

Op zoek naar nieuwe helden in de school

Leiderschap van leraren

Author(s)

Snoek, Marco

Publication date

2019

Document Version

Final published version

Published in

Basisschoolmanagement

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Snoek, M. (2019). Op zoek naar nieuwe helden in de school: Leiderschap van leraren. *Basisschoolmanagement*, 2019(5), 11-13.

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.

Schoolleiders spelen een sleutelrol als het gaat om het borgen en ontwikkelen van de kwaliteit van onderwijs in de school. Die sleutelrol legt ook een grote verantwoordelijkheid bij hen. Een verantwoordelijkheid die ze vaak zelf voelen en die anderen bij hen neerleggen. Deze rol, waarbij de schoolleider de 'held' is waar alles om draait, kan echter ook beknellend zijn en afhankelijkheid kweken. Het is dan ook niet verwonderlijk dat de roep om meer ruimte voor het leiderschap van leraren steeds groter wordt.

LEIDERSCHAP VAN LERAREN

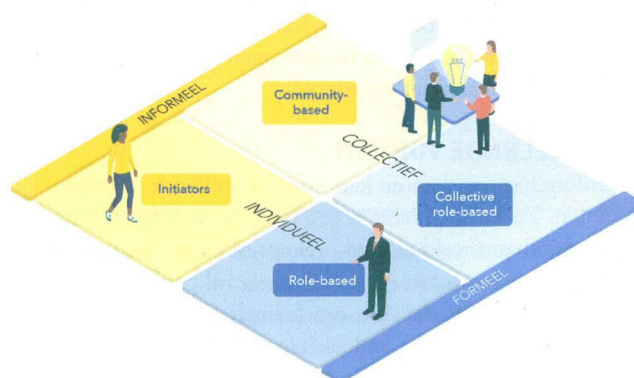
OP ZOEK NAAR NIEUWE HELDEN IN DE SCHOOL

Ook internationaal is er veel aandacht voor het feit dat schoolleiders in belangrijke mate 'het verschil maken' in hun school. En in Nederland – internationaal koploper als het gaat om schoolautonomie – ligt nog meer dan elders nadruk op de verantwoordelijkheid van schoolleiders. De nadruk op de rol van de schoolleider kan aangeduid worden als een 'heldenparadigma'¹. De schoolleider acteert in dat paradigma als krachtige leider die als held een bedreigde school weet om te vormen tot een succesverhaal. Het is een scenario dat regelmatig terug te vinden is in de media en in Hollywoodfilms. En het is een beeld dat wellicht ook past in het zelfbeeld van sommige schoolleiders en in het beeld van schoolbestuurders die schoolleiders aanspreken op zo'n heldhaftige en daadkrachtige rol in hun school. Hoe mooi en heldhaftig zo'n beeld ook is, het heeft ook een aantal risico's. Allereerst voor de schoolleider zelf. De verantwoordelijkheidslast drukt immers zwaar: het succes van de school rust immers op zijn of haar schouders! Die heldenrol roept echter ook reacties op bij anderen: ouders en ook leraren wenden zich tot de directeur voor beslissingen die ze misschien ook zelf wel hadden kunnen nemen. Krachtige leiders lopen het risico dat ze afhankelijkheid kweken. Zo kan een vicieuze cirkel ontstaan, waarbij actoren binnen de school elkaar in hun rol gevangen houden.

Niet alleen voor schoolleiders kan die rolverdeling beknellend voelen, maar ook voor sommige leraren. Het verantwoordelijkheidsgevoel van schoolleiders kan soms weinig ruimte laten voor eigen initiatief en ondernemerschap van leraren. Ik zie dat bij leraren die bijvoorbeeld een master Leren & Innoveren gedaan hebben en de kennis en inzichten die ze verworven hebben willen inzetten binnen hun school. Regelmatig ervaren ze dat hun invloed en zeggenschap niet veel verder gaat dan hun eigen klas. Dat kan dan leiden tot frustratie en tot de keuze om de school en het primaire proces dan maar te verlaten. Dat is zonde van de expertise die in de school opgebouwd is en een drama in tijden van het lerarentekort.

