



Hogeschool van Amsterdam

Teacher leadership

Hoe kan het leiderschap van leraren in scholen versterkt worden?

Samenvatting



Marco Snoek
Frank Hulsbos
Inge Andersen

Teacher Leadership

EEN VERKENNING VAN MANIEREN WAAROP HET LEIDERSCHAP VAN LERAREN IN SCHOLEN VERSTERKT CAN WORDEN.



Van leraren wordt steeds meer verwacht dat ze verantwoordelijkheid nemen voor en leiding nemen bij de ontwikkeling van onderwijs. De internationale term hiervoor is 'teacher leadership.' Dit leiderschap gaat over de invloed die leraren uitoefenen op zaken die hun eigen klas of hun eigen vak overstijgen, en dat kan op veel manieren vorm krijgen. Bijvoorbeeld door ideeën te opperen, te ontwikkelen, te ondersteunen en te adviseren. Daardoor kunnen leraren effect hebben op het curriculum, het beleid en de organisatie van de school, het handelen van collega's of het pedagogisch klimaat in school. De invloed van dat leiderschap reikt van collega's naar leidinggevenden en anderen binnen, maar ook buiten, de school.

Voor het opbloeien van teacher leadership is het wel nodig dat leraren deze rol op zich kunnen nemen. Daarover gaat deze publicatie. Centraal staat de vraag:

Hoe kan het leiderschap van leraren in scholen versterkt worden?

Het beantwoorden van de hoofdvraag gaat via vier deelvragen:

- 1 **Waarom is er in toenemende mate aandacht voor teacher leadership?**
- 2 **Wat is teacher leadership precies?**
- 3 **Wat is er uit onderzoek bekend over de effecten van en voorwaarden voor teacher leadership?**
- 4 **Welke vormen van teacher leadership zijn er in de Nederlandse context reeds zichtbaar?**

Bij het beantwoorden van deze deelvragen is geput uit nationale en internationale publicaties, overzichtsstudies en recente onderzoekspublicaties over teacher leadership en uit gesprekken met leraren en schoolleiders.

1

Waarom is er in toenemende mate aandacht voor teacher leadership?

Er zijn twee belangrijke oorzaken van de groeiende aandacht voor teacher leadership.

De noodzaak voor kwaliteitsverbetering en innovatie in de school.

Om tot vernieuwing te komen moet iedereen in de school de ruimte hebben om invloed uit te oefenen op basis van zijn of haar expertise.

Het feit dat veel leraren onvoldoende regie ervaren over hun professionele ontwikkeling, de ontwikkeling van de school en de invulling van hun vak.

Dit heeft geleid tot een politieke agenda met als doel de stem, de professionele rol en het eigenaarschap van leraren te versterken.

Bij beide oorzaken overheerst het beeld van de leraar als een actieve en creatieve professional, in plaats van een uitvoerder van opdrachten van anderen. Daarmee is teacher leadership ook een stellingname in de discussie over hoe onderwijs aangestuurd moet worden: niet van bovenaf via uitkomststandaarden, hiërarchie, centrale controle en verticaal toezicht, maar van onderop via professionele standaarden, betrokkenheid, zeggenschap en collegiaal en horizontaal toezicht.

2

Wat is teacher leadership precies?

Het leiderschap van leraren kent een grote variatie aan verschijningsvormen, reikwijdtes en focusgebieden, maar in de bestaande literatuur wordt geen duidelijke definitie gegeven. Op basis van deze literatuurstudie en -analyse wordt de volgende definitie voorgesteld:

DEFINITIE

Teacher leadership is 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 invloed overstijgt het eigen klaslokaal.

Het ultieme doel van teacher leadership is om bij te dragen aan de ontwikkeling van leerlingen, maar het leiderschap van leraren kan diverse vormen aannemen en een grote diversiteit aan focusgebieden en reikwijdtes betreffen.

