

LEIDERSCHAP VAN LERAREN IS NIET ALLEEN EEN ZAAK VAN LERAREN

Leiderschapskwaliteiten voor leraren

'Door onze verworven kennis en begrip te bundelen kunnen we mensen prikkelen om met een frisse blik te kijken naar (onderdelen, elementen, invloeden, werkwijzen, organisatie van) het beroepsonderwijs. Daarbij pretenderen we niet de wijsheid in pacht te hebben of compleet te zijn, maar willen we met open vizier en lef onderbouwde alternatieven bieden voor bestaande praktijken en anderen stimuleren hetzelfde te doen. Daarbij mogen we prikkelend zijn, uitdagend zelfs, maar beargumenteren en onderbouwen we onze ideeën. Door deze opstelling laten we zien dat we Professionele Meesters zijn die trots op ons vak en ons beroepsonderwijs zijn, en dat we zelf in staat zijn betekenis en inhoud te geven aan het professionaliseren van docenten.'

DOOR MARCO SNOEK

Met de bovenstaande tekst presenteert een groep docenten zich op hun in juni gelanceerde site www.MeesterAad.nl. De website is het resultaat van een collectieve slotopdracht als onderdeel van een masteropleiding¹. De 'Professionele Meesters' achter Meester Aad claimen dat ze zelf in staat zijn om betekenis en inhoud te geven aan de inrichting van het (beroeps)onderwijs en aan het professionaliseren van docenten, en dat ze willen prikkelen, uitdagen, beargumenteren en onderbouwen dat onderwijs anders kan en mag.

De beroepstrots en beroepsambitie van deze groep docenten past in de discussies over professionele ruimte van leraren: de overtuiging dat leraren als onderwijsprofessionals de sleutel zijn voor onderwijsontwikkeling en daar dus ook de ruimte voor moeten krijgen en nemen. Het laat ook zien dat dat niet iets is wat je in je eentje doet, maar waar je collega's bij betreft. Die professionele ruimte overstijgt datgene wat je als leraar zelf in je eigen klas met je eigen leerlingen doet, en omvat ook collega's en schoolleiding. Die rol, waarbij je als leraar regie neemt en sturing wilt geven aan de kwaliteit van onderwijs en leren en waarbij je over de grenzen van je eigen klaslokaal heen gaat, vat ik samen met de term '*leiderschap van leraren*'. Dan gaat het dus niet om een formele managementrol, maar om inhoudelijk leiderschap te midden van collega's, op basis van de kwaliteiten die je inbrengt.

Die kwaliteiten die je nodig hebt om de regie te nemen en sturing te geven, hebben betrekking op een goede kennisbasis over leren en lesgeven, een onderzoekende houding, een kritische houding, kennis en vaardigheden ten aanzien van het ondersteunen en inspireren van collega's, strategische gevoeligheid en kennis over veranderprocessen in organisaties.

¹ De master Professioneel Meesterschap van het Centrum voor Nascholing

Dat soort kwaliteiten komen maar heel beperkt aan bod in de lerarenopleiding. Dat betekent dat als we in het onderwijs meer professionele ruimte willen creëren voor leraren, als we willen dat leraren meer de regie (kunnen) nemen bij onderwijsontwikkeling, er dan aandacht besteed zal moeten worden aan de ontwikkeling van die kwaliteiten.

Het ontwikkelen en toepassen van leiderschapskwaliteiten

Een van de manieren om dergelijke leiderschapskwaliteiten te ontwikkelen is door het volgen van een masteropleiding. Opleidingen zoals de eerstegraads master, de master speciaal onderwijs of een master Leren & Innoveren bieden een verdieping van kennis over leren en lesgeven en stimuleren een kritische en onderzoekende houding. Door het volgen van zo'n master ontwikkel je je tot een expert, waar niet alleen je leerlingen van kunnen profiteren, maar ook je collega's. Dat nodigt dus uit tot het uitoefenen van leiderschap in de school, door kennis te delen met collega's en actief mee te denken over en bij te dragen aan verbeteringen in het onderwijs.