MEER RUIMTE VOOR LERAREN

Dit dilemma rond leiderschap in scholen is de aanleiding voor een steeds vaker gehoorde roep om meer ruimte voor het leiderschap van leraren. De traditionele leiderschapsrollen – samen met de grote verantwoordelijkheid die overheid en inspectie leggen bij schoolleiders en schoolbestuurders ten aanzien van de kwaliteit van het onderwijs binnen hun school – hebben er in de ogen van veel leraren toe geleid dat ze niet meer gezien worden in hun onderwijskundige expertise en dat er vaak meer over dan met leraren wordt gepraat. Die roep om meer ruimte voor het leiderschap van leraren is dan ook vooral een oproep voor herwaardering van de rol van de leraar als onderwijsprofessional die zich niet beperkt tot het uitvoeren van onderwijs, maar ook actief is als ontwerper van onderwijs, als partner in het denken over beleid binnen de school en als actor in professionaliseringsprocessen in de school². Dit alles roept de vraag op hoe dat leiderschap in scholen vorm kan krijgen, wat dat betekent voor leraren en schoolleiders en hoe schoolleiders het leiderschap van leraren kunnen bevorderen. In een recente NRO-studie hebben we gepoogd antwoorden te vinden op deze vragen op basis van een analyse van literatuur en gesprekken met leraren en schoolleiders³.





Op basis van de literatuur kan het leiderschap van leraren gedefinieerd worden als het proces waarbij leraren op basis van expertise en affiniteit invloed uitoefenen op collega's, schoolleiders en andere actoren binnen en buiten de school. Deze open definitie laat zien dat het leiderschap van leraren veel vormen kan aannemen en dat het het pedagogisch leiderschap in hun eigen klaslokaal overstijgt. Dat leiderschap kan betrekking hebben op de uitvoering van onderwijs, op de ontwikkeling van en onderzoek naar (de kwaliteit van het) onderwijs, op beleids- en organisatievraagstukken en op professionaliserings-thema's. De invloed van dat leiderschap kan vooral betrekking hebben op het eigen team (bijvoorbeeld het onderbouwteam), de school, het bestuur, maar ook landelijk door bij te dragen aan curriculum.nu, landelijke netwerken, de opzet van een beroepscollectief of door als leraar-ambtenaar actief te zijn. Wat het thema of de focus ook is, het ultieme doel van het leiderschap van leraren is om bij te dragen aan de ontwikkeling van leerlingen en aan beter onderwijs.

VERSCHILLENDE VORMEN

Dat leiderschap van leraren kan nog verschillende vormen aannemen. Zo kunnen leraren een formele rol krijgen binnen de school, bijvoorbeeld als taal-, reken- of cultuurcoördinator. Maar ze kunnen ook een meer informele rol pakken en initiatieven nemen zonder dat daar een formele positie aan verbonden is. Daarnaast kan dat leiderschap vooral individueel van aard zijn of meer collectief. Op basis hiervan zijn vier vormen

van leiderschap van leraren te onderscheiden.

De meeste publicaties die we gevonden hebben over leiderschap van leraren hadden betrekking op individuele leraren die een formele rol verworven hebben in de school (als teamleider, onderzoeksdocent, coach van collega's, jaarlaag-, taal- of rekencoördinator). Deze vorm van *role-based teacher leadership* gaat gepaard met een formele positie en erkenning. Dat helpt om erkenning te krijgen, om gezien te worden en om iets teweeg te kunnen brengen. Het heeft echter ook risico's: door de formele positie en erkenning (bijvoorbeeld in termen van de functiemix) bestaat de kans dat anderen buiten worden gesloten. Feitelijk sluit *role-based teacher leadership* nauw aan bij het heldenparadigma: het definieert en identificeert nieuwe helden in de school. Daarmee ontstaat dezelfde paradox als waar schoolleiders mee te maken hebben: hoe scherper het leiderschap van leraren gekoppeld is aan posities, hoe kleiner het beroep dat op andere leraren gedaan wordt. En hoe groter het risico dat er een tweedeling ontstaat tussen leiders die zich erkend voelen en volgers die zich buitengesloten voelen en daardoor hun eigenaarschap ten aanzien van schoolontwikkeling verliezen. Een manier om die paradox te verkleinen is door die formele positionering een meer collectief karakter te geven door niet het individuele leiderschap van enkele leraren te benadrukken, maar te werken met werkgroepen of projectgroepen met een mandaat vanuit de schoolleider: *collective role-based teacher leadership*.

