

Leiderschap komt niet vanzelf

Over het ontwikkelen van leiderschap van leraren dat impact heeft

In juni zal Marco Snoek, lector Leren & Innoveren aan de Hogeschool van Amsterdam, promoveren met een onderzoek naar 'leiderschap van leraren', teacher leadership. Snoek beschouwt leraren als sleutelfiguren in processen van verandering en ontwikkeling. Hun vermogen om richting te geven aan en invloed uit te oefenen op veranderingen op de eigen school en op hun collega's noemt hij 'leiderschap van leraren'. Van Twaalf tot Achttien sprak met hem.

DOOR RENSKA VALK

Sinds 2003 is Marco Snoek als lector verbonden aan de Hogeschool van Amsterdam. Binnen dit lectoraat houdt hij zich bezig met de leraar als veranderaar (change agent) en heeft onder die noemer (onderzoeks-)aandacht besteed aan onderwerpen als onderzoek door leraren, persoonlijke ontwikkeling, beoordeling van leraren, zelfsturende teams, enzovoort.

Waarom heeft Snoek gekozen voor leiderschap van leraren als thema van zijn promotie?

Marco Snoek: 'Professionele regie is voor mij eigenlijk altijd een van de leidende thema's in mijn werk geweest. Leraren die zelf de regie nemen in hun werk en in de ontwikkeling daarvan. Ik ben zelf ook leraar, namelijk lerarenopleider: zelf de regie en verantwoordelijkheid nemen voor het curriculum waar ik vorm aan mocht geven, en de verantwoor-

delijkheid nemen voor je eigen professionele ontwikkeling is voor mij altijd heel belangrijk geweest. Ik heb dat gevoel van leiderschap ook willen meegeven aan de studenten met wie ik werk, in lerarenopleidingen, in honoursprogramma's en in masterprogramma's. Leiderschap is in de afgelopen 10 jaar het leidende thema geweest in het onderzoek dat ik als lector initieerde. De keuze lag daarmee voor de hand.'

Je komt tot een aantal bevindingen in je proefschrift, die je tijdens je promotie zult verdedigen. Kun je er een voor ons uitlichten?

'Als je het niet erg vindt pak ik er twee uit. Dat zijn namelijk de hoofdthema's van mijn proefschrift. De eerste bevinding is dat het leiderschap niet een vanzelfsprekende kwaliteit is. Binnen de lerarenopleidingen is slechts in beperkte mate aandacht voor het ontwikkelen van leiderschapskwaliteiten. Leiderschap betekent voor mij dat je als leraar in staat bent om sturing te geven aan de ontwikkeling van onderwijs in de school, dus niet alleen in je eigen lessen, maar ook breder. Dan moet je zicht hebben op effectieve aanpakken, op uitkomsten van onderwijsonderzoek en je moet zicht hebben op veranderprocessen in scholen. Kennis en vaardigheden op die terreinen moeten ontwikkeld worden en een van de manieren waarop dat kan is door middel van masteropleidingen.

Een tweede bevinding is dat het ontwikkelen van die leiderschapskwaliteiten niet automatisch leidt tot de mogelijkheid om die kwaliteiten ook daadwerkelijk in de praktijk te brengen in scholen. Veel scholen zijn vrij hiërarchische organisaties waarin taken en verantwoordelijkheden formeel vastgelegd zijn en waar leraren niet zomaar de ruimte hebben om zich met zaken te bemoeien die hun eigen lespraktijk overstijgen. De organisatiecultuur is dan bepalend of er ruimte is voor leraren om leiderschap uit te oefenen. Dat heeft consequenties voor de inrichting van masteropleidingen: je kunt je niet beperken tot het ondersteunen van leraren bij het ontwikkelen van leiderschapskwaliteiten op masterniveau, maar je moet ook kijken naar de veranderingen op de werkplek. Ontwikkeling van leiderschap en toepassing binnen de school moeten hand in hand gaan. Dat kan alleen als zo'n masteropleiding een gezamenlijke onderneming van opleiding en school is. En als het zich niet beperkt tot één individuele leraar die verandering teweeg moet brengen binnen een school, maar als het om een gezamenlijk traject gaat van meerdere leraren en/of leidinggevendenden.'