Vormen van teacher leadership

Teacher leadership kan formeel of informeel vorm krijgen en leraren kunnen individueel of collectief leiderschap verwerven. Uit die twee dimensies volgen vier vormen van teacher leadership die allemaal passen binnen de basisdefinitie:

INFORMEEL EN INDIVIDUEEL

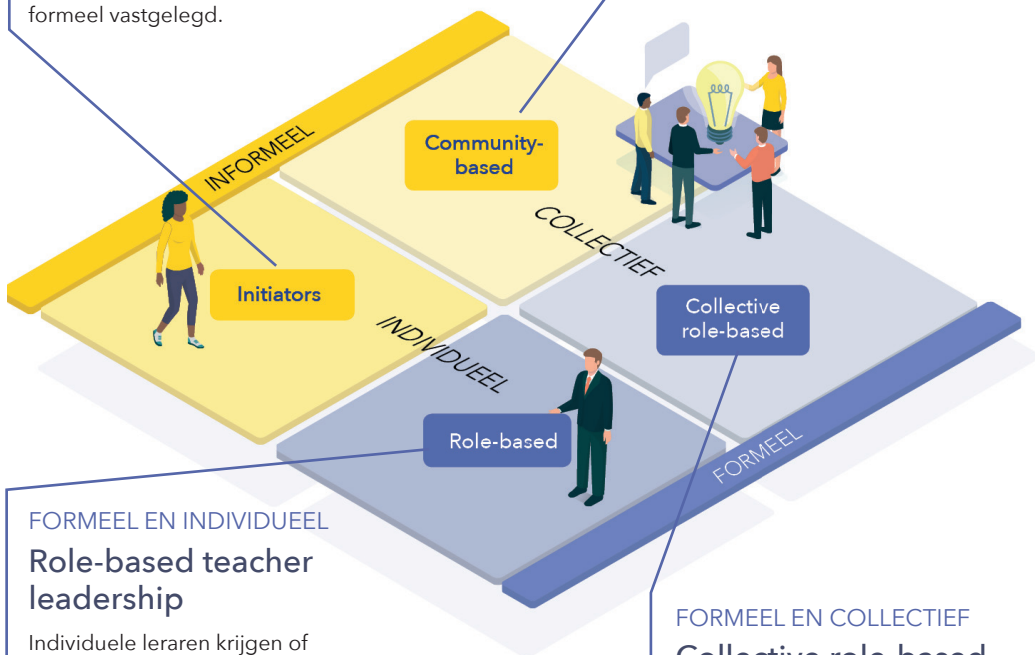
Initiators

Gezaghebbende leraren hebben informeel invloed binnen hun team of de school. Deze initiators kunnen opschuiven naar een van de drie andere vormen, maar hun leiderschap is oorspronkelijk individueel en niet formeel vastgelegd.

INFORMEEL EN COLLECTIEF

Community-based teacher leadership

Alle leraren in een school oefenen wisselend invloed uit op basis van expertise en affiniteit. Het is een informele cultuur waarin de groep invloed toekent aan degene die in een bepaalde situatie over de benodigde expertise beschikt.



FORMEEL EN INDIVIDUEEL

Role-based teacher leadership

Individuele leraren krijgen of nemen een formele positie binnen de school in. Voorbeeld: LD-docenten, taal- of reken coördinatoren, jaarlaagcoördinatoren, werkgroepvoorzitters, onderzoekdocenten en teamleiders.

FORMEEL EN COLLECTIEF

Collective role-based teacher leadership

Een formele situatie waarin leraren als groep leiderschap en invloed uitoefenen. Voorbeeld: werkgroepen, projectgroepen en docentontwikkelteams.



De paradox van leiderschap

De meest opvallende conclusie uit het rapport gaat over een paradox rond formele leiderschapsrollen.

Veel leraren hebben het gevoel dat hun bijdrage aan schoolontwikkeling meer bepaald wordt door hun rol en positie dan door hun ambitie en de kwaliteiten die ze in huis hebben. Dat zij een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van hun onderwijs en school die verder gaat dan het eigen klaslokaal is daardoor niet vanzelfsprekend, en zorgt enerzijds voor frustratie bij leraren, en anderzijds voor onbenutte potentie.

