

Vragenlijst

Vier hefboomen voor leiderschap

Ontwikkeld door: Jan Jutten, Natuurlijk Leren

In de literatuur over leiderschap in lerende scholen zijn diverse auteurs het steeds meer met elkaar eens over de belangrijkste hefboomen: welke acties/interventies van schoolleiders hebben de meeste invloed op duurzame schoolontwikkeling?

De richtlijnen die uit recente literatuur naar voren komen, kun je samenvatten in vier essenties die nauw met elkaar samenhangen:

- werken aan zingeving: de waarom-vraag stellen;
- ervoor zorgen dat alle medewerkers voortdurend leren;
- een einde maken aan de privatisering van de groep/klas;
- verbindend systeemleiderschap.

De uitwerking van deze hefboomen in de vorm van acties, hulpmiddelen en werkvormen komt onder meer aan de orde tijdens de diverse leergangen die we met Natuurlijk Leren verzorgen.

Deze vragenlijst is een hulpmiddel om een beeld te krijgen van uw eigen leiderschap, gerelateerd aan de genoemde vier hefboomen. De lijst kunt u gebruiken om snel een beeld te krijgen in welke mate de kenmerken van goed leiderschap in uw eigen werk aanwezig zijn. Verder helpt het instrument om de vier hefboomen te operationaliseren: wat wordt ermee bedoeld? Tenslotte kan de lijst helpen bij mogelijke acties om uw eigen leiderschap te ontwikkelen: elke vraag kunt u beschouwen als een mogelijk leer- of actiepunt.

In de lijst worden uitspraken gedaan over concrete situaties. Deze uitspraken zijn in meerdere of mindere mate van toepassing op uw eigen leiderschap.

Per uitspraak kunt u aangeven in hoeverre het gestelde bij u van toepassing is:

4 = geheel of vrijwel geheel van toepassing

3 = in ruime mate van toepassing

2 = enigszins van toepassing

1 = niet of nauwelijks van toepassing

Probeer een zo eerlijk mogelijk beeld te geven van uw situatie. Het heeft geen zin om de zaken slechter of mooier voor te stellen dan ze zijn. Denk niet te lang na over een bepaalde vraag, de eerste ingeving is vaak de meest juiste.

Omcirkel bij elke vraag de categorie die voor u van toepassing is.

Kruis de meest rechtse kolom aan als dit item een leer- of actiepunt voor u is.

DE WAAROM-VRAAG STELLEN; ZINGEVING		niet	enigs zins	ruime mate	geheel	leer punt?
1.	Ik werk in onze school aan de hand van een levende gemeenschappelijke visie op onderwijs.	1	2	3	4	
2.	We werken met vijf of zes kernwaarden die voor iedereen leidraad zijn voor het handelen	1	2	3	4	
3.	De missie, waarden en visie ontwikkelen we in het team met behulp van de piramide van Daniel Kim	1	2	3	4	
4.	Ik besteed regelmatig aandacht aan het evalueren en bijstellen van de gezamenlijke visie	1	2	3	4	
5.	We gaan regelmatig na of we de school zijn die we willen zijn en of de waarden worden nageleefd	1	2	3	4	
6.	Ik besteed in mijn school aandacht aan zingeving: de waarom-vraag komt ruim aan bod: individueel en in het team als geheel	1	2	3	4	
7.	Met behulp van de uitgangspunten van Theorie U werk ik aan een open mind, een open hart en een open wil	1	2	3	4	
8.	Door de drie vormen van openheid beperk ik de stemmen van de weerstand: de stem van het oordeel, van het cynisme en van de angst	1	2	3	4	
9.	In mijn leiderschap werk ik in mijn team aan drie aspecten van kwaliteit: vakmanschap, enthousiasme en moreel besef	1	2	3	4	
10.	Van deze drie aspecten besteed ik de meeste aandacht aan moreel besef: het verschil willen maken, eco-denken. Ik zie dit als de hefboom.	1	2	3	4	
11.	Ik verbind leerkrachten met hun innerlijke bron in het werk; ik maak tijd voor diepe reflectie	1	2	3	4	
12.	De missie en de waarden zijn gevisualiseerd aanwezig in de school: b.v. op mindmaps, posters, foto's, spreuken	1	2	3	4	
13.	Invoeren van nieuwe werkvormen en methodes gebeurt aan de hand van de vraag of dit onze missie en visie dichterbij brengt	1	2	3	4	
14.	Ik selecteer het aanbod van buiten (projecten e.d.) aan de hand van wat past bij onze gezamenlijke visie	1	2	3	4	
15.	Ik geef nieuwe medewerkers mogelijkheden om de visie aan te vullen met hun persoonlijke aspiraties	1	2	3	4	

Totaalscore DE WAAROM-VRAAG STELLEN; ZINGEVING

Mijn sterke punten:

Mijn leerpunten:

