

Versterk de leidende leraar

Author(s)

Snoek, Marco; Hulsbos, Frank; Andersen, Inge

Publication date

2019

Document Version

Final published version

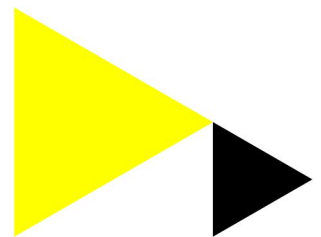
Published in

Didactief

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Snoek, M., Hulsbos, F., & Andersen, I. (2019). Versterk de leidende leraar. *Didactief*, 2019(me), 20-21.

**General rights**

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please contact the library: <https://www.amsterdamuas.com/library/contact>, or send a letter to: University Library (Library of the University of Amsterdam and Amsterdam University of Applied Sciences), Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

Versterk de leidende leraar

Wat is **teacher leadership** precies? En hoe kun je dit stimuleren in je school? Informeel, collectief leiderschap lijkt de beste kansen op succes te geven, blijkt uit literatuuronderzoek.

Leiderschap van leraren – oftewel *teacher leadership* – wordt steeds vaker een ontwikkelrichting of loopbaanpad.

Masteropleidingen claimen bij te dragen aan het leiderschap van leraren en schoolbesturen bieden leergangen aan voor teacher leaders. Maar wat is dit precies, waar komt het vandaan en hoe kan het versterkt worden? Om dit te ontdekken, hebben we een verkennend literatuuronderzoek uitgevoerd,

gebaseerd op onze systematische analyse van 44 internationale publicaties over teacher leadership (2014 tot 2017) en op twee internationale overzichtsstudies. Om de uitkomsten te kunnen verbinden aan de Nederlandse context, hebben we daarnaast dertig

Nederlandse praktijk- en beleidspublicaties en vijf scholingstrajecten geanalyseerd. Ook hebben we zes leraren en vijf schoolleiders geïnterviewd.

Leiderschap van leraren is het proces waarbij zij op basis van expertise en affiniteit invloed uitoefenen op collega's, schoolleiders en anderen binnen en buiten de school. Deze invloed overstijgt het eigen klaslokaal en kan gaan over verschillende thema's, bijvoorbeeld de kwaliteit of ontwikkeling van het onderwijs, curricula en lesmethoden, organisatie en beleid, het leren van leerlingen of professionalisering. Ook wie er bereikt worden, kan variëren: van enkele collega's tot het hele team, de school of het schoolbestuur, en de invloed kan ook landelijk zijn (bijvoorbeeld als de leraar lid is van een ontwikkelgroep van Curriculum.nu, een vakvereniging of de Onderwijsraad).

Emancipatoir pleidooi?

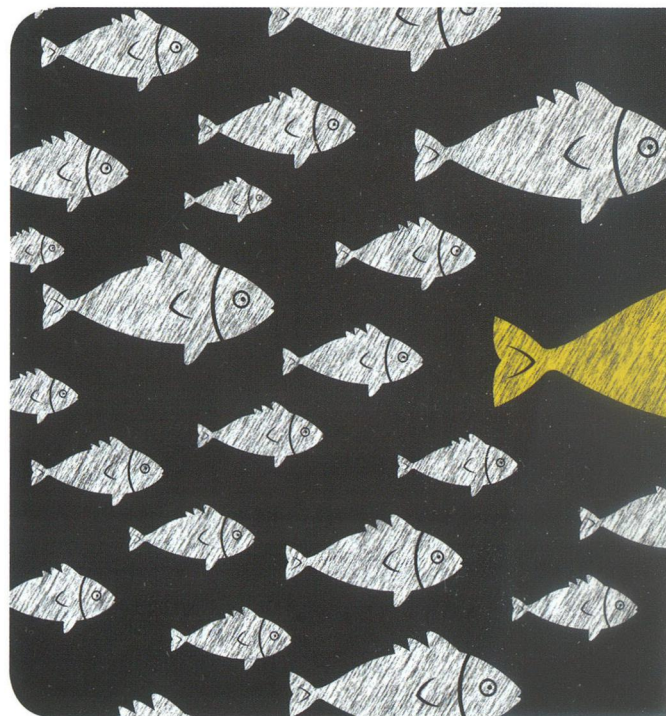
Eigenlijk is het leiderschap van leraren niets nieuws. Al decennialang nemen zij het initiatief tot verbetering van onderwijs. Toch is er de laatste jaren meer aandacht voor. Uit de Nederlandse praktijk- en beleidspublicaties komt een verklaring naar voren: het zou vooral een emancipatoir pleidooi zijn. Uit *Het Alternatief* van Jelmer Evers en René

Kneyber (2013) en publicaties van de Onderwijsraad en het ministerie ontstaat het beeld dat veel leraren voelen dat ze hun regie zijn kwijtgeraakt en dat hun rol beperkt is geraakt tot het uitvoeren van onderwijs dat ze zelf niet ontworpen hebben. Onder hen afgestudeerden van academische pabo's en leraren die een masteropleiding gedaan hebben, die daarom meer ruimte willen voor hun professionele rol en inbreng (zoals onder andere blijkt uit de doelstellingen van de Beroepsvereniging Academici Basisonderwijs).

