

Leidinggeven aan innovatief onderwijs

3.1 Creëren van een lerende cultuur

Licht aanwezig	Sterk aanwezig		
De leidinggevende zorgt voor enige support voor informeel leren.	De leidinggevende geeft ruimte aan informeel leren door tijd en ruimte te bieden voor onder andere intervisie en bij elkaar kijken.	De leidinggevende organiseert momenten om van en met elkaar te kunnen leren en de professionele dialoog te stimuleren.	De leidinggevende ondersteunt een cultuur die samen leren en ontwikkelen ondersteunt, door veel autonomie te bieden aan het team.
Reflecteren vindt plaats op individuele basis of is ingebed in teamscholing.	Voortdurende professionele ontwikkeling wordt aangemoedigd.	Er worden diverse werkwijzen gehanteerd om van en met elkaar te leren, zoals het delen van <i>best practices</i> , 'kijken door de ogen van leerlingen', actieonderzoek en <i>Lesson Study</i> .	Collega's ervaren betrokkenheid en verantwoordelijkheid voor het onderhouden van de lerende cultuur.
Professionalisering gebeurt in teamverband en individueel.	Collega's delen hun goede voor- beelden met elkaar en wisselen kennis en ervaringen uit.	Het is helder wat de gewenste schoolontwikkelthema's zijn en hoe de individuele professionalisering van teamleden daarmee samenhangt.	Collega's zijn nieuwsgierig naar nieuwe oplossingen voor nieuwe vragen, zijn positief-kritisch naarelkaars ideeën en durven elkaar aan te spreken op gedrag, met behoud van relatie.
	Een groep kartrekkers (MT/IB) analyseert de stand van zaken met betrekking tot de lerende cultuur en komt op basis daarvan tot een plan.		Er is veel aandacht voor de transfer van opgedane kennis naar de praktijk.

3.2 Leidinggeven aan de onderzoekende cultuur

Licht aanwezig	Sterk aanwezig		
De schoolleider werkt aan het onderlinge vertrouwen en de visie op leren.	De leidinggevende stuurt aan op reflectie en stelt vragen om het onderzoekende vermogen van het team te vergroten. Diverse gespreks- en feedbackvormen worden ingezet om het gesprek te bevorderen.	De leidinggevende faciliteert het leer- en ontwikkelproces van de professionals in de school en monitort en ondersteunt dit.	Professionals staan open voor nieuwe ideeën op het gebied van onderzoek en creëren met elkaar een effectieve leeromgeving voor het zelf doen van praktijkonderzoek.
Een aantal teamleden doet mee in het initiëren van activiteiten ten behoeve van teamleren.	Managementteamleden en bouwcoördinatoren worden gevraagd een leerteam onderhun hoede te nemen.	Vormen van leergemeenschappen en leerteams, zoals ontwerpgroepen en datateams, worden ingezet om gezamenlijk onderzoek en proeftuintjes te bevorderen.	Er wordt van en met elkaar geleerd en het leren staat bij iedereen centraal.
	Leraren delen op verschillende manieren kennis met elkaar en praten elkaar bij over wat zij (elders) geleerd hebben.	De opbrengsten van het onderzoeks- en ontwerpproces worden actief ingezet in nieuwe werkpraktijken.	Collega's onderzoeken samen in professionele leergemeenschappen. Ook studenten doen daaraan mee, om recente kennis in te brengen en toe te passen.

3.3 Gedeeld/gespreid leiderschap

inspirerend leiderschap	gedeeld leiderschap	transformationeel leiderschap	gespreid leiderschap
De leidinggevende inspireert en motiveert collega's, gericht op het bereiken van een gewenste verandering.	De leidinggevende is erop gericht onderdelen van de ingezette verandering zo te delen met collega's dat de betrokkenheid en samenwerking groter wordt. De leidinggevende oefent in het kijken met een open, waarderende bril en een <i>verander mindset</i> .	De leidinggevers ondersteunen collega's, gericht op professionele en intellectuele uitdaging. De transformationeel leidinggevende stimuleert participatie en initiatief van medewerkers. De intrinsieke motivatie van collega's, om zich naar vermogen maximaal in te zetten voor de schoolontwikkeling, wordt aangesproken. De intrinsieke motivatie van collega's, om zich naar vermogen maximaal in te zetten voor de schoolontwikkeling, wordt aangesproken.	Er is in hoge mate sprake van professionele ruimte. Expertises worden gebundeld en collega's erkennen elkaars waardevolle invloed (wederzijdse aantrekkelijkheid). Expertise wordt dagelijks ingezet om gemeenschappelijke doelen te bereiken. Formeel en informeel leiderschap worden afgewisseld door diverse collega's in het team.

