

Angela de Jong

Dr. Angela de Jong is onderzoeker bij het lectoraat Werken in Onderwijs en als docent o.a. verbonden aan de schoolleidersopleidingen van Hogeschool Utrecht.

E-mail: angela.dejong@hu.nl

Schoolleiders: reflecteer en communiceer over leiderschap.
That's the spirit!

Samenwerkend innoveren in po, vo, mbo; de rol van schoolleiders

Als een schoolleider de verantwoordelijkheid voor het onderwijs wil delen met leraren roept dit veelal vragen op als: waar moet ik mee beginnen; welke rol heb ik dan als schoolleider? Schoolleiders kunnen twifelen of het delen van verantwoordelijkheid wel haalbaar is. Ze hebben dan niet het vertrouwen dat leraren zelf aan de slag gaan. Uit onderzoek blijkt dat schoolleiders verschillen in de manier waarop zij leidinggeven en hoe ze daar leraren bij betrekken. Om te weten of hun manier van leiding geven effectief is voor het delen van verantwoordelijkheden hebben schoolleiders inzicht nodig in hun eigen leiderschap én in de leiderschapsbehoeften van hun team.

Toch worden gesprekken over de invulling van leiderschap tussen schoolleiders en leraren nog maar weinig gevoerd. Dit artikel wil schoolleiders stimuleren om te reflecteren op hun manier van leiding geven en om in gesprek te gaan over het vormgeven van gespreid leiderschap in de school. Steeds meer schoolleiders zien in dat de verantwoordelijkheid voor het onderwijs gedeeld moet worden tussen de schoolleider en de leraren. Dit gaat niet vanzelf en vraagt zorgvuldige aandacht voor de wijze waarop verantwoordelijkheden gedeeld kunnen worden en wat je van elkaar kunt verwachten. Vragen over dit onderwerp leven in de onderwijspraktijk en in de

wetenschap. Ons lectoraat, Werken in Onderwijs, krijgt bijvoorbeeld veel vragen van scholen over de inrichting van het leiderschap in hun school.

Een programma dat scholen wil stimuleren tot een andere inrichting van hun organisatie (in cultuur en structuur) is het programma van Stichting leerKRACHT (zie kader). Met een subsidie van het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek is onderzoek gedaan naar de effecten van dat programma (De Jong et al, 2021). Het daaraan gekoppelde promotieonderzoek waarop dit DNM-artikel is gebaseerd, beantwoordt de vraag hoe (gespreid) leiding wordt gegeven aan samenwerkend inno-

veren in scholen (De Jong, 2022). Samenwerkend innoveren, het gezamenlijk oppakken van innovatieprocessen in horizontale (tussen leraren) en verticale (tussen schoolleider en leraren) werkrelaties is de kern van dat programma. Voor scholen die niet met leerKRACHT werken, maar wel zoeken naar het delen van leiderschap in innovatieprocessen, zijn de inzichten uit dit onderzoek ook bruikbaar.

Stichting leerKRACHT

In het kader van het NRO-onderzoek zijn meer dan 150 po-, vo- en mbo-scholen onderzocht die werken met het programma van Stichting leerKRACHT. In 2022 hebben meer dan duizend Nederlandse scholen dit programma geïmplementeerd. Het programma is gebaseerd op een team-aanpak. De methodiek bestaat uit vier instrumenten: bordsessies, lesbezoek, gezamenlijk lesontwerp en de stem van de leerling. Als scholen beginnen te werken met het programma wordt een startteam opgesteld. Dit team bestaat uit twee leraren (schoolcoaches genoemd) en de (eindverantwoordelijke) schoolleider. Zij worden opgeleid in het werken met de methodiek door een expertcoach vanuit Stichting leerKRACHT. Vervolgens worden teams van ongeveer 8 leraren gevormd. Elk team heeft een schoolcoach die de leraren traint om met de vier instrumenten te werken. Zie voor meer informatie <https://stichting-leerkracht.nl/> en het eindrapport van het vierjarige onderzoek uitgevoerd door Oberon en Universiteit Utrecht (De Jong e.a., 2021).