Ook individuele leraren die geen formele positie hebben, kunnen proberen invloed uit te oefenen. Zij zijn de luizen in de pels die met nieuwe ideeën komen, vuurtjes stoken en out of the box met initiatieven komen. Deze *initiatoren* kunnen een zeer belangrijke rol in een school spelen, omdat ze collega's en schoolleiding op blinde vlekken wijzen. Tegelijk kan dit echter vaak een eenzame en ondankbare rol zijn, omdat ze bij gebrek aan een formele positie makkelijk genegeerd worden. Vaak proberen initiatoren daarom door te schuiven naar vormen van *role-based teacher leadership* om daarmee meer erkenning en impact te krijgen.

Tot slot kan ook het complete lerarenteam informeel aan zet zijn: *community-based teacher leadership*. Hierbij zijn niet één of enkele leraren aan zet, maar wordt een appel gedaan op het hele team om verantwoordelijkheid te pakken op thema's waar hun expertise ligt en die hun eigen klas overstijgen. Leiders en volgers wisselen dan voortdurend en het leiderschap is niet gebonden aan een formele rol als schoolleider, bouwcoördinator, taalcoördinator of aan een functieschaal. Dit is een vorm van gedeeld leiderschap die meer inclusief van aard is.

COLLECTIEVE OPGAVE

Van deze laatste vorm van gedeeld leiderschap van leraren zien we in de literatuur nog weinig concrete voorbeelden die kunnen dienen als goed voorbeeld. Een belangrijk argument om meer aandacht te vragen voor deze vorm van leiderschap is echter gelegen in het feit dat de vraagstukken waar scholen mee geconfronteerd worden – variërend van diversiteit, hoge verwachtingen van ouders, een groeiende complexiteit en tweedeling in de samenleving, de verbreding van de opdracht van het onderwijs richting socialisatie en persoonsvorming, de

toenemende rol van media en ict – niet opgelost kunnen worden door enkele actoren binnen de school, maar vragen om de gezamenlijke inzet, expertise en creativiteit van iedereen binnen de school. Dat betekent dat leiderschap van leraren geen keuze of ambitie is van individuele leraren, maar een collectieve opgave voor alle leraren. En dat daarmee het creëren van een cultuur van gedeeld leiderschap een opgave is voor elke schoolleider. Die opgave is complex en vraagt veel van zowel schoolleiders als leraren.

KWALITEITEN VOOR GEDEELD LEIDERSCHAP

Het versterken van het leiderschap van leraren vraagt een aantal kwaliteiten van zowel leraren als schoolleiders.

