.
- De scan is bedoeld als dialooginstrument voor gezamenlijke reflectie en verbetering, niet als beoordelingsinstrument.

Zelf aan de slag

Gebruik de Scan Lerende Organisatie (Home - Scan Lerende Organisatie) om samen met collega's in kaart te brengen waar de organisatie staat op de dimensies van de lerende organisatie. Je kunt de scan invullen en bespreken als (geheel) bestuursbureau, maar ook als afdeling of met een kleine afvaardiging. Ga vervolgens in gesprek over mogelijke verschillen in perspectief, bepaal welke dimensies en subdimensies prioriteit verdienen en ontwikkel een haalbaar actieplan. Koppel deze aanpak aan de bestaande PDCA-cyclus zodat leren, verbeteren en monitoren een doorlopend proces worden. Structureel tijd nemen om met elkaar te reflecteren op wat je doet en hoe (de kwaliteit van het werk en de efficiëntie van werkprocessen), de taakverdeling (wie heeft welke expertise?) en prioriteiten (is dit nu van belang) helpt, juist in tijden van stress en drukte om goed met elkaar samen te werken en focus te houden.

Professionele identiteitsontwikkeling van de schoolleider. De rol van de opleider in een lerende organisatie



Belinda Oolman
Belinda.oolman@fontys.nl

Samenvatting

Professionele identiteit gaat over hoe schoolleiders zichzelf zien, wat hen drijft en hoe zij zich verhouden tot anderen en hun organisatiecontext. Die ontwikkeling is daarom niet alleen individueel, maar altijd verbonden met het team en de organisatie. De opleider ondersteunt deze ontwikkeling door de verbinding te leggen tussen drie perspectieven: de schoolleider, het team en de organisatie. Daarbij wisselt de opleider tussen rollen als spiegelaar, uitdager, verbinder en facilitator. Opleiden vraagt voortdurend om balans tussen richting geven en ruimte bieden, veiligheid creëren en uitdagen, en theorie verbinden met praktijk. De opleider helpt schoolleiders om ervaringen te duiden, betekenis te geven aan hun handelen. Zo wordt professionele identiteitsontwikkeling niet alleen een individuele leeropgave, stimuleert ook het leren binnen de organisatie.

Belangrijkste inzichten

- Professionele identiteit ontwikkelt zich in relatie tot de context. Wie je bent als schoolleider wordt gevormd door interactie met de praktijk, met anderen en met de organisatie waarin je werkt.
- Opleiden vraagt voortdurend balanceren. De opleider beweegt tussen richting geven en ruimte geven, tussen veiligheid en uitdaging en tussen kennis aanbieden en leren vanuit ervaring.
- Leren begint bij de praktijk. Theorie en modellen zijn waardevol wanneer zij helpen om ervaringen te begrijpen, nieuwe perspectieven te ontwikkelen en het handelen te verdiepen. De vraag is daarom vooral *'Welke kennis helpt deze schoolleider om betekenis te geven aan de eigen praktijk?'*
- Professioneel opleiden vraagt ook om reflectie op het eigen handelen. Welke rol neem ik in? Welke waarden sturen mijn keuzes? Door deze vragen mee te nemen, blijft de opleider niet buiten het leerproces staan.

Zelf aan de slag

Bekijk een ontwikkelvraag van een schoolleider vanuit drie perspectieven: de persoon van de schoolleider, het team en de organisatie. Reflecteer vervolgens op je eigen rol als opleider. Bied je voldoende richting én ruimte? Creëer je veiligheid én uitdaging? Sluit de kennis die je inbrengt aan bij de praktijk? Door de schoolleider, het team, de organisatie en je eigen handelen steeds met elkaar te verbinden, ontstaat ruimte voor diepgaand leren dat verder gaat dan individuele ontwikkeling en bijdraagt aan een lerende organisatie.

Kan duaal leiderschap bijdragen aan meer betrokken en bevlogen leerkrachten?