Op welke manier kunnen we jouw onderzoek en bevindingen verbinden met de praktijk van de school, met het handelen van de docent?

'Er is op dit moment veel aandacht voor masteropleidingen voor leraren, bijv. via de lerarenbeurs. Aanname is dat dat leidt tot een hogere kwaliteit van onderwijs. Mijn onderzoek laat zien dat het aanbieden of volgen van opleidingen niet voldoende is om daadwerkelijke verandering in scholen te realiseren. Binnen scholen zelf moet ook een klimaat zijn dat masterleraren stimuleert en uitdaagt om nieuw ontwikkelde kwaliteiten in de praktijk in te zetten en om collega's daarmee te inspireren. Ik hoop dat het schoolleiders handvatten biedt om een vruchtbaar klimaat te bieden waarin leiderschap van leraren tot bloei kan komen. En dat het leraren

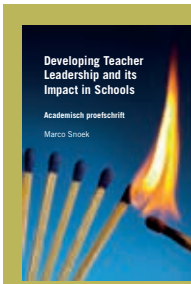
handvatten biedt om problemen waar ze tegenaan lopen binnen de school beter te duiden. Ik merk in elk geval dat het leraren die mee deden aan het onderzoek handvatten geeft om knelpunten waar ze tegenaan lopen bespreekbaar te maken binnen de school. En ik hoop dat het lerarenopleidingen duidelijk maakt dat ze zich niet alleen kunnen beperken tot het kwalificeren van deelnemers in masterprogramma's, maar dat ze masterprogramma's samen met scholen zullen moeten ontwerpen. En dat vraagt flexibiliteit bij het inrichten van dergelijke programma's.'

Wat is logisch vervolgonderzoek?

'Twee dingen wat mij betreft: Ik heb in de laatste twee deelonderzoeken leraren die een masteropleiding deden gevolgd en bevroegd. Daarmee kreeg ik zicht op de belemmeringen waar ze tegenaan liepen tijdens en net na de opleiding. Ik ben heel benieuwd hoe deze leraren zich binnen de scholen ontwikkelen. Op verschillende plekken heb ik beginnetjes gezien van een cultuur die meer ruimte biedt voor leiderschap van leraren in scholen. Ik ben heel benieuwd hoe dat zich verder ontwikkelt. Dus ik zou graag een aantal masterdocenten willen volgen gedurende langere tijd. Het andere is dat er aan de kant van de opleiding nog het een en ander te ontwikkelen is. In het ontwerp van de masteropleidingen zijn een aantal zaken aangepast die een positief effect hebben. Maar het zoeken is nog naar manieren waarop binnen de context van zo'n opleiding een zinvol en betekenisvol gesprek tussen mensen van de opleiding en bijv. leidinggevendenden binnen de school kan ontstaan. Het gaat nu nog teveel alleen over de boeg van de leraar die de masteropleiding volgt.'

En wat ga jij komende jaren doen? Blijf je onderwijsonderzoeker?

'Wat mij betreft wel. Mijn lectoraat bij het Kenniscentrum Onderwijs en Opvoeding van de HvA gaat gewoon door. Een van de onderzoeken waar ik bij betrokken ben is een landelijk onderzoek naar de impact van masteropleidingen op leraren en scholen (en dus breder dan de casestudies die ik in het kader van mijn promotieonderzoek heb uitgevoerd). Maar die rol van onderzoeker zal wat mij betreft wel altijd in combinatie blijven met mijn rol als lerarenopleider, met het ondersteunen van studenten en leraren in het ontwikkelen van leiderschap. Vanuit die koppeling tussen onderzoek en opleiden probeer ik ook bij te dragen aan het lerarenbeleid in Nederland en aan de ontwikkeling van een krachtige beroepsgroep die zelf de regie neemt over het beroep van leraar.' ●



Marco Snoek verdedigt zijn proefschrift 'Developing teacher leadership and its impact in schools' in het openbaar op woensdag 25 juni, om 13:00 uur in de aula van de Universiteit van Amsterdam, Oude Lutherse Kerk, Singel 411, 1012 XM Amsterdam. Het proefschrift is begin juni beschikbaar. Een samenvatting in het Nederlands en Engels is te vinden op <http://www.hva.nl/kenniscentrum-doo/nieuws/proefschrift-en-promotie-marco-snoek/>