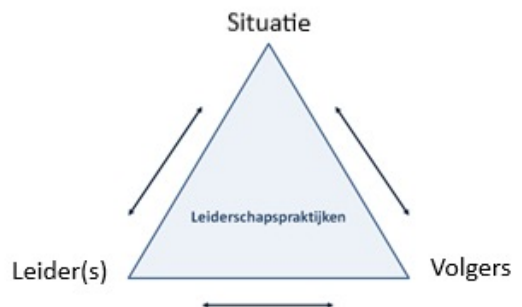
Leiderschapspraktijken van schoolleiders en leraren

In het onderzoek (De Jong, 2022) zijn o.a. schoolleiders van 20 po-, vo-, en mbo-scholen geïnterviewd over hoe zij leidinggeven en welke rol zij innemen in het samenwerkend innoveren. De gehanteerde open vragen geven een goed inzicht in hun leiderschapspraktijk. Deze term verdient enige uitleg. Met

leiderschapspraktijken bedoelen we de handelingen van schoolleiders die voortkomen uit interacties met leraren. Het model van Spillane (zie figuur 1) helpt om zichtbaar te maken dat leiderschap een proces van beïnvloeden is. Een leider is dan iemand die op een bepaald onderwerp, en dus in een bepaalde situatie, de meest deskundige is. Degene met de best passende deskundigheid voor een specifieke situatie kan dan de leider zijn. Dit hoeft dus niet per se de schoolleider te zijn, het kan ook een leraar zijn. De anderen zijn volgers in die specifieke situatie. Een voorbeeld: een basisschool wil een nieuwe rekenmethode aanschaffen. Er is een leerkracht die over dit onderwerp recent een cursus heeft gevolgd. Deze leerkracht kan zijn/haar collega's 'beïnvloeden' en hen meenemen in het keuzeproces voor een geschikte rekenmethode.

Balanceren in leiderschap, uitgesplitst naar drie leiderschapspatronen

In de interviews geven schoolleiders aan te zoeken naar hun rol als leraren leiderschap tonen en hoe ze als schoolleider een omgeving kunnen creëren waarin leraren meer leiderschap *kunnen* tonen. Leraren kunnen bijvoorbeeld meer verantwoordelijkheid nemen voor het meenemen van het team in de keuze van een rekenmethode of het aanspreken van collega's op niet passend gedrag.



Figuur 1. Het model van Spillane. Gebaseerd op Spillane, 2006, p.15.



**In scholen
waar schoolleiders zich
als Teamspeler manifes-
teren, wordt meer
gezamenlijk aan het
onderwijs gewerkt en
nemen ook leraren
leiderschapsrollen
op zich.**

Veel schoolleiders ervaren een dilemma tussen sturen op (financiële) kaders en (lange termijn-) visie en het creëren van ruimte voor leraren om hun leiderschap te tonen. In dit zoekproces maken ze verschillende keuzes. Wij zagen drie basisvormen die we leiderschapspatronen hebben genoemd:

- Teamspelers zijn schoolleiders die samenwerkend innoveren zien als een gedeeld proces van leraren en schoolleiders en zichzelf als deel van het team positioneren. Zij geven bijvoorbeeld aan:
 - o "Ik ben aanwezig bij (team)sessies om te laten zien dat we een gedeelde verantwoordelijkheid hebben en dat ik dit belangrijk vind"
 - o "Ik gedraag mij een beetje als een teamlid, door vragen te stellen in plaats van 'het goede antwoord' te geven"
- Sleutelspelers zijn schoolleiders die voornamelijk zelf de verantwoordelijkheid nemen voor het succes van samenwerkend innoveren. Zij vertrouwen dit proces nog niet aan de leraren toe. Zij geven aan dat er wel ontwikkeling is naar vertrouwen in de leraren voor het uitvoeren van dit proces. Zij zeggen bijvoorbeeld
 - o "Ik ben altijd aanwezig bij (team-)sessies en ik leid deze sessies"
 - o "Ik geloof er (nog) niet in dat mijn leraren het innovatieprogramma zelfstandig voortzetten als ik mij er minder mee bezig houd"
- Ondersteuners zijn schoolleiders die op afstand staan van het samenwerkend innoveren en vooral de schoolcoaches dit proces laten sturen. Zij faciliteren in tijd en ruimte voor de leraren om samen te werken. Zij geven bijvoorbeeld aan:
 - o "Ik ben meestal niet aanwezig bij (team-)sessies"
 - o "De schoolcoaches zijn verantwoordelijk voor het succes van het innovatieprogramma"