3.4 (Bege)leiden van de onderwijskundige inrichting

beginnende betrokkenheid	verduurzaamde betrokkenheid		
De schoolleiding neemt het team mee in het oppakken van nieuwe aanpakken en werkwijzen, meestal samen met een externe begeleider.	De schoolleiding faciliteert teamleermomenten waarin collega's met elkaar nieuwe aanpakken en werkwijzen ontwikkelen. Externe begeleiding is gericht op het faciliteren van het ontwerpproces	Een aantal collega's heeft als taak de innovatie en onderwijskundige aanpakken af te stemmen met de visie, en deze samen met collega's te ontwerpen en in te voeren (denk aan inzet innovatiecoaches, MLI). Externe begeleiding is gericht op ondersteuning van de schoolfacilitators (voorbereidingsgroep/ train-de-facilitator).	Alle collega's nemen met regelmaat het voortouw in verschillende onderwijskundige veranderprocessen, en begeleiden dan het ontwerp-proces en de uitvoering van nieuwe werkwijzen en aanpakken met collega's. Externe begeleiding wordt ingezet om nieuwe ontwerpprocesmethodieken uit te proberen (zoals DOT /Lesson Study) en om de eigen begeleidingsvaardigheden te versterken.

3.5 (Bege)leiden van de visieontwikkeling

beginnende betrokkenheid	verduurzaamde betrokkenheid		
De leidinggevende heeft een visieontwikkelingsopdracht geformuleerd voor de school en deze gedeeld met een of meer collega's. De leidinggevende overweegt diverse aanpakken voor een gezamenlijk visietraject.	Visieanalysemodellen worden ingezet om helderheid te krijgen over de huidige en gewenste stand van zaken. Een koplopersgroep (visiegroep) wordt ingericht om een gezamenlijke visieverkenning voor te bereiden met het team.	De visiegroep doet (praktijk) voorstellen om de doorgaande lijn in didactische en pedagogische aanpak van de school te onderzoeken en te versterken. De eerste resultaten uit een visiegroep worden zichtbaar en gedeeld in teambijeenkomsten. De schoolleiding en ontwerpgroep zetten de visie regelmatig op de agenda en bespreken deze ook met anderen (ouders, staf, externen).	Collega's bespreken hun eigen onderzoeks- en ontwerp-resultaten in het licht van de visie: Matchen productenafdoende? Hoe scherpt de praktijk de visie aan en andersom?

3.6 Verantwoording van de aanpak

beginnende betrokkenheid

verduurzaamde betrokkenheid

De leidinggevende en de direct bij het onderwijs betrokken collega's verantwoorden het onderwijs aan ouders en omgeving.

Afzonderlijke collega's zijn zich in meer of mindere mate bewust van, en meer of minder betrokken bij, de werkwijzen die in de school gehanteerd worden om het onderwijs in te richten en te verantwoorden.

De verantwoordelijkheid voor externe verantwoording, zoals aan de inspectie, ligt bij MT en IB.

De leidinggevende en een aantal aangewezen collega's verantwoorden het onderwijs in brede zin naar kind, ouders en omgeving.

Het team is zich bewust van de werkwijzen en aanpakken die in de school gehanteerd worden om het onderwijs in te richten, en kan het handelen verantwoorden.

De verantwoordelijkheid voor externe verantwoording, zoals naar inspectie, ligt bij MT, IB, unit/bouwcoördinatoren en specialisten (taal/rekenen/gedrag etc.).

Een grotere groep aangewezen collega's verantwoordt resultaten en opbrengsten van het onderwijs in brede zin naar kind, ouders en omgeving.

Het team werkt actief aan een gemeenschappelijk kwaliteitsbewustzijn, onderzoekend handelen en een gemeenschappelijke taal om het onderwijs ten opzichte van de visie te kunnen verantwoorden.

MT, IB, coördinatoren en specialisten ondersteunen teamleden zoveel mogelijk om de eigen verantwoordelijkheid voor externe verantwoording zelf te kunnen dragen.

Alle collega's zijn aanspreekbaar op de onderwijskwaliteit en opbrengsten in brede zin.

Alle collega's kunnen op basis van hun professionaliteit hun eigen handelen en dat van anderen verantwoorden ten opzichte van de visie van de school, en ten opzichte van de eigen en externe waarden en normen die aan het onderwijs gesteld worden.

De verantwoordelijkheid voor externe verantwoording ligt bij het hele team.