Stappen zetten in authentiek & gedeeld leiderschap

Eerste bevindingen

28 mei 2019

Wie zijn we?

OKO – Overlegorgaan van 4 koepels

- *Federatie Steinerscholen (Steinerscholen) – http://www.steinerscholen.be*
- *Vlaams Onderwijs Overlegplatform (VOOP) – http://www.voop.be*
- *Raad van inrichtende machten van het protestants-christelijk onderwijs (IPCO) – http://www.ipco.be*
- *Federatie van onafhankelijke, pluralistische, emancipatorische methodescholen (FOPEM)*

Stalla

De WEGwijzer

STALLA.
schoolleiderschap in transitie

School met de Bijbel “De WEGwijzer”

- Protestants-Christelijk onderwijs (IPCO)
- Gesubsidieerd Vrij onderwijs
- 87 jaar jong







STALLA.
schoolleiderschap in transitie

School met de Bijbel “De WEGwijzer”

- Uniek
- Regionaal
- Traditioneel innovatieve school







STALLA.
schoolleiderschap in transitie

School met de Bijbel “De WEGwijzer”

- > 60% indicator leerlingen
- Jong gemotiveerd team
- Gedragen door ouders, grootouders en sympathisanten
- Gegeerd en bestoeft









STALLA.
schoolleiderschap in transitie

Huidig leiderschap onder hoogspanning

		Recenter
Stabiliteit, controle, preventie, risicovermijding	> <	*Verandering, vernieuwing risicobeheersing*
Interne belangen	> <	*Externe druk, vertegenwoordiging*
Inhoud, resultaten, cijfers	> <	*Welzijn, motivatie, relaties*
		…



STALLA.
schoolleiderschap in transitie

Een deel van het antwoord

“Uit diverse recente onderzoeken blijkt de cruciale rol van de schoolleider als **poortwachter**, zowel voor zichzelf als voor het lerarenteam (zie o.m. Devos, Vanblaere & Bellemans, 2018)….

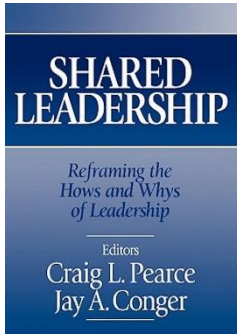
‘Poortwachter zijn’ betekent dat schoolleiders deze verwachtingen en uitdagingen **vertalen** naar de eigen school(context) en dat ze deze hierbij **filteren en afbakenen**, zodat het schoolteam haar werk met de leerlingen optimaal kan opnemen.



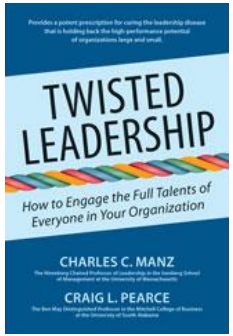
STALLA.
schoolleiderschap in transitie

Een ander puzzelstuk

"shared leadership … lead one another to the achievement of group or organizational goals or both" (Pearce & Conger, 2003)







= superior leadership strategy for team performance & confidence (needed for creativity, collaboration & diversity) (Nicolaides et al. 2014, meta-analysis on 52 studies)

*"... is the practice of governing a school by **expanding the number of people involved in making important decisions** related to the school."*

(http://edglossary.org "the glossary of education reform")

STALLA.
schoolleiderschap in transitie



STALLA.

schoolleiderschap in transitie

Het traject

Doelstellingen

- *Reflectie & processen op gang brengen van gedeeld leiderschap vanuit beleidsdriekhoek bestuur/directie/leerkracht*
- *Schoolleiders reflecteren over de eigen rol in het pedagogische project van de school*
- *Schoolleiders komen tot cultuur en structuur van gedeeld leiderschap*
- *Vanuit gedeeld leiderschap vormgeven van de rol van poortwachter & zelfzorg*

Thematisch

15 januari: authentiek als leider
6 mei: gedeeld leiderschap in groepen
23 September: cultuur, verandering

Onderzoekend en ontwikkelend

Infosessie -> nulmeting -> 1ste dag -> intervisies -> 2de dag -> intervisies -> 3de dag -> effectmeting

STALLA.
schoolleiderschap in transitie

Dag 1

“Het is niet de criticaster die telt; niet diegene die de vinger op de wonde legt en wijst naar degene die struikelt. De erkenning hoort hij of zij toe die in de arena staat, wiens gezicht bedekt is met stof en zweet en bloed; die blijft proberen; die mislukt, telkens opnieuw tekort schiet. Want er is geen inspanning zonder fout en tekortkoming.”