In elk van deze leiderschapspatronen zit het balanceren tussen sturen en ruimte geven, maar ze verschillen in hoe de schoolleider zich wil verhouden tot de leraren en het samenwerkend innoveren. In het onderzoek (De Jong, 2022) viel op dat de patronen

vrij stabiel zijn en een schoolleider vooral handelt vanuit één patroon. Opvallend genoeg denken veel schoolleiders overigens dat ze verschillende patronen hanteren. Dit roept interessante vervolgvragen op over het verschil tussen hun eigen leiderschapsbeeld en hun daadwerkelijke handelen in de dagelijkse praktijk.

Dit laat zien hoe belangrijk reflectie op het eigen handelen is. Voor het bevorderen van bewustzijn bij schoolleiders over hoe hun gedrag overkomt op de leraren, en vice versa, kan het helpen dat ze de driehoek van Spillane in het achterhoofd houden. Schoolleiders kunnen de leiderschapspatronen gebruiken om te reflecteren op hun eigen rol en om feedback te vragen op hun handelen van collega-leidinggevenden en leraren.

Welk leiderschapspatroon lijkt het beste voor samenwerkend innoveren?

Uit het analyseren van de leiderschapspatronen en vragenlijstdata over de mate van samenwerkend innoveren in scholen blijkt dat met name Teamspelers samenwerkend innoveren stimuleren. In scholen waar schoolleiders zich als Teamspeler manifesteren, wordt meer gezamenlijk aan het onderwijs gewerkt en nemen ook leraren leiderschapsrollen op zich.

Dat het Teamspeler-patroon het meest effectief lijkt, pleit ervoor om het klassieke beeld van een schoolleider los te laten. Een beeld waarin de schoolleider als visionair de grote lijnen uitzet en leraren die op de werkvloer bezig zijn met het primaire proces. Teamspelers gaan met leraren het inhoudelijke gesprek aan over het onderwijs, met als gevolg dat leraren zich niet meer alleen verantwoordelijk voelen voor de eigen klas maar voor de gehele school. Schoolleiders stellen dan samen met leraren de schoolvisie en -plannen op en spreken samen over rollen, taken en gedeelde verantwoordelijkheden met bijpassende bevoegdheden. Voorwaarde is wel dat de schoolleider de tijd neemt om aanwezig te zijn in bijvoorbeeld teamsessies. En dan niet voor de verleiding valt om het initiatief te nemen als de leraren naar de schoolleider kijken op het moment dat er beslissingen genomen

moeten worden. Het vraagt van een schoolleider prioritering in de eigen planning en bewustzijn van de rol die je in een groepsoverleg neemt.

Het Sleutelspeler-patroon geeft een inkijkje in hoe een schoolleider ook te veel kan sturen. Een schoolleider vertelt bijvoorbeeld: "Ik stel de verbeterdoelen van onze school op en presenteer die aan het team, want als ik niet stuur dan gebeurt er niks. Ik heb er nog geen vertrouwen in dat het team doorgaat". De quote laat zien dat vertrouwen een rol speelt in de keuzes die schoolleiders maken bij het invullen van hun leiderschapsrol. De leraren op de school van deze Sleutelspeler-schoolleider gaven een nuance mee: zij vinden het fijn dat de schoolleider hen op sleeptouw neemt, maar ervaren te weinig ruimte voor een eigen inbreng en het ontwikkelen van een leiderschapsrol. Veel van de scholen waar schoolleiders het Sleutelspeler-patroon lieten zien, hadden een onvoldoende van de Inspectie van het Onderwijs. De schoolleiders gaven aan 'de teugels wat strakker aan te trekken omdat de situatie dat vroeg'. Het gevaar hiervan is dat als leraren weinig invloed ervaren op inhoud of proces zij zich vervreemd voelen en zich niet bij veranderingen betrokken voelen (Tummers e.a., 2013). Het is daarom aan te bevelen dat schoolleiders met hun team bespreken welk leiderschap op school nodig is en wat je van elkaar verwacht, in het bewustzijn van de invloed die je op elkaar hebt. Het vraagt eerlijkheid om aan te geven wat je nodig hebt om goed je werk te kunnen doen. Aandachtspunt is dat het Sleutelspeler-patroon leerkansen voor leraren beperkt: schoolleiders kunnen immers niet de expert zijn op alle gebieden. Het is dus belangrijk dat leraren de ruimte krijgen om te oefenen in het worden van een expert op een bepaald thema.