Het ontwikkelen van dergelijke kwaliteiten leidt echter niet gelijk tot de mogelijkheid om die kwaliteiten in de school ook in de praktijk te brengen. Scholen zijn immers vaak nog vrij hiërarchisch georganiseerde organisaties waar bijzondere verantwoordelijkheden belegd zijn bij bouwcoördinatoren, teamcoördinatoren, afdelingsleiders of directeuren en waar traditionele beelden over formeel leiderschap en (eind)verantwoordelijkheid bestaan. In dergelijke scholen worden leraren vooral aangesproken op hun kwaliteiten op micro(klassen)niveau, en er is vaak sprake van *professionele privacy*, dat wil zeggen dat leraren zich weinig bemoeien met hoe het onderwijs bij andere leraren op klasniveau vorm krijgt. Gevolg is dat enerzijds veel leraren zich in een professioneel isolement bevinden en dat er

anderzijds weinig bereidheid is om inmenging van collega's toe te staan. In dergelijke structuren krijgen leraren weinig ruimte om de leiding te nemen op thema's die de eigen klas overstijgen. Leraren met een masterkwalificatie worden vaak maar weinig aangesproken op hun leiderschapskwaliteiten, op hun kennis over leerprocessen, op hun onderzoeksvaardigheden.

Kwalificeren en Innoveren

Het hierboven geschetste probleem wordt versterkt door de structuur van masteropleidingen. In de afgelopen jaren is steeds meer aandacht gekomen voor leren op de werkplek. Een masteropleiding staat daar eigenlijk haaks op: iemand verlaat voor 1 à 2 dagen per week de werkplek om aan een hogeschool of universiteit een masteropleiding te volgen. De vraag is of de masterdocent op die manier wordt uitgedaagd om datgene wat hij in de opleiding leert ook op de werkplek toe te passen. Deze structuur waarbij er een plek is waar iets geleerd wordt en een plek waar iets toegepast wordt creëert een kloof tussen opleiding en werkplek. Zo ontstaat een grens waarbij de masterdocent een grensganger wordt. Die grensganger verandert door het volgen van een opleiding, maar komt vervolgens terug in een organisatie die niet veranderd is. En heeft daar vervolgens een bijna onmogelijke taak om (in zijn eentje) die organisatie te veranderen, bijvoorbeeld door in die organisatie meer ruimte te creëren voor leiderschap van leraren. De belangrijkste opdracht van een opleiding is niet alleen om deelnemers te kwalificeren (met een masterkwalificatie) maar ook om bij te dragen aan de condities waaronder die nieuwe kwalificaties tot bloei kunnen komen, dus om het innoveren van de werkplek.

Een opleiding als boundary object

Dat vraagt om een structuur van wederzijdsheid en gezamen-

lijkheid, waarin professionalisering en organisatieontwikkeling samengaan. Dat kan alleen als zowel het opleidingsinstituut als de schoolorganisatie actief betrokken zijn, als de professionaliseringsagenda en de veranderagenda van de school samenvallen, als er sprake is van gedeeld eigenaarschap.

In zo'n constructie kan het helpen om juist te concentreren op 'grensactiviteiten', op activiteiten en plekken waar opleiders en mensen uit de scholen elkaar ontmoeten en het gesprek aangaan. De opleiding kan dan gezien worden als een 'boundary object' waar meerdere boundary crossers bij betrokken zijn: opleiders, meerdere deelnemers uit een school, en hun leidinggevend en collega's.

In een dergelijke metafoor staan leraren en schoolleiders niet tegenover elkaar in een gevecht om zeggenschap en macht, maar wordt in een gezamenlijke dialoog gezocht naar manieren om onderwijs te verbeteren ten behoeve van leerlingen.

Leiderschap van leraren is niet alleen een zaak van leraren. De docenten achter Meester Aad willen hun kwaliteiten inzetten om bij te dragen aan beter onderwijs en daarbij collega's inspireren en ondersteunen. Dat lukt ze niet zonder steun van het management in hun scholen, niet zonder een gezamenlijk besef dat leiderschap van leraren kan bijdragen aan een dialoog die prikkelt en uitdaagt en aan het verken- nen en onderbouwen van nieuwe aanpakken.

Dat was mooi verwoord tijdens de landelijke manifestatie van Leraren met Lef afgelopen mei: 'Leraren met Lef' zoeken 'Directeuren zonder Vrees' ●

► Marco Snoek is lector Leren & Innoveren aan de Hogeschool van Amsterdam en promoveerde onlangs op een onderzoek naar 'leiderschap van leraren', *teacher leadership*.