



Marco Snoek

Marco Snoek is als lector Leren & Innoveren verbonden aan het Kenniscentrum Onderwijs en Opvoeding van de Hogeschool van Amsterdam.
E-mail: m.snoek@hva.nl

Brigit Verbeek

Brigit Verbeek is zelfstandig adviseur en trainer op het terrein van professionele ontwikkeling en leiderschap.
E-mail: Brigit@learnovate.nl

Simon Verwer

Simon Verwer was tot 2020 docent aan het Hyperion Lyceum en is nu verbonden aan de medische faculteit van de Vrije Universiteit als trainer van docentopleiders.
E-mail: Simon.Verwer@gmail.com

Reflecties op een leergang

Hoe leraren **leiderschap** kunnen ontwikkelen en delen

Gedeeld leiderschap vraagt kwaliteiten als persoonlijk leiderschap en inzicht in veranderingige en proceskundige noties. Die kwaliteiten zijn niet vanzelfsprekend aanwezig en de lerarenopleiding besteedt hier nog weinig aandacht aan. In dit artikel beschrijven lector Marco Snoek en zijn collega's hun ervaringen met de leergang 'gedeeld leiderschap' voor leraren. Het artikel sluit af met een aantal inzichten voor scholen die leiderschap in hun scholen willen delen.

Leiderschap wordt steeds minder gezien als een kwaliteit en een rol van een persoon. In plaats daarvan worden concepten zoals 'gedeeld leiderschap', 'teacher leadership' of 'leiderschap van

leraren' gebruikt en scholen doen pogingen om aan deze concepten handen en voeten te geven. Wat vraagt dat delen van leiderschap van leraren en schoolleiders? Leiderschap houdt immers kwali-

teiten van leidinggevend in, vandaar de grote aandacht voor schoolleidersopleidingen en een schoolleidersregister. Dat roept tegelijk de vraag op welke kwaliteiten het pakken van een rol als 'teacher leader' van leraren vraagt. Een belangrijke vraag omdat leiderschapskwaliteiten geen onderdeel uitmaken van de bekwaamheidseisen van leraren en geen aandacht krijgen in het curriculum van de lerarenopleidingen. Hoe kunnen leraren die kwaliteiten ontwikkelen en hoe kunnen trajecten die die ontwikkeling ondersteunen eruit zien? In dit artikel beschrijven we de ervaringen die zijn opgedaan met de leergang Gedeeld leiderschap voor leraren en vatten we de lessen samen die we daaruit leerden ten aanzien van het versterken van het leiderschap van leraren in scholen.

Die aandacht voor het spreiden van leiderschapsrollen en -verantwoordelijkheden over meerdere mensen in de school sluit aan bij de erkenning dat onderwijs een teamprestatie is en dat leraren met verschillende kwaliteiten en rollen elkaar aanvullen. Leraren zijn niet alleen uitvoerders van (door anderen ontwikkeld) onderwijs, maar kunnen en moeten ook als team een belangrijke bijdrage leveren aan

de ontwikkeling van het onderwijs en de school. Zie daarvoor bijvoorbeeld het *Beroepsbeeld voor de Leraar* (www.beroepsbeeldvoordeleraar.nl) dat een variatie aan rollen en ontwikkelmogelijkheden schetst. Die variatie maakt het lerarenberoep aantrekkelijker en draagt eraan bij dat leraren gedurende langere tijd met passie in de school blijven werken, en dat leidt uiteindelijk tot leerlingen die met meer plezier leren.

De rol van leraren bij het ontwerpen, evalueren en verbeteren van onderwijs, onderwijsbeleid en professionalisering impliceert een uitnodiging aan leraren om een rol te pakken buiten de eigen klas en het eigen vak. Dat gaat echter niet vanzelf, maar vraagt gericht actie en aandacht van zowel scholen als leraren. Scholen moeten ruimte creëren voor nieuwe rollen van leraren en het gesprek over loopbanen voeren. Leraren die deze rollen ambiëren, moeten vaardigheden ontwikkelen ten aanzien van het ontwerpen van onderwijs, onderwijsbeleid, samenwerken en coachen, en het meekrijgen, inspireren en ondersteunen van collega's (Snoek, Hulsbos & Andersen, 2019). De kwaliteiten die nodig zijn voor leiderschap van leraren, zijn echter



niet vanzelfsprekend aanwezig bij leraren; de ontwikkeling daarvan vraagt daarom aandacht en ondersteuning.