Ondersteuner-schoolleiders laten een tegenovergesteld beeld zien van de Sleutelspelers. Zij positioneren zich meer op afstand van de leraren en het samenwerkend innoveren. Aandachtspunt is hier dat de afwezigheid en afstand van de schoolleider door de leraren gemakkelijk kan worden geïnterpreteerd als onverschilligheid en het niet prioriteren van samenwerking bij het samenwerkend innoveren terwijl dit wellicht niet de intentie is van de schoolleider.

What's the spirit voor samenwerkend innoveren?

Het belangrijkste voor samenwerkend innoveren lijkt dat schoolleiders een open communicatie stimuleren over de invulling van leiderschap in de verschillende organisatielagen. Een aantal schoolleiders geeft aan dat zij het spreiden van leiderschap niet alleen in de school (tussen schoolleiding en leraren) maar ook willen doortrekken in de relatie tussen de schoolleiding en de bestuurders. Een samenhangende manier van werken over alle organisatieniveaus heen. Om dit onderwerp aan te kaarten in een open communicatie, kan een schoolleider de volgende vragen stellen en bespreken: welke verwachtingen leven er over leiderschap en het spreiden van verantwoordelijkheden? Waar willen we als school naartoe? Met welke context hebben we te maken en wat betekent dat voor het leiderschap in de school? Hiervoor is nodig dat je elkaars visie, deskundigheid en verantwoordelijkheden (h)erkent en inzet. Schoolleiders kunnen een voorbeeldrol nemen door benaderbaar te zijn en ruimte te creëren voor leraren om hun deskundigheid in te zetten. Tegelijkertijd vraagt het ook duidelijke en herkenbare sturing op basis van de gezamenlijke schoolvisie en -plannen. Wij moedigen schoolleiders aan te starten bij zichzelf, door te reflecteren op hun eigen leiderschap en de leiderschapsprocessen in de school, en door het gesprek over leiderschap binnen de school aan te gaan en te stimuleren. ■

Referenties

- De Jong, W. A. (2022). *Leading collaborative innovation in schools* [Proefschrift, Universiteit Utrecht]. Te vinden via: <https://www.publicatie-online.nl/publicaties/angela-de-jong>
- De Jong, W. A., Lockhorst, D., Klein, T., Van Tartwijk, J. W. F., & Noordegraaf, M. (2021). *Over de kracht van leerKRACHT. Eindrapportage van vierjarig onderzoek*. Oberon en Universiteit Utrecht. Te vinden via: https://www.oberon.eu/media/xamhwgx0/onderzoeksrapport_oberon_uu_naarleerkracht-2021.pdf
- Rijksoverheid (2022). *Het onderwijsak-*

koord. Samen voor het beste onderwijs. Te vinden via: [https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2022/04/22/kamerbrief-onderwijsakkoord-samen-voor-het-beste-onderwijs#:~:text=Minister%20Wiersma%20\(Primair%20en%20Voortgezet,\(basisonderwijs%20en%20voortgezet%20onderwijs](https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2022/04/22/kamerbrief-onderwijsakkoord-samen-voor-het-beste-onderwijs#:~:text=Minister%20Wiersma%20(Primair%20en%20Voortgezet,(basisonderwijs%20en%20voortgezet%20onderwijs)

- Ros, A. (2022). *Thema de school als lerende organisatie*. Kennisagenda voor het Onderwijs. NRO. Te vinden via: <https://www.nro.nl/sites/nro/files/media-files/Kennisagenda%20Thema%20School%20als%20lerende%20organisatie.pdf>
- Van Tartwijk, J. (2022). *Kwalificaties van toekomstige leraren en de kwaliteit van hun opleiding*. Themabeschrijving voor de Kennisagenda Onderwijs. NRO. Te vinden via: <https://www.nro.nl/sites/nro/files/media-files/Kennisagenda%20Thema%20Kwalificaties%