Erkenning

Leiderschap kan individueel of collectief zijn, en formeel of niet-formeel. In vrijwel alle geanalyseerde studies gaat leiderschap over individuele leraren die een formele rol verwerven in de school (als teamleider, onderzoeksdocent, coach van collega's, jaarlaag-, taal- of rekencoördinator). Murphy (2005) noemt dit *role-based teacher leadership*, dat helpt om erkenning te krijgen, gezien te worden en iets teweeg te kunnen brengen. Daartegenover stelt Murphy *community-based teacher leadership*: het hele lerarenteam is informeel aan zet.

Informele initiator
zoekt toch formele rol
voor meer waardering





Voortbouwend op de kenmerken van Murphy, komen wij tot nog twee vormen. Bij collectief en formeel leiderschap krijgen werk- of projectgroepen van leraren het mandaat om bijvoorbeeld een verandering door te voeren. Individuele leraren zonder formele positie noemen we 'initiators'. Zij zijn de luizen in de pels die aan stoelpoten zagen, brandjes stoken, out of the box met initiatieven komen en collega's en schoolleiding op blinde vlekken wijzen. Deze initiators kunnen een ontzettend belangrijke rol in een school spelen, maar ervaren dit soms als eenzaam, wanneer ze bij gebrek aan een formele positie genegeerd worden.

Meer invloed

Over de leiderschapsvormen anders dan individueel en formeel is nog weinig te vinden in de literatuur. Toch kan onderzoek hiernaar behulpzaam zijn om leiderschap van leraren in scholen te versterken. Het roept ook een paar fundamentele reflecties en vragen op. Allereerst is teacher leadership eigenlijk een raar begrip. Het zet één specifieke persoon centraal en is daarmee niet-inclusief (het lijkt schoolleiders uit te sluiten). In die zin gaat leiderschap van leraren nergens specifiek over, het gaat alleen over iemand: de leraar. Dit in tegenstelling tot concepten als moreel, duurzaam of transformationeel leiderschap, die verwijzen naar bepaald gedrag of onderliggende doelen. De vormen van teacher leadership kennen ook knelpunten. Initiators krijgen soms weinig voor elkaar, ze streven daarom vaak op den duur naar een formele functie, waarmee ze erkenning, waardering



Daag elkaar uit

Uit de overzichtsstudie blijkt dat leiderschap van leraren een belangrijk middel is om leraren als experts meer in stelling te brengen. Ook dient het om gezamenlijk binnen de school een antwoord te vinden op maatschappelijke uitdagingen. De literatuur geeft ook handvatten die daarvoor nodig zijn, bijvoorbeeld kwaliteiten zoals lef en ondernemerschap, netwerken en geloof in eigen kunnen. Deze eigenschappen zijn nodig bij zowel leraren als schoolleiders. Eveneens is er een omgeving nodig waarin leiderschap kan gedijen. Zijn de schoolcultuur, -structuur, onderwijsvisie en fysieke omgeving goed op elkaar afgestemd? Alleen dan kan iedereen binnen de school – leraren en schoolleiders – elkaar uitdagen om initiatief te nemen en anderen daarin mee te nemen.

en invloed krijgen. Dat is herkenbaar bij academische leerkrachten en leraren met een masteropleiding, die zo opschuiven naar individueel en formeel leiderschap. Maar hieraan kleeft dan weer het risico van uitsluiting: in een school ontstaat onderscheid tussen leraren die leiden en leraren die tot volgers bestempeld worden.

Maatschappelijke uitdagingen

De weinige studies die aandacht besteden aan collectief en informeel leiderschap, gaan niet zozeer over het emancipatoire doel. Het vertrekpunt ligt veel meer bij maatschappelijke uitdagingen waar de school voor staat, zoals kansenongelijkheid en snel veranderende beroepen. Scholen lijken die uitdagingen het beste te kunnen oppakken als ze de gezamenlijke expertise van hun teams inzetten. Dit vraagt om leiderschap van iedere leraar, omdat er op iedereen een appel gedaan wordt om op basis van de expertise die hij in huis heeft, op te staan en initiatief te nemen. Collectief en informeel leiderschap betekent dat leiders en volgers, afhankelijk van het onderwerp, voortdurend kunnen wisselen. Leiderschap is dan geen individuele keuze meer, maar een opdracht voor iedereen. En inherent onderdeel van het beroep. ■

Meer onderzoek kan
het leiderschap in
scholen versterken

Thema's als gelijke kansen
en veranderende beroepen
kun je het best oppakken
met de expertise van
het hele team.



Marco Snoek e.a., Teacher leadership. Hoe kan het leiderschap van leraren in scholen versterkt worden? Hogeschool van Amsterdam/Kenniscentrum Onderwijs en Opvoeding, 2019. Eindrapport en samenvatting zijn te downloaden op hva.nl/teacher-leadership.



Bekijk bronnen
bij dit artikel op
didactiefonline.nl.