Theodore Roosevelt (1910)



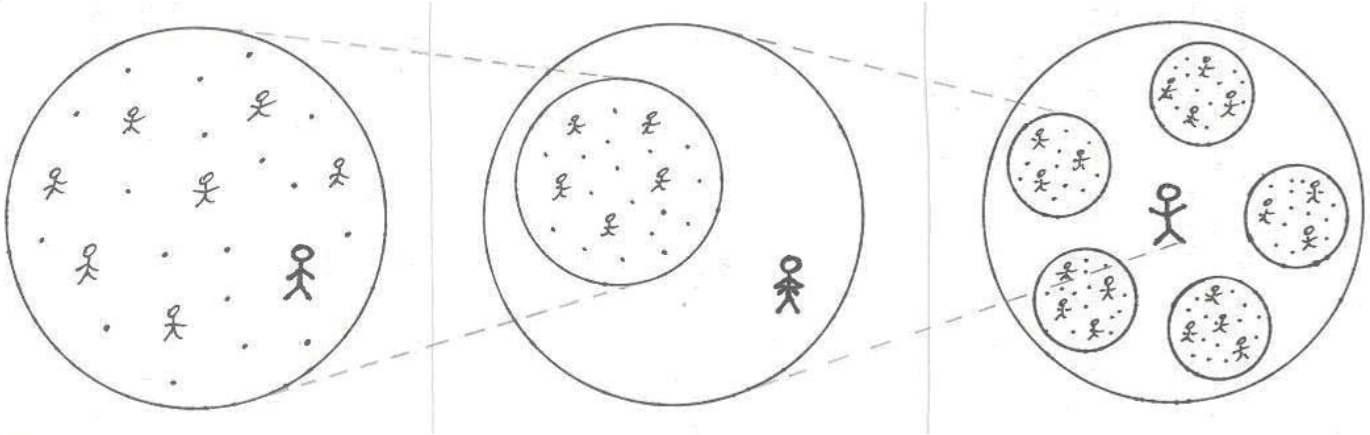
STALLA.
schoolleiderschap in transitie

Leiderschap ontwikkel je door te groeien als mens

«*Socialized mind*

«*Self authoring*

«*Self transforming*



STALLA.
schoolleiderschap in transitie

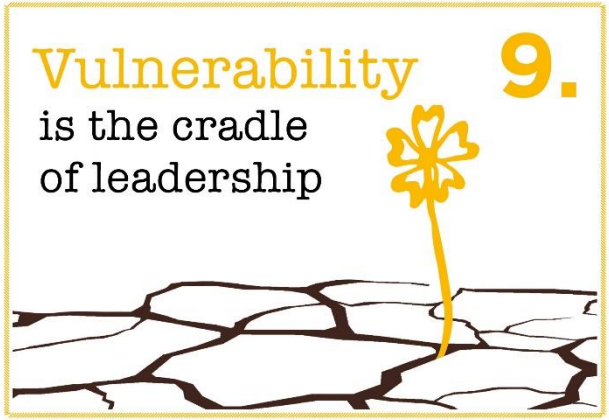
(Robert Kegan, 2010)

1	*Het moet perfect zijn. Ik heb veel oog voor fouten en mislukkingen. Ik wil het precies weten en juist hebben.*							*Goed genoeg is ook goed. Ik koester mildheid voor mezelf en anderen. Ik wil leren en continu verbeteren.*
2	*Tijd en middelen zijn schaars, ik maak dan ook met moeite tijd voor & erkennen en vieren van wat al bereikt is.*							*Ik oefen mij in dankbaarheid en vieren van bereikte mijlpalen en succesjes.*
3	*Ik heb periodes van afkoppelen, mezelf verdoven met bij voorbeeld tv-kijken, …*							*Ik stel grenzen aan mijn inzet en heb routines die mijn batterijen opladen. Ik koester een derde plek.*
4	*Ik denk eerder zwart-wit. Succes is een kwestie van winnen of verkiezen, veroveren of slachtoffer zijn.*							*Ik oefen mij in win-win-win en integratie: sterke rug, zachte voorkant en wild hart.*
5	*Ik verval snel in kritiek, commentaar of nostalgie en gebruik het onzichtbare leger als zelfbescherming*							*Ik sta in de arena, doe mijn best. Ik draag bij, blijf risico's nemen en me kwetsbaar opstellen.*