Om leiderschap te versterken stellen veel schoolorganisaties daarom formele rollen in voor leraren, zoals coördinator, teamleider, regisseur of trekker. Dit is een begrijpelijke zet, want een formele erkenning geeft leraren meer impact.

Maar die rollen leiden tot een paradox, want een te sterke focus op dit formele leiderschap kan belemmerend zijn voor een schoolcultuur waarin iedere leraar uitgedaagd wordt zijn kwaliteiten te gebruiken en

verantwoordelijkheid te nemen voor onderwijs- en schoolontwikkeling.

Met andere woorden:

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.

Mede door deze studie is onze conclusie meer en meer dat leiderschap niet een taak of rol is van enkele leraren, maar een collectieve verantwoordelijkheid die een appel op en opdracht is voor iedere leraar. Het creëren van een school waarbinnen alle leraren dat appel en die opdracht oppakken is een taak voor zowel leraren als schoolleiders.

3

Wat is er uit onderzoek bekend over de effecten van en condities voor teacher leadership?

Effecten van teacher leadership

Uit de literatuuranalyse blijkt dat teacher leadership effect kan hebben op een grote diversiteit aan thema's. De effecten vallen in twee grotere categorieën:

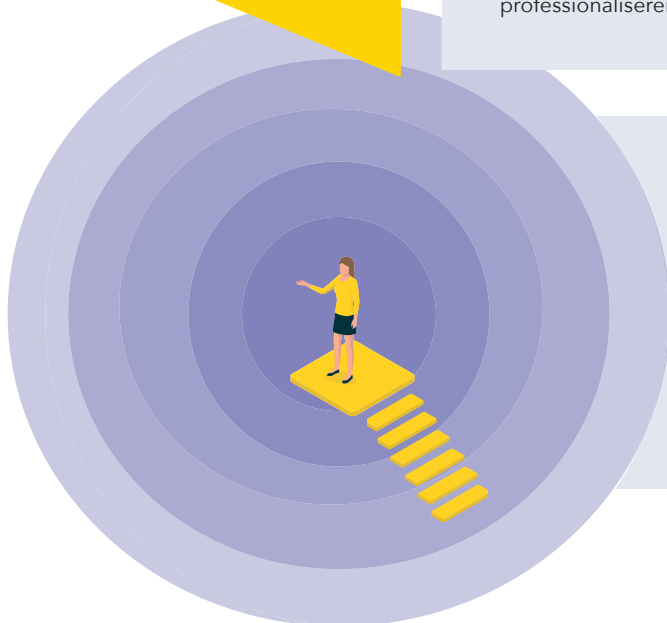
FOCUS



De focus gaat over het (inhoudelijk) thema waar de leraar invloed op uitoefent, bijvoorbeeld de kwaliteit of ontwikkeling van het onderwijs, het leren van leerlingen, curricula en lesmethoden, organisatie en beleid, en/of het leren en professionaliseren van collega's.

REIKWIJDTE

De reikwijdte gaat over de invloedssfeer van de teacher leader: die kan liggen op het niveau van de individuele leraar, het team, de school als geheel en/of de school overstijgend.



Voorwaarden voor teacher leadership

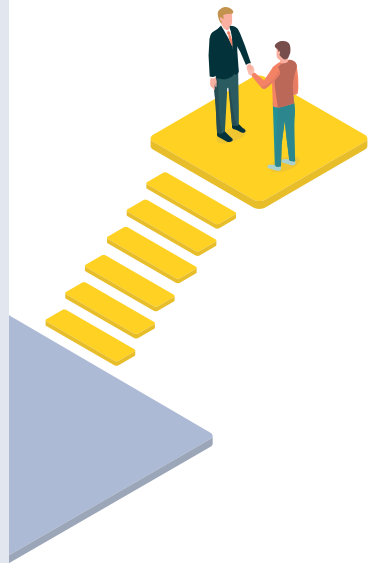
Vergeleken met de effecten is er veel meer onderzoek gedaan naar de condities voor teacher leadership. Dit zijn de belangrijkste condities die een positief of negatief effect kunnen hebben:

POSITIEVE CONDITIES

De belangrijkste condities die leiderschap bevorderen gaan over de cultuur in de school, en relaties met collega's en schoolbestuur. Voor teacher leadership is het belangrijk dat er in deze cultuur waardering is voor openheid, onderling vertrouwen, feedback, collegialiteit en een brede focus op het leren van zowel leerlingen als leraren.