- **Perspectief dat de eigen werkomgeving overstijgt** - Voor leraren geldt dat zij verder moeten kijken dan het eigen vak, de eigen klas en de eigen leerlingen. Schoolleiders moeten verder kijken dan de eigen school, beseffen dat leraren inspiratie kunnen vinden buiten de school en bereid zijn contacten en netwerken buiten de school te erkennen en te faciliteren.
- **Een visie en moreel bewustzijn** - De wens invloed uit te oefenen moet komen uit een drijfveer voor goed onderwijs, met aandacht voor het betrekken van leerlingen en leraren. Bovendien hebben zowel leraren als schoolleiders een visie nodig op het beroep van leraar en op hun leiderschap bij onderwijsontwikkeling.
- **Lef, initiatief en ondernemerschap** - Leiderschap vraagt van leraren om *agency* en handelingsvermogen, out of the box denken en het lef om nieuwe wegen te verkennen. De schoolleiding moet dat lef, initiatief en ondernemerschap erkennen en stimuleren en alternatieve geluiden waarderen.
- **Geloof in eigen kunnen** - Leiderschap vraagt om kwaliteiten als kennis over goed onderwijs, de vaardigheid veranderingen te kunnen realiseren en een gevoel voor strategie, organisatiestructuur en politieke processen op school. Daar zal in veel gevallen ondersteuning en professionalisering voor nodig zijn en schoolleiders kunnen daar een belangrijke rol in spelen.
- **Verantwoordelijkheid** - Leiderschap kan niet zonder het krijgen, maar vooral ook het nemen van verantwoordelijkheid. Teacher leaders moeten daarom bereid zijn zich te verantwoorden naar collega's, de schoolleider en naar buiten. Dat werkt het beste in een schoolcultuur die uitnodigt en uitdaagt, mensen aanspreekt op de dingen die ze doen, maar ook ruimte laat voor experimenteren en falen.
- **Netwerken** - Het leiderschap van leraren speelt zich niet af in een isolement, maar wordt gevoed door interactie en samenwerking met anderen binnen en buiten de school. Die netwerken dragen bij aan de inspiratie en impact van de leraar. Schoolleiders kunnen deze netwerken versterken, waarmee ook een isolement van teacher leaders voorkomen wordt.

Marco Snoek houdt zich bezig met het beroep van leraar en de ontwikkeling van leraren in hun beroep. Dit artikel is tot stand gekomen naar aanleiding van een onderzoek dat hij met Frank Hulsbos en Inge Andersen, gefinancierd door het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (NRO), heeft uitgevoerd naar het leiderschap van leraren. Zie www.hva.nl/teacher-leadership.

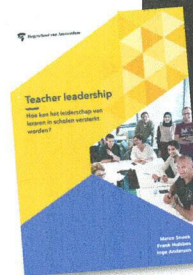


Foto: Dorieke Fotografie

- **Gunnen en gerichtheid op consensus** - Leiderschap veronderstelt een dynamiek van leiden en volgen. Leraren en schoolleiders moeten elkaar het leiderschap dus kunnen en durven gunnen. Dat vraagt om consensus en gedeeld eigenaarschap. Op deze manier vergroot het leiderschap van een leraar ook het leiderschap van anderen.

TOT SLOT

Uit gesprekken met schoolleiders die proberen *community-based teacher leadership* en gedeeld leiderschap in hun school vorm te geven, komen nog twee elementen naar voren die essentieel zijn. Allereerst het belang dat verschillende elementen van de school consistent met elkaar verbonden zijn. Dan gaat het om cultuur, structuur, onderwijsvisie en de fysieke schoolomgeving. Wanneer die elementen elkaar versterken, kan dat een impuls geven aan het leiderschap van leraren. Bijvoorbeeld door het onderwijsproces zo in te richten dat leraren de gelegenheid hebben elkaar te treffen. Hoe uitnodigend de fysieke ruimte eruit ziet heeft hier ook invloed op. Ten tweede moeten leraren en schoolleiders ervoor waken dat de cultuur niet terugvalt naar vertrouwde (hiërarchische) patronen en (helden)paradigma's. Schoolleiders moeten zich voortdurend de vraag stellen wat hun rol is en wanneer ze naar achter of naar voren moeten stappen. Het versterken van leiderschap van leraren is daarom ook een kwestie van geduld. BSM

Noten

1 Zie bijvoorbeeld de oratie van Joseph Kessels: Kessels, J.W.M. [2012]. Leiderschapspraktijken in een professionele ruimte. Heerlen: Open Universiteit.

2 Zie ook het beroepsbeeld voor de leraar: www.beroepsbeeldvoordeleraar.nl.

3 De opbrengsten van het onderzoek zijn vastgelegd in: Snoek, M., Hulsbos, F., & Andersen, I. (2019). Teacher leadership. Hoe kan het leiderschap van leraren in scholen versterkt worden.

Amsterdam, Hogeschool van Amsterdam. Zie ook www.hva.nl/teacher-leadership.