In het project *Leraar in Amsterdam: Een kleurrijk beroep* (www.leraareenkleurrijkberoep.nl) werken gemeente, schoolbesturen en lerarenopleidingen samen aan het versterken van de aantrekkelijkheid van het leraarschap en het behouden van leraren. In het kader van dit project is afgelopen jaar een leergang ontworpen gericht op het ontwikkelen van het leiderschap van leraren. De ambitie is om met die leergang leraren de mogelijkheid te bieden zich te ontwikkelen als expert op het terrein van onderwijs- en schoolontwikkeling. Belangrijke thema's in de leergang zijn persoonlijk meesterschap, leiderschap, verandering en arbeids- en organisatiepsychologie. Aan de eerste uitvoering van die leergang in 2019-2020 hebben twintig leraren deelgenomen. Het vervolg van dit artikel biedt een beeld van de inzichten die dat heeft opgeleverd ten aanzien van het versterken van gedeeld leiderschap in scholen.

Uitgangspunten bij het ontwerp van de leergang

De leergang Gedeeld leiderschap voor leraren zet niet zozeer in op het individuele leiderschap van enkele leraren, maar wil juist een bijdrage leveren aan een meer gedeeld en collectief leiderschap van iedereen in de school (zie ook Snoek, 2019). Hoewel we dus gericht zijn op het thema 'gedeeld leiderschap', is het versterken van alle leraren in hun rol als teacher leader een belangrijk startpunt. In deze leergang doen we dat langs twee sporen: veranderkundig leiderschap en persoonlijk leiderschap.

Op basis van deze ambities en uitgangspunten hebben we een programma ingericht met de volgende zeven ontwerpkenmerken:

1. Drie deelnemers per school,
2. zes ontwerp sessies van een dag,
3. aangevuld met verdiepende masterclasses,

4. en intervisiebijeenkomsten, gericht op de ontwikkeling van persoonlijk leiderschap.
5. Een concrete verbeteropdracht binnen de school als basis, in samenspraak met de leidinggevende. Verbeteropdrachten gaan over samenwerken in teams, eigenaarschap bij onderwijsinnovaties en het vormgeven aan gedeeld leiderschap.
6. gevoed door concepten, theorie en praktische handvatten,
7. en door uitwisseling en peer-feedback met mensen van andere scholen.

Opbrengsten voor deelnemers en scholen

De deelnemers aan de leergang 2019-2020 hebben de leergang afgerond met persoonlijke leer- en schoolverslagen. Die verslagen geven een goed inzicht in de opbrengsten van de leergang voor de deelnemers en voor hun scholen. Uit die leerverslagen, maar ook uit enkele gesprekken met leidinggevenden wordt zichtbaar dat die opbrengsten op verschillende terreinen liggen: nieuw verworven kennis en inzichten, handvatten om die in de praktijk te brengen, versterking van persoonlijk leiderschap, veranderingen van de rol binnen de school, en een netwerk van kritische vrienden.

De nieuwe kennis en inzichten van de deelnemers hebben betrekking op processen binnen de school. De deelnemende leraren hebben daar meer oog voor gekregen, kunnen die processen beter herkennen en benoemen, en kunnen hun eigen rol en positie daartoe bepalen. Daardoor kunnen ze ook een bijdrage leveren aan (verandering van) de schoolcultuur.

"Een belangrijke les voor mij is om rekening te houden met en ruimte te bieden aan de onderstroom. Wat wordt er niet gezegd, wat moet/mag wel gezegd worden? Of wat wordt wel gezegd, maar niet gehoord? Wie neemt er zendtijd? Wie krijgt er zendtijd?"

De bijeenkomsten hebben naast de kennis en inzichten ook handvatten geboden voor het verbeteren van processen. Instrumenten zoals het werken op basis van de principes van Deep Democracy,

het leren van mislukkingen (Iske, 2018) en het hanteren van de spelmetafoor bij veranderprocessen (Boonstra, 2018) helpen om zaken daadwerkelijk anders aan te pakken binnen de school of binnen het team.

“Het idee dat veranderen leuk kan zijn, en hoe het spel gespeeld kan worden, gaf mij veel handvatten. Ik heb het direct kunnen toepassen in de praktijk bij een interventie van een niet goed functionerend team. Dit waren het soort tools die ik nodig had om effectiever te zijn.”