Leidinggevend dienen leiderschap van leraren aan te moedigen, te erkennen en te steunen.

Leraren zouden zelf niet alleen expert moeten zijn op hun vakgebied, maar ook andere kwaliteiten moeten hebben, zoals ten aanzien van het onderhouden van relaties met collega's en leidinggevend. Er moet daarom aandacht zijn voor het ontwikkelen van die kwaliteiten, en ruimte voor overleg en interactie.



BELEMMERINGEN

Leiderschap van leraren wordt belemmerd door een individualistische schoolcultuur die gericht is op gelijkheid, het volgen van externe normen, of controle. Vooral bij role-based teacher leadership is er een risico dat leidende leraren aanlopen tegen normen van gelijkheid en professionele privacy.

4

Welke vormen van teacher leadership zijn er in Nederland al zichtbaar?

Er zijn altijd leraren geweest die een belangrijke rol hebben gespeeld in de vernieuwing van het onderwijs, de nascholing van collega's, vakbonden, het schrijven van lesmethoden, etc. Het leiderschap van leraren is dus eigenlijk van alle tijden. Maar omdat veel leraren de laatste jaren het gevoel hebben dat hun professionele ruimte kleiner wordt, wordt leiderschap van leraren vaker gebruikt om de klasoverstijgende initiatieven vanuit leraren te benoemen. Zo is het nadrukkelijk op de agenda komen te staan.

“ *Het leiderschap van leraren is eigenlijk van alle tijden.* ”

Het is opvallend hoeveel het leiderschap van leraren de afgelopen jaren is gesteuwd en gevormd door initiatieven als masteropleidingen, meet-ups, en Onderwijspietniers/LerarenOntwikkelfonds LOF.

Deze aandacht vertaalt zich vooralsnog voornamelijk in formele posities en rollen, en stimuleert daarmee vooral role-based teacher leadership. Duidelijke vormen van informeel teacher leadership zijn ook lastiger te vinden, omdat er vaak geen uitgesproken 'boegbeeld' is van zo'n gemeenschap.

FORMEEL EN INDIVIDUEEL

Role-based teacher leadership



5

Hoe kan het leiderschap van leraren in scholen versterkt worden?

Uit het onderzoek blijkt dat teacher leadership, zowel in Nederland als daarbuiten, vooral gezien wordt als een individuele kwaliteit van enkele leraren die daarmee een positie in school verwerven. Er ligt dus een duidelijke nadruk op role-based teacher leadership, maar deze vorm leidt tot de paradox dat het erkennen van enkele docenten impliciet anderen uitsluit.

Echter, voor het duurzaam innoveren van onderwijs zijn alle actoren in de school nodig, en dat vraagt veel meer om vormen van community-based teacher leadership. We pleiten daarom voor een cultuur van gespreid leiderschap in scholen, maar ook voor meer aandacht voor community-based teacher leadership in ondersteunings-trajecten en onderzoek.

“

Voor het duurzaam innoveren van onderwijs zijn alle actoren in de school nodig, en dat vraagt om community-based teacher leadership.

”

Kwaliteiten van leraren en schoolleiders

Dit versterken van (verschillende vormen van) leiderschap vraagt veel van leraren en schoolleiders. Aan de hand van de literatuur zijn er zeven kwaliteiten beschreven die hierbij van belang zijn.

Een 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. Voor schoolleiders geldt dat zij verder moeten kijken dan de eigen school, beseffen dat leraren inspiratie kunnen vinden buiten de school, en bereid moeten zijn contacten en netwerken buiten de school te erkennen en te faciliteren.

Geloof in eigen kunnen.