Oefening – gouden moment



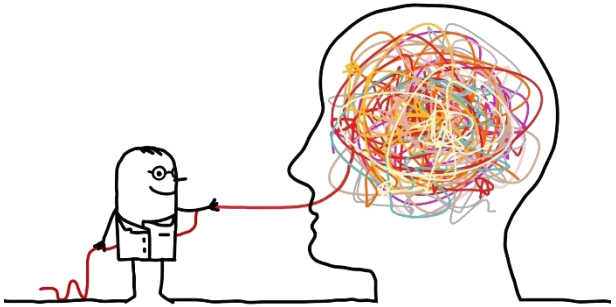
STALLA.
schoolleiderschap in transitie

- Authenticiteit
- Beleefdheid
- Bescheidenheid
- Betrokkenheid
- Creativiteit
- Dapperheid
- Discipline
- Echtheid
- Ecologisch leven
- Eerlijkheid
- Eenvoud
- Erkenning
- Expressie
- Familie
- Fantasie
- Geld
- Genot
- Gerechtigheid
- Gevoeligheid
- Groei
- Gulheid
- Hartstocht
- Humor
- Innerlijke rust
- Integriteit
- Inzicht
- Kennis
- Leiderschap
- Leren
- Liefde
- Loyaliteit
- Macht
- Mededogen
- Naastenliefde
- Natuur
- Nederigheid
- Netheid
- Nieuwheid
- Onafhankelijkheid
- Ondernemendheid
- Oorspronkelijkheid
- Oprechtheid
- Openheid
- Orde
- Persoonlijke groei
- Plezier
- Positiviteit
- Prestatie
- Rechtvaardigheid
- Religie
- Respect
- Samen
- Samenleving
- Schoonheid
- Sensatie
- Speelsheid
- Spiritualiteit
- Spontaniteit
- Stabiliteit
- Status
- Tolerantie
- Traditie
- Trouw
- Uitdaging
- Uitmuntendheid
- Vaderlandsliefde
- Verantwoordelijkheid
- Verscheidenheid
- Volmaaktheid
- Vriendelijkheid
- Vriendschap
- Vrijheid
- Waarheid
- Werken
- Wijsheid
- Winnen
- Zachtmoedigheid
- Zekerheid
- Zorgvuldigheid
- Zorgzaamheid

Opdracht

1. Kies een experiment vanuit de “bewust worden, aanvaarden & toewijden”.
2. Maak een kort reflectieverslag
   - Waarom? Wat wilde ik bereiken?
   - Wat wilde ik doen, wat heb ik gepland?
   - Wat heb ik gedaan, wat is er gebeurd?
   - Wat was het effect, wat heb ik geleerd?
   - Welke vraag stel ik me nu?
3. Bespreking tijdens intervisiesessie.

- Persoonlijk leermoment
- Groepsleerproces + impactevaluatie



STALLA.
schoolleiderschap in transitie

Intervisie 1

1. Verwelkoming en inleiding (10’)

2. Terugblik op de eerste expertsessie van 15 januari (opdracht die werd meegegeven door Koen Marichal). Methode ‘popcorn’: wie iets wil zeggen brengt dit in, geen discussie. (45’)

3. **Vraag: “Waarom is in onze school gedeeld leiderschap aan de orde?” (65’)**
    - 20 minuten overleg: deelnemers zitten samen per school
    - elke school brengt een antwoord op ongeveer 5 minuten
    - de deelnemers van de andere scholen geven gedurende ongeveer 5 minuten hun korte reflecties/vragen (geen gesprek of antwoorden)
    - Kris noteert de reacties om deze achteraf te kunnen bezorgen. Hans bewaakt de tijd.

4. Synthese bij punt 3: Wat valt er op? (deelnemers geven reflecties) (10’)

5. Vooruitblik: opdracht in functie van de expertsessie van 6 mei (locatie Brussel - De Markten) (20’)

Resultaat intervisie 1

Waar willen we nu als school naartoe?