De inzichten die zijn opgedaan helpen ook bij het ontwikkelen van het persoonlijk meesterschap. Deelnemers zijn zich bewuster geworden van hun eigen patronen en valkuilen, en hebben op basis daarvan geëxperimenteerd met ander gedrag. Dat gedrag kan betrekking hebben op het explicieter uitspreken van verwachtingen of frustraties, verbinding houden met de eigen waarden, sterker bewust zijn deel uit te maken een groter geheel, of het inbouwen van tijd voor reflectie en het nemen van afstand.

“Ik kwam erachter dat mijn weerstand tegen het aanspreken van collega’s te maken heeft met mijn verwachtingen richting de schoolleiding. Maar als ik die verwachtingen heb en niet uitspreek, hoe kan ik dan onderdeel zijn van gedeeld leiderschap?”

Een belangrijk doel van de leergang is dat deze bijdraagt aan het aantrekkelijker maken van het beroep door het creëren van mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling. De verkregen inzichten stimuleren tot het pakken van andere rollen en het leveren van bijdragen aan de schoolontwikkeling, in sommige gevallen ook tot het creëren van nieuwe meer formele rollen, zoals die van teamleider, en elders tot meer informele rolneming in de school.

“Mijn rol binnen de school is veranderd. Zo geef ik sinds maart maar drie dagen les en ben twee dagen per week met verschillende zaken bezig zoals schoolontwikkeling, schoolstructuur en leerpleinklimaat. Ik ervaar dat mijn leidinggevende veel vaker om mijn mening vraagt en ik mezelf ook vaker uitspreek.”

Ten slotte biedt de keuze voor het werken met een groep deelnemers uit verschillende scholen de gelegenheid om ervaringen en dilemma’s uit te wisselen. Dat levert enerzijds veel herkenning op – en troost dat je niet de enige school bent die met een bepaald probleem worstelt – maar ook veel inspiratie door kennis te nemen van oplossingen die andere scholen gekozen hebben.

“Door voor mijzelf te bedenken, hoe ik zaken vanuit anderen scholen zou kunnen en willen inzetten met de ervaring die anderen er al mee hadden opgedaan, verrijkte ik mijzelf. Eigenlijk was ik al vanaf de eerste bijeenkomst bezig om briljante mislukkingen van mijzelf, onze school en andere scholen toe te passen, maar toen nog onbewust.”

Niet alleen voor de deelnemers is duidelijk dat de leergang bijdraagt aan een andere opvatting over de eigen rol en handvatten om die ook vorm te geven, ook hun omgeving merkt dat. Dat blijkt uit interviews die we met leidinggevendenden van enkele deelnemers hebben gehouden.

“Leraren krijgen veel meer kennis over de context van de school en zijn meer in staat om een ‘meso-bril’ op te zetten, waarbij ze kijken vanuit processen in plaats alleen vanuit inhoud.”

Ook zien leidinggevendenden de andere rollen en bijdragen die leraren kunnen leveren nadat ze de leergang gevolgd hebben.

“Ik zie dat ze beter in staat zijn tot reflectie op waar we nu staan en waar we naartoe willen. Ze zijn meer in staat om verschillende denkrichtingen te verkennen en hun gevoel daarbij te benoemen. Daarmee zijn ze enerzijds een belangrijke thermometer voor mij om te signaleren wat er speelt in het team, en anderzijds zijn ze sparringpartner om mee te denken over te nemen ontwikkelstappen.”

Delen van leiderschap in scholen

De hierboven beschreven opbrengsten laten zien dat de deelnemers een nieuw perspectief hebben ontwikkeld op hun organisatie, de schoolcultuur en hun eigen rol en plek daarbinnen. Dat levert inspiratie om actievere rol te pakken in de school,

gebruikmakend van de taal en handvatten die de leergang geboden heeft. Onze eigen ervaringen hebben ons zes inzichten opgeleverd die we me zouden willen geven aan docenten, teamleiders, schoolleiders en bestuurders die interesse hebben in het (verder) delen van leiderschap op hun scholen.

1. Stel brede definitie van goed leraarschap samen vast

Vertrekpunt bij het delen van leiderschap in scholen is het besef dat leraren potentie en ambitie hebben om niet alleen onderwijs te verzorgen, maar ook om onderwijs te ontwikkelen. Dit vraagt een breder perspectief op het beroep van leraar. Leraren kunnen meerdere rollen vervullen; naast operationele ook tactische en strategische. Zo'n perspectief, vastgelegd in een breed beeld van goed leraarschap, biedt een basis voor het gesprek in de school over de verschillende facetten van het leraarschap en hoe die versterkt kunnen worden.