Nicolette van Halem en Daisy van den Berghe, UvA
n.vanhalem@uva.nl | daisyvandenberghe@outlook.com

Samenvatting

In veel scholen worden leiderschapstaken niet langer uitsluitend door schoolleiders uitgevoerd, maar steeds vaker gedeeld met leraren. In deze studie is onderzocht hoe leerkrachten in het primair onderwijs duaal leiderschap ervaren en hoe deze percepties samenhangen met hun werkbetrokkenheid. Op basis van een vragenlijstonderzoek onder circa 200 leerkrachten laat het onderzoek zien dat duaal leiderschap kan bijdragen aan een werkomgeving waarin leerkrachten meer invloed ervaren, zich gesteund voelen en gemotiveerd blijven om zich in te zetten voor de school. Daarbij lijken werkgerelateerde energiebronnen, zoals autonomie, inspraak, professionele ondersteuning en samenwerking, een belangrijke rol te spelen. De bevindingen bieden aanknopingspunten voor scholen die leiderschap meer willen delen en tegelijkertijd de kwaliteit, vitaliteit en duurzaamheid van hun team willen versterken.

Belangrijkste inzichten

- Leerkrachten verschillen in de mate waarin zij duaal leiderschap binnen hun school ervaren.
- Werkgerelateerde energiebronnen, zoals autonomie, inspraak en professionele ondersteuning, spelen hierbij een belangrijke rol.
- Het doelgericht organiseren van gedeelde verantwoordelijkheden kan bijdragen aan de vitaliteit en het eigenaarschap van leerkrachten.
- Een zorgvuldige verdeling van leiderschapstaken kan helpen om werkdruk te spreiden en expertise in de organisatie beter te benutten.

Zelf aan de slag

Breng binnen je schoolteam in kaart hoe leiderschap momenteel is georganiseerd. Wie neemt welke beslissingen? Waar ervaren leerkrachten invloed en eigenaarschap, en waar juist niet? Bespreek vervolgens welke energiebronnen aanwezig zijn binnen het team, zoals autonomie, professionele ruimte, ondersteuning en samenwerking. Onderzoek samen welke aanpassingen in leiderschap en taakverdeling kunnen bijdragen aan meer betrokkenheid, bevlogenheid en werkplezier.

Een succesvolle vorm van gedeeld of duaal leiderschap vraagt niet alleen om een andere taakverdeling, maar ook om duidelijke afspraken, onderling vertrouwen en een gedeelde visie op leiderschap. Maak daarom expliciet bespreekbaar welke verantwoordelijkheden bij schoolleiders, leraren en eventuele teacher leaders liggen en hoe zij elkaar kunnen versterken.

Gesprekken over de toekomst van leiderschap

Tijdens een walk&talk hebben we gesproken over de toekomst van leiderschap in een lerende organisatie. Hieronder staan de belangrijkste conclusies.

1. De grootste uitdaging: ruimte creëren voor leren en ontwikkeling

De deelnemers zien de toenemende complexiteit van het onderwijs als de belangrijkste uitdaging voor leiderschap. Schoolleiders worden geconfronteerd met een groeiende hoeveelheid externe eisen, personeelstekorten, organisatieveranderingen en maatschappelijke vraagstukken, terwijl de beschikbare tijd en capaciteit niet toenemen.

Tegen deze achtergrond benadrukken veel deelnemers het belang van **vertragen**, focus aanbrengen en prioriteiten stellen. Om een lerende organisatie te ontwikkelen is volgens hen tijd nodig voor gezamenlijke reflectie, dialoog, visieontwikkeling en collectief leren. De huidige werkdruk en de veelheid aan taken en het leraren/schoolleiderstekort maken dit echter moeilijk.