- Met het bestuur
- Met de directie
- Met het schoolteam

Toekomstvisie naar 2032

School met de Bijbel

De WEGwijzer

STALLA.
schoolleiderschap in transitie

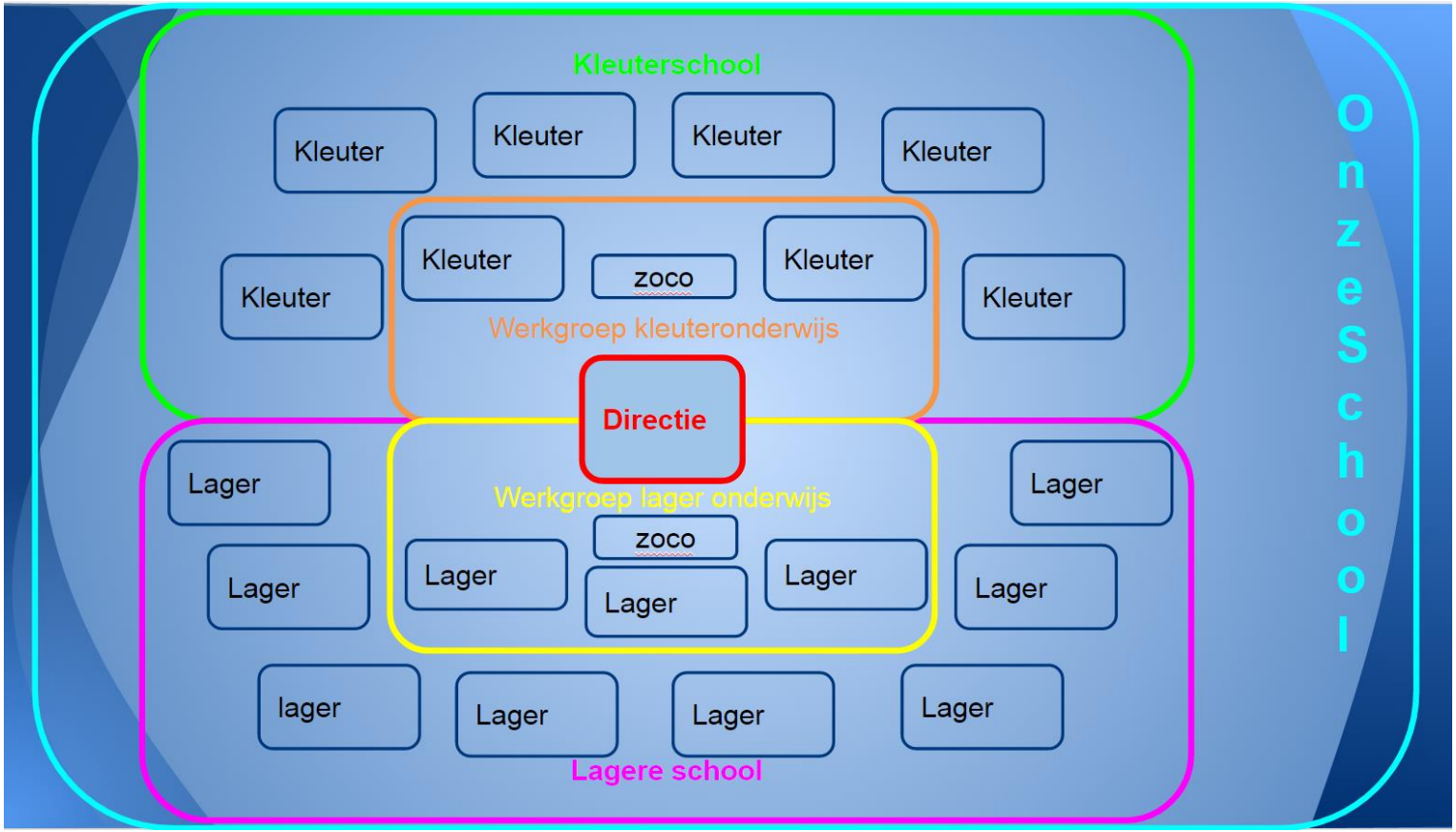
	Vroeger	Nu	Toekomst
Bestuur	Afstandelijk	Gezamenlijke visie	Actievere betrokkenheid
Directie	Drager van alles	Samenwerkend in openheid en interesse	Doorgroeien
Team	Eilandjes	Creatief, samenwerkend naar talent en visie	Door - leven