2. Zoek voortdurend naar vormen om leiderschap te delen

De focus op 'gedeeld leiderschap' in de leergang leidde ertoe dat gedeeld leiderschap een norm werd waaraan alles in de school werd getoetst door de deelnemers: is er in onze school wel sprake van gedeeld leiderschap? Het is de vraag of zo'n ideale en in de ogen van velen onbereikbare norm uitnodigt tot ontwikkeling. Gedeeld leiderschap roept een beeld op van een eindsituatie, een structuur en cultuur, in plaats van een zoektocht, een proces met vallen en opstaan dat voortdurend aandacht verdient. Als het delen van leiderschap gezien wordt als actie, een mindset, een uitdaging en opdracht, is het iets wat in ieders invloedssfeer ligt en waaraan iedereen bijdrage kan leveren.

3. Bied ruimte om persoonlijk leiderschap te ontwikkelen

Wanneer leraren te snel met concrete vraagstukken aan de het werk gaan, kan een belangrijke stap worden overgeslagen: het ontwikkelen van persoonlijke leiderschap. Onderwijs en onder-

wijsontwikkeling zijn mensenwerk en mensenwerk vraagt bewustzijn van kwaliteiten en valkuilen. Door eerst aandacht te besteden aan de ontwikkeling van persoonlijk leiderschap (bijvoorbeeld in een scholings-, intervisie- of coachingstraject) worden leraren in positie gebracht om met het verandervraagstuk en de context aan de slag te gaan, zonder dat zij zichzelf over het hoofd zien. De schoolleider kan een belangrijke rol spelen in het ondersteunen van de rolontwikkeling van leraren in een nieuwe positie. Dat vraagt vaak wel een andere rol van leidinggevendenden.

4. Onderwijsverbetering is proces van langere adem

Tijdens de leergang was bij de leraren een zeker ongeduld merkbaar om effect te zien van hun interventies. Omdat veranderekunde niet of nauwelijks aan bod komt in lerarenopleidingen hebben leraren soms irreële verwachten van veranderprocessen. Van leraren vraagt het spelen van een rol in processen van onderwijsverbetering het managen van verwachtingen en het ontwikkelen van sensitiviteit voor de duur van processen en het tempo waarin ze zich voltrekken. Schoolleiders kunnen een belangrijke ondersteunende rol spelen in het ontwikkelen van deze inzichten.

5. Investeer in kennis en vaardigheden

Veel leraren hebben de neiging om zich te storten op de inhoud van een verandering, met het risico dat er weinig aandacht is voor het veranderproces zelf en de vraag hoe dit ingericht moet worden om een succesvolle verandering tot stand te brengen. Door het toepassen van theorieën en concepten uit de organisatiekunde, veranderekunde en proceskunde ontwikkelen leraren oog voor essentiële elementen van veranderprocessen in organisaties en een taal om die elementen te benoemen en te hanteren.

6. Organiseer uitwisseling tussen scholen

Veranderprocessen vinden altijd plaats binnen een sociale context. Dat maakt die veranderprocessen

uniek en verklaart de neiging om die processen vooral binnen die context, de school, vorm te geven. Tegelijk is dit een valkuil omdat blinde vlekken niet zichtbaar worden. Elke context heeft zijn eigen blinde vlekken, ook een school. De interactie met mensen van buiten de school dwingt om impliciete aannames en vanzelfsprekendheden expliciet te maken en met een breder blikveld nieuwe wegen en ongebaande paden te vinden. ■

Referenties

- Boonstra, J. (2018). Veranderen als samenspel: Een positieve kijk op het veranderen en vernieuwen van organisaties. Deventer: Management Impact.
- Iske, P.L. (2018). Instituut voor briljante mislukkingen: Maak ruimte om te experimenteren,

innoveren en leren. Amsterdam: Business Contact.

- Snoek, M. (2019). Leraren en schoolleiders: Leiders en volgers. Vier perspectieven op leiderschap van leraren. *De Nieuwe Meso*, 6(4), 8-15.
- Snoek, M., Hulsbos, F., & Andersen, I. (2019). *Teacher leadership: Hoe kan het leiderschap van leraren in scholen versterkt worden?* Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam.

Meer informatie

- www.hva.nl/teacher-leadership