Leiderschap vraagt om nieuwe kwaliteiten, zoals 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.

Gunnen en gerichtheid op consensus.

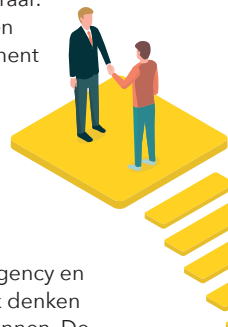
Leiderschap veronderstelt een dynamiek van leiden en volgen. Leraren en schoolleiders moeten elkaar het leiderschap dus kunnen en durven gunnen. Dat vraagt om consensus en gedeeld eigenaarschap. Op deze manier vergroot leiderschap van een leraar ook het leiderschap van anderen.

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.

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.



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.

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.

Aangrijpingspunten en valkuilen

Uit gesprekken met schoolleiders wordt duidelijk dat het versterken van leiderschap niet een vast recept kent. Scholen gebruiken verschillende aangrijpingspunten voor een omslag naar meer (community-based) teacher leadership, bijvoorbeeld: brede ontevredenheid over de huidige structuur, het vertrek van leidinggevenden,

de introductie van een meer inclusief onderwijsconcept en schoolvisie, een verandering in de leerlingpopulatie of de start van een nieuwe school.

Tijdens de gesprekken kwamen nog twee essentiële aspecten naar voren die noodzakelijk zijn voor het versterken van leiderschap:

Consistentie tussen cultuur, structuur, onderwijsvisie en fysieke omgeving

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 vervolgens ook invloed op.



Geduld

Leraren en schoolleiders moeten ervoor waken dat de cultuur niet terugvalt naar vertrouwde hiërarchische patronen. Schoolleiders stellen zich voortdurend de vraag wat hun rol is en wanneer ze naar achter of naar voren moeten stappen. Het versterken van leiderschap van leraren vergt daarom ook geduld.

Andere actoren

Er zijn natuurlijk meer actoren dan alleen leraren en schoolleiders. Dit concludeert het rapport over deze andere groepen:



BELEIDSMAKERS

Zij moeten in het beleid systematisch de inhoudelijke en leidende rol van leraren erkennen en daar ruimte voor laten.

LERARENOPLEIDERS

Zij dienen in de initiële opleiding en in nascholing bij te dragen aan de ontwikkeling van leiderschapskwaliteiten.



ONDERZOEKERS:

Zij zouden meer onderzoek moeten doen naar vormen van community-based teacher leadership, naar de condities en effecten en naar inspirerende praktijken.

KWALITEITEN SCHOOLLEIDING & LERAAR

Een perspectief dat de eigen werkomgeving overstijgt

Geloof in eigen kunnen

Verantwoordelijkheid

Gunnen en gerichtheid op consensus

Interactie en samenwerking

Lef, initiatief en ondernemerschap

Een visie en moreel bewustzijn

OPGAVE VOOR SCHOLEN

Op school moet er consistentie zijn tussen schoolvisie, onderwijsconcept, cultuur, structuur en fysieke omgeving. Ook vraagt het geduld en aandacht van de betrokkenen. Dat vraagt ook specifieke kwaliteiten van leraren en schoolleiders.