Ons fundament

- Een gezamenlijke visie.
- Bereidvaardig team
- Luisterende en besluitvaardige directie
- Actief en aanwezig bestuur

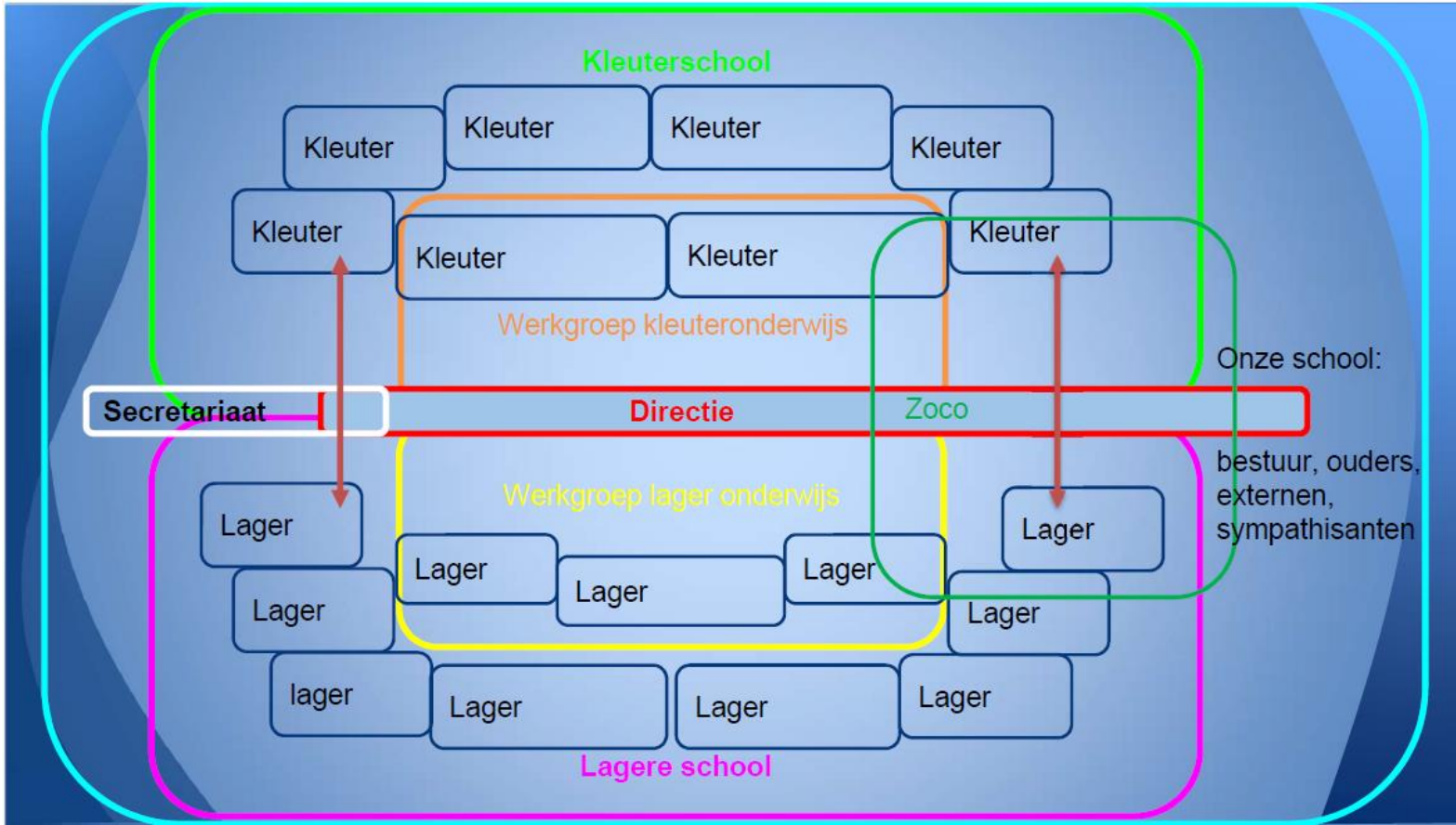
STALLA.
schoolleiderschap in transitie

Organigram 2015



STALLA.
schoolleiderschap in transitie

Organigram 2019



STALLA.
schoolleiderschap in transitie

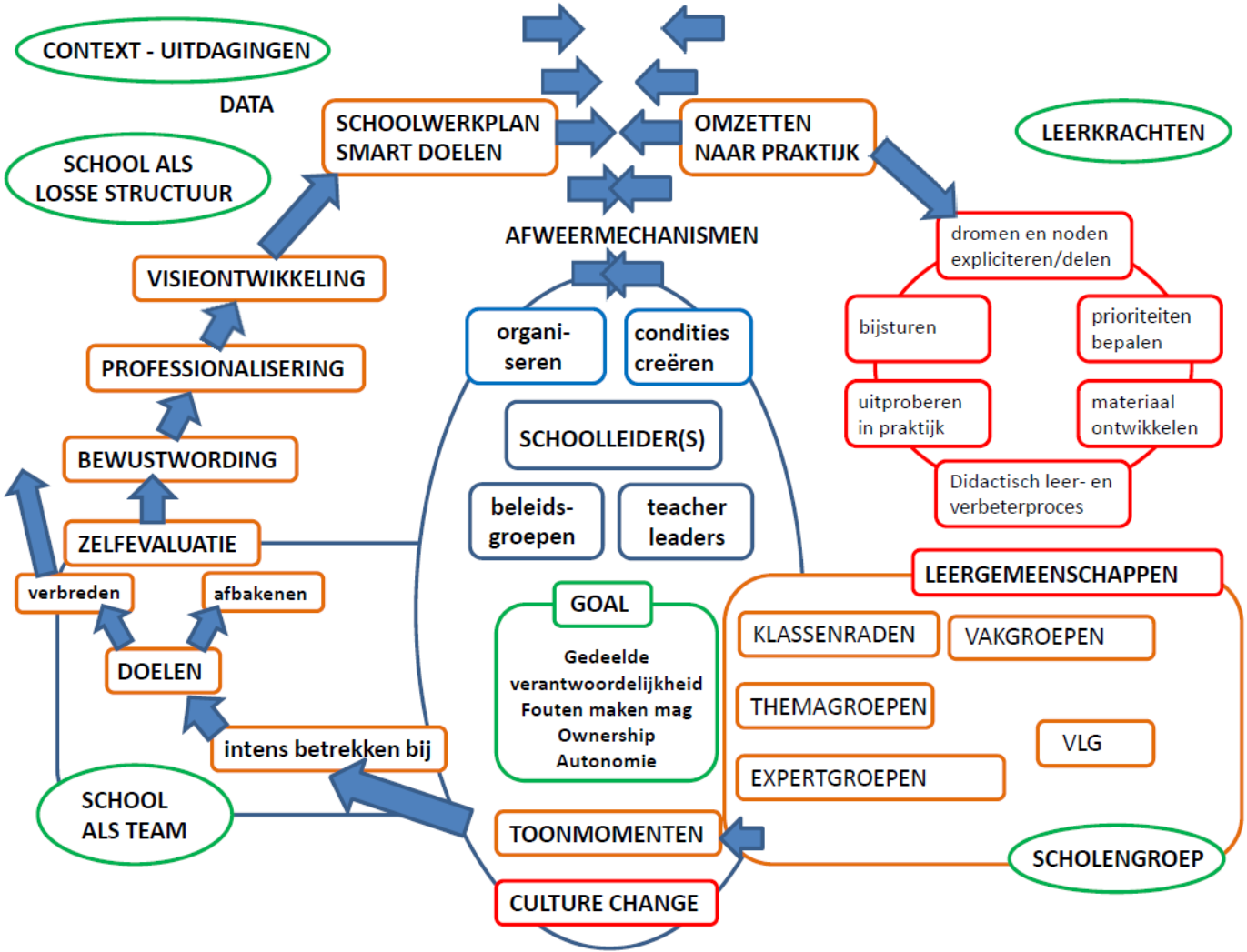
Expertdag 2 - gedeeld leiderschap = integrale kijk op leiderschap



1. Openheid, verbonden met omgeving
2. Cultuur van gedeeld leiderschap: transparantie, empowerment, professionalisme
3. Authentieke, empowerende **'verticale' leiders**
4. **Processen van inspraak & vertegenwoordiging**
5. Vergroten groep 'leiders' met tijdelijke, gedeeltelijke rollen
6. **Professionele groepen**, teams, leergemeenschappen, van autonome professionals