2. De grootste kansen: samenwerking en gespreid leiderschap

De belangrijkste kansen liggen volgens de deelnemers in **meer samenwerking, zowel binnen als buiten de eigen organisatie**. Daarbij gaat het om samenwerking tussen onderwijssectoren, met externe partners en binnen bredere onderwijs-ecosystemen. Ook onderzoek wordt gezien als een belangrijke motor voor ontwikkeling en innovatie.

Een tweede terugkerend thema is **gespreid leiderschap**. Deelnemers zien veel potentieel in het beleggen van eigenaarschap bij teams en professionals. Dit vraagt van leidinggevenden dat zij vertrouwen geven, ruimte creëren voor initiatief, reflectief handelen stimuleren en soms bewust een stap terugzetten.

3. De rol van besturen: faciliteren, vertrouwen geven en richting bieden

Voor besturen zien de deelnemers vooral een rol als **facilitator van leren en ontwikkeling**. Besturen zouden duidelijke kaders en een heldere koers moeten bieden, terwijl zij tegelijkertijd vertrouwen, autonomie en mandaat geven aan schoolleiders en teams. Daarnaast wordt het belang benadrukt van:

- het stimuleren en waarderen van gespreid leiderschap;
- het organiseren van intervisie en professionele leernetwerken;
- het bieden van focus in een complexe omgeving;
- het ondersteunen van schoolleiders in transitieprocessen;
- het regelmatig toetsen van beleid aan de praktijk op de werkvloer.

Een aantal deelnemers wijst erop dat besturen vooral oog moeten hebben voor wat teams nodig hebben, in plaats van voor bestuurlijke status of formele posities.

4. De rol van onderzoekers, experts en opleiders: partners in leren

De deelnemers zien onderzoekers en opleiders niet primair als beoordelaars, maar als **partners die leren ondersteunen**. Hun rol ligt in het verbinden van kennis en praktijk, het stimuleren van nieuwsgierigheid, het ondersteunen van experimenten en het helpen ontwikkelen van een gemeenschappelijke taal rondom onderwijsontwikkeling.

Onderzoekers zouden daarnaast moeten bijdragen aan het zichtbaar maken van wat werkt, het ontwikkelen van bruikbare hulpmiddelen en het versterken van een onderzoekende cultuur. Verschillende deelnemers benadrukken dat schoolleiders zelf ook onderzoekend en reflectief moeten leren werken als onderdeel van een lerende organisatie.

5. De rol van schoolleiders zelf: naar faciliteren van collectief leiderschap

Voor schoolleiders zelf verschuift de rol volgens de deelnemers van direct aansturen naar het **faciliteren van collectief leren en leiderschap**. Belangrijke kenmerken van toekomstig leiderschap zijn:

- vertrouwen geven;
- verantwoordelijkheid delen;
- eigenaarschap stimuleren;
- mensen in hun kracht zetten;
- ruimte bieden voor experimenteren en fouten maken;
- luisteren en verbinden;
- zelf ook een lerende en onderzoekende houding aannemen.

Schoolleiders worden gezien als degenen die een gezamenlijke visie levend houden, maar tegelijkertijd ruimte creëren voor anderen om leiderschap te nemen op basis van hun expertise. Daarbij hoort ook het bieden van psychologische veiligheid tijdens de transities waarmee scholen en opleidingen worden geconfronteerd.

Conclusie

De opbrengsten van de gespreksgroepen wijzen op een duidelijke verschuiving van leiderschap als individuele functie naar leiderschap als **collectieve capaciteit van de organisatie**. De ontwikkeling van lerende organisaties vraagt volgens de deelnemers om meer samenwerking, onderzoekend werken, vertrouwen, gedeeld eigenaarschap en gespreid leiderschap. De uitdaging ligt vooral in het creëren van tijd, ruimte en focus om deze principes daadwerkelijk vorm te geven in een steeds complexere onderwijscontext.

Deze opbrengsten sluiten sterk aan bij het beeld van de lerende organisatie waarin leren, reflectie, participatie en collectieve verantwoordelijkheid centraal staan.