COMMUNITY-BASED LEIDERSHIP

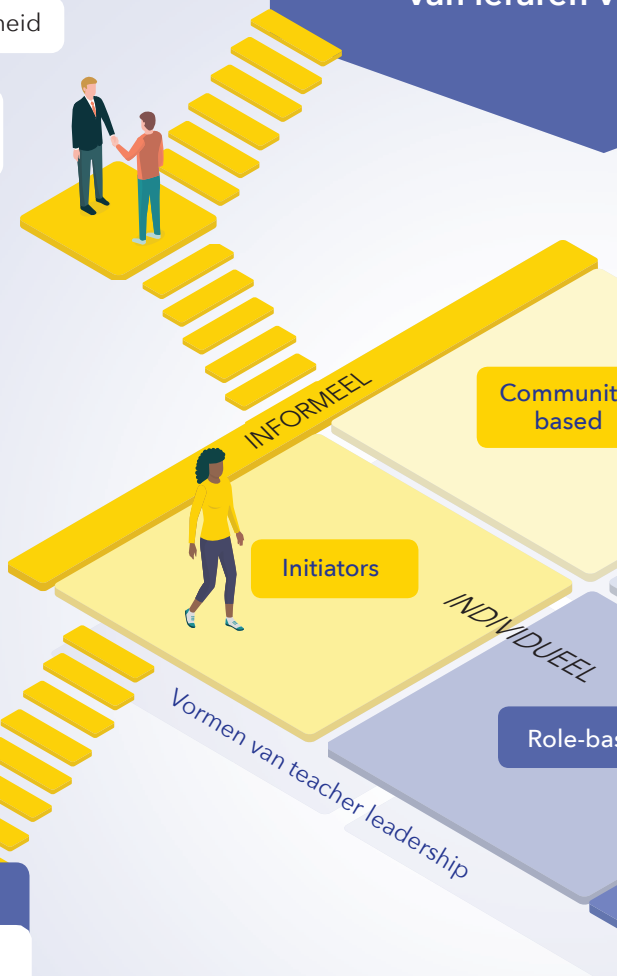
Om alle leraren uit te nodigen hun expertise in te zetten voor de ontwikkeling van leerlingen en de school is juist informeel, community-based leiderschap gewenst.

Community-based leiderschap leidt tot een cultuur waarin leraren ondersteund, erkend en uitgedaagd worden om hun leiderschap te pakken en waarin zij elkaars leiderschap accepteren en erkennen.

www.hva.nl/teacher-leadership

Teacher Leadership

Hoe kunnen we het harnas van leraren vullen?



DE PARADOX VAN TEACHER LEADERSHIP

Op dit moment betekent teacher leadership vaak het toewijzen van formele, individuele rollen. Het risico daarvan is dat andere leraren buitengesloten worden en niet uitgenodigd worden om bij te dragen aan ontwikkeling en innovatie.

Wil je als school de nadruk leggen op de rol van een enkele leraar, of op de gezamenlijke uitdaging?

Leadership

het leiderschap versterken?

HET DOEL

Onderwijs heeft als ultiem doel om de ontwikkeling van leerlingen te versterken. Leraren spelen daar een sleutelrol in.

HET OBSTAKEL

Het probleem is dat de kwaliteit en expertise van leraren niet altijd voldoende benut wordt. Het is beter voor het onderwijs en de innovatiekracht van een school als de kwaliteit en expertise van leraren erkend en benut wordt, en zij meer regie hebben.

TEACHER LEADERSHIP ALS OPLOSSING

Voor het versterken van het onderwijs is het van belang om het leiderschap van leraren ('teacher leadership') te stimuleren.

WAT IS TEACHER LEADERSHIP?

Teacher leadership is 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 invloed overstijgt het eigen klaslokaal. Teacher Leadership kan formeel of informeel en individueel of collectief vormgegeven worden.

REIKWIJDTE

Teacher leaders kunnen invloed hebben op collega's binnen hun team, hun school, het bestuur of zelfs landelijk (system leadership)

FOCUS

Leiderschap van leraren kan betrekking hebben op verschillende thema's:

- ▶ Onderwijsontwikkeling
- ▶ Praktijkonderzoek
- ▶ Organisatie en beleid
- ▶ Collegiaal leren





www.hva.nl/teacher-leadership

Hoe kan het leiderschap van leraren in scholen versterkt worden?

Marco Snoek, Frank Hulsbos, Inge Andersen

Januari 2019

Dit is een uitgave van het Kenniscentrum Onderwijs en
Opvoeding van de Hogeschool van Amsterdam

www.hva.nl/teacher-leadership

© Hogeschool van Amsterdam, 2019

Deze studie is uitgevoerd met subsidie van het Nationaal
Regieorgaan Onderwijsonderzoek.

Projectnummer 405-17-716

Design & opmaak: The Online Scientist

ISBN 9789081245647