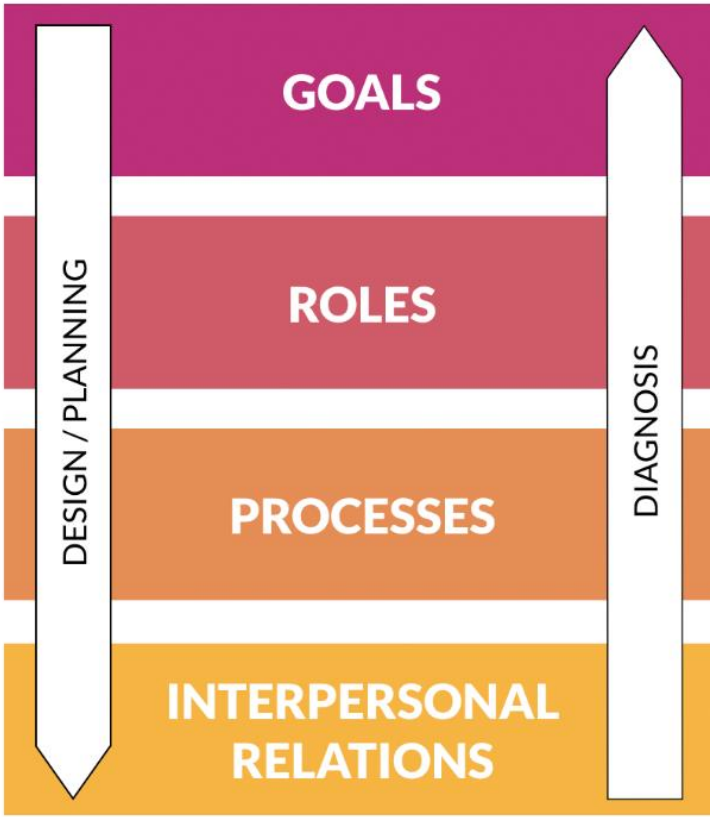
STALLA.
schoolleiderschap in transitie

(Wegge et al.. 2008)



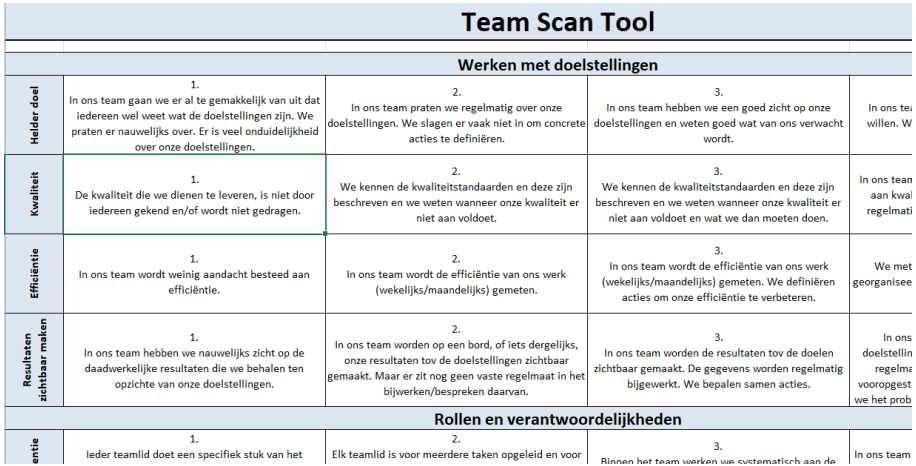
Inbreng Wouter Schelfhout (Uantwerpen)

Wat doet ‘teams’ vliegen?