PROFESSIONEEL KAPITAAL ONTWIKKELEN		niet	enigs zins	ruime mate	geheel	leer punt?
16.	Ik bevorder in mijn team het ontwikkelen van drie vormen van professioneel kapitaal: menselijk kapitaal, sociaal kapitaal, besluitvormingskapitaal	1	2	3	4	
17.	De meeste aandacht schenk ik hierbij aan het sociaal kapitaal: ik zie dit als een hefboom bij leren	1	2	3	4	
18.	Ik creëer een context waarin kennis en vaardigheden worden gedeeld met collega's, zodat iedere leerkracht leert	1	2	3	4	
19.	Leerkrachten in onze school leren het meeste in de context van het werk, o.a. door reflectie voor, tijdens en na de lessen	1	2	3	4	
20.	Ik bied ruime mogelijkheden om kennis te nemen van elkaars werkwijze en ervan te leren	1	2	3	4	
21.	Het leren met en van elkaar is expliciet gericht op de visie: samen leren doen wat ertoe doet	1	2	3	4	
22.	Ik werk aan een professionele cultuur met goede communicatie, dialoog en openheid	1	2	3	4	
23.	Het leren van de leerkrachten is gekoppeld aan beter onderwijs en aan de resultaten van de kinderen	1	2	3	4	
24.	Ik creëer situaties waarin leerkrachten data gebruiken om beter te begrijpen en samen betere lessen voor te bereiden	1	2	3	4	
25.	Ik geef zelf het goede voorbeeld m.b.t. professioneel kapitaal: ik laat zien dat ik ook als leider voortdurend leer	1	2	3	4	
26.	Mijn leerkrachten leren veel van leerkrachten van andere scholen, o.a. via bovenschoolse netwerken	1	2	3	4	
27.	Ik werk in mijn school regelmatig met PLG's: Professionele Leer Gemeenschappen, gericht op thema's die we willen verbeteren	1	2	3	4	
28.	Als leider leer ik veel van leiders van andere scholen, o.a. via bovenschoolse netwerken	1	2	3	4	
29.	Ik besteed veel aandacht aan mentale modellen: leerkrachten onderzoeken hun opvattingen. Ze staan open voor andere benaderingen/werkwijzen	1	2	3	4	
30.	Ik daag leerkrachten uit om nieuwe dingen uit te proberen, b.v. door te experimenteren. We leren wat werkt door het werk te doen.	1	2	3	4	

Totaalscore PROFESSIONEEL KAPITAAL ONTWIKKELEN

Mijn sterke punten:

Mijn leerpunten:

EINDE MAKEN AAN PRIVATISERING GROEP		niet	enigs zins	ruime mate	geheel	leer punt?
31.	Ik creëer situaties waarin leerkrachten naar elkaar toe verantwoording afleggen over hun werk en de resultaten ervan	1	2	3	4	
32.	Ik zorg ervoor dat leerkrachten zich medeverantwoordelijk voelen voor de ontwikkeling van de school als geheel	1	2	3	4	
33.	Ik creëer situaties zodat leerkrachten het geheel kunnen zien en niet alleen hun eigen stukje/groep	1	2	3	4	
34.	D.m.v. diverse interventies voorkom ik dat leerkrachten zich terugtrekken in de eigen groep	1	2	3	4	
35.	Ik besteed als leider expliciet aandacht aan de kwaliteit van de communicatie in de school; we leren goed communiceren	1	2	3	4	
36.	Ik zie diversiteit in het team als een kans om van elkaar te leren	1	2	3	4	
37.	De ruimte die ik bied voor diversiteit is gericht op de bovenkant van de piramide van Kim, niet op de waarden, de missie en de visie	1	2	3	4	
38.	Ik zorg ervoor dat kwaliteiten van een leerkracht het hele team sterker kunnen maken door te delen	1	2	3	4	
39.	Als leider geef ik zelf het goede voorbeeld door me medeverantwoordelijk te voelen voor andere scholen in het bestuur	1	2	3	4	
40.	Ik bevorder dat we écht naar elkaar luisteren met een open geest en een open hart: empathie	1	2	3	4	
41.	Bij de aanpak van een probleem bekijken we dit vanuit meerdere perspectieven, o.a. door de diverse betrokkenen een stem te geven	1	2	3	4	
42.	Collegiale consultatie is gebaseerd op het verbeteren van een werkwijze die zichtbaar leidt tot betere resultaten van de kinderen	1	2	3	4	
43.	Ik stimuleer dat we op onze school zeggen: "Zo zie ik het" en niet "Zo is het".	1	2	3	4	
44.	Het zorgvuldig geven en ontvangen van feedback zie ik als een kerncompetentie van leerkrachten en krijgt veel aandacht	1	2	3	4	
45.	Ik zorg ervoor dat leerkrachten het werk in het onderwijs zien als een teamsport en niet als een individuele sport (ijshockey i.p.v. schaatsen)	1	2	3	4	

Totaalscore EINDE MAKEN AAN DE PRIVATISERING

Mijn sterke punten:

Mijn leerpunten:

SYSTEEMLEIDERSCHAP		niet	enigs zins	ruime mate	geheel	leer punt?
46.	Ik zorg ervoor dat de waarden, de missie en de visie écht leven in de school zodat ze kunnen bijdragen aan het creëren van samenhang	1	2	3	4	
47.	Ik besteed in onze school veel aandacht aan de samenhang van diverse ontwikkelingen en maak die samenhang ook zichtbaar voor mijn team	1	2	3	4	
48.	In mijn leiderschap combineer ik de stem van de kracht (hoge verwachtingen) en van de liefde (goede relatie met de medewerkers): 100-100, niet 50-50	1	2	3	4	
49.	Bij de aanpak van een probleem kijk ik met mijn team ook naar effecten voor andere aspecten in de school	1	2	3	4	
50.	Bij de aanpak van een probleem kijk ik met mijn team ook naar mogelijke effecten op langere termijn	1	2	3	4	
51.	Bij het oplossen van problemen tracht ik steeds de oorzaken van die problemen te achterhalen: ik ben erop gericht te begrijpen voor het ingrijpen	1	2	3	4	
52.	Ik begrijp de werkwijze en de taal van systeemdenken en kan de diverse hulpmiddelen toepassen; gedragspatroongrafieken, relatiecirkels en causale lussen	1	2	3	4	
53.	Als leider werk ik vooral AAN het systeem en niet zozeer IN het systeem: ik werk vooral op het balkon en minder op de dansvloer	1	2	3	4	
54.	Ik creëer een context (structuur en cultuur) waarin leerkrachten zich optimaal kunnen ontwikkelen	1	2	3	4	
55.	Ik ga er in mijn werk van uit dat de context grotendeels het gedrag van mensen creëert	1	2	3	4	
56.	Ik werk zelf met een growth mindset t.o.v. medewerkers en ik zorg ervoor dat leerkrachten dit doen t.o.v. de kinderen	1	2	3	4	
57.	Ik voorkom het werken met typologieën over de medewerkers en ik zorg ervoor dat leerkrachten dit ook niet doen t.o.v. de kinderen	1	2	3	4	
58.	We passen systeemdenken vooral toe om de toenemende complexiteit beter te begrijpen	1	2	3	4	
59.	Ik geef zelf het voorbeeld als systeemdenker in actie: systeemdenken is een zichtbare kerncompetentie in mijn leiderschap	1	2	3	4	
60.	Ik bevorder in mijn school systeemdenken met kinderen om hen beter te leren denken	1	2	3	4	

Totaalscore SYSTEEMLEIDERSCHAP

Mijn sterke punten:

Mijn leerpunten:

Werkwijze na het individueel invullen:

Tel per blok de scores bij elkaar op. De maximale score per blok is 60 punten.

Mijn score is:

Blok 1: DE WAAROM-VRAAG STELLEN; ZINGEVING	Punten
Blok 2: PROFESSIONEEL KAPITAAL ONTWIKKELEN	Punten
Blok 3: EINDE MAKEN AAN DE PRIVATISERING	Punten
Blok 4: SYSTEEMLEIDERSCHAP	Punten

Noteer in het instrument bij elk blok je eigen sterke en minder sterke punten.

Beantwoord dan de volgende twee vragen:

- Wat zou je graag willen leren de komende periode?

- Waar liggen je kwaliteiten? Wat kunnen anderen van jou leren?

Vul het schema in op de volgende bladzijde.

Na het individuele deel kunnen er allerlei **verbindende werkvormen** worden toegepast:

- in groepjes de **resultaten bespreken** en toelichten; vertel elkaar daarbij het verhaal achter de cijfers;
- er kan **een overzicht** worden gemaakt van ieders leerpunten en sterke punten;
- daarbij zijn **combinaties** mogelijk om van elkaar te leren: b.v. het leerpunt van leider A is het sterke punt van leider B;

De opbrengsten van deze opdrachten kunnen worden verwerkt en er kunnen groepjes worden samengesteld op verschillende manieren:

- leiders die hetzelfde aandachtspunt hebben en samen nadenken over hoe ze daaraan kunnen gaan werken; denk daarbij b.v. aan het vormen van een PLG en/of door een studiedag over dit thema;
- leiders bij elkaar brengen die iets van elkaar kunnen leren: "vraag en aanbod". Denk aan gesprekken voeren, elkaars school bezoeken en feedback geven, samen een bijeenkomst voorbereiden, en andere vormen.
- misschien zijn er ook enkele leerpunten die bij iedereen spelen; dan kun je kiezen voor eventuele cursusdagen door deskundigen op dit gebied.

Ontwikkeling van mijn leiderschap op basis van vier hefboomen

naam:		school:	
sterke punten in mijn leiderschap		mogelijkheden om deze kwaliteiten te delen met anderen	
leerpunten in mijn leiderschap		mogelijkheden om deze leerpunten te ontwikkelen	