Wat doet ‘teams’ vliegen

Rol van de ‘leercoach/facilitator’ -> groot onderhoud



Team Scan Tool

Werken met doelstellingen				
Helder doel	1. In ons team gaan we er al te gemakkelijk van uit dat iedereen wel weet wat de doelstellingen zijn. We praten er nauwelijks over. Er is veel onduidelijkheid over onze doelstellingen.	2. In ons team praten we regelmatig over onze doelstellingen. We slagen er vaak niet in om concrete acties te definiëren.	3. In ons team hebben we een goed zicht op onze doelstellingen en weten goed wat van ons verwacht wordt.	In ons te willen. W
Kwaliteit	1. De kwaliteit die we dienen te leveren, is niet door iedereen gekend en/of wordt niet gedragen.	2. We kennen de kwaliteitstandaarden en deze zijn beschreven en we weten wanneer onze kwaliteit er niet aan voldoet.	3. We kennen de kwaliteitstandaarden en deze zijn beschreven en we weten wanneer onze kwaliteit er niet aan voldoet en wat we dan moeten doen.	In ons tean aan kwal regelmati
Efficiëntie	1. In ons team wordt weinig aandacht besteed aan efficiëntie.	2. In ons team wordt de efficiëntie van ons werk (wekelijks/maandelijks) gemeten.	3. In ons team wordt de efficiëntie van ons werk (wekelijks/maandelijks) gemeten. We definiëren acties om onze efficiëntie te verbeteren.	We met georganisee
Resultaten zichtbaar maken	1. In ons team hebben we nauwelijks zicht op de daadwerkelijke resultaten die we behalen ten opzichte van onze doelstellingen.	2. In ons team worden op een bord, of iets dergelijks, onze resultaten tov de doelstellingen zichtbaar gemaakt. Maar er zit nog geen vaste regelmaat in het bijwerken/bespreken daarvan.	3. In ons team worden de resultaten tov de doelen zichtbaar gemaakt. De gegevens worden regelmatig bijgewerkt. We bepalen samen acties.	In ons doelstellin regelma vooropgest we het prob
Rollen en verantwoordelijkheden				
entie	1. Ieder teamlid doet een specifiek stuk van het	2. Elk teamlid is voor meerdere taken opgeleid en voor	3. Binnen het team werken we systematisch aan de	In ons team

STALLA.
schoolleiderschap in transitie

Wat doet ‘teams’ vliegen

Rol van de ‘schoolleider’ -> klein onderhoud

De kunst van productieve bijeenkomsten – de rol van de ‘facilitator’/’coach’ **Eerst en vooral:** is de meeting nodig? Wat is de toegevoegde waarde van de bijeenkomst? Kan het zonder? Annuleer de overbodige meetings & verhoog productiviteit van de nodige bijeenkomsten.				
Stappen	**Doel**	**Minimum**	**Out of the box**	**Voorbij het gewone**
1. Bereid voor en mobiliseer	Creëer op voorhand duidelijke verwachting, bewerkstellig aanwezigheid en organiseer logistiek	- Duidelijke agenda - Duidelijke rollen - Duidelijke uitnodiging	- Co-creatie van de agenda - Doorgewerkt script - Aangepaste ruimte - …	- Polling vooraf - Teasing - …
2. Connecteer en start	Zorgen dat mensen mentaal-emotioneel aanwezig zijn en zich een groep voelen	- Uitleg GRP: doelen/rollen/ proces - Bevragen verwachtingen/ bezwaren	- Check in (barometer, weer-bericht, hopes & fears…) - Kanbanbord - Digitale tools (mentimeter…)	- Opstellingen - Creatief materiaal - ….
3. Divergeren	Zorgen voor input, feedback, ideëen, begrip, verstandhouding….	- Basisveiligheid ‘iedereen mag zich uitspreken’ - Werken met post its…	- Denkrondes (share & dump) - World café - 1-2-4 All - OASE, fish bowl - ….	- Deep democracy - Brits parlement - ….
4. Convergeren en mobiliseren	Zorgen voor beslissingen en conclusies	- Acties en besluiten in het verslag	- Rationeel/Emotioneel scoren - Fist to five, prioritisering - Consensus – Meerderheid – Principieel bezwaar - …	- Consentmethode - Creatief materiaal (pokerfiches, kaartjes….)
5. Afronden	Zorgen dat mensen mentaal-emotioneel uitstappen	- Variarondje	- Check out	- Opstellingen - Uitbeeldingen…

Resultaat expertdag 2 – actieplan De Wegwijzer

- 11 criteria voor gedeeld leiderschap – individueel
- Vergelijken scores (bestuur) – directie – leerkracht
  - Consensus sterktes en pijnpunten
- 1 punt/thema kiezen, aan de slag
  - Welk punt/thema
  - Waarom

8. Leerkrachtgroepen als 'leergemeenschappen'

1 Onduidelijk/niet			4 Enigszins			7 Uitgesproken

STALLA.
schoolleiderschap in transitie

Vragen?



STALLA.
schoolleiderschap in transitie


OWNING
your story
is the
BRAVEST
thing you'll
ever do.
-BRENE BROWN
JANET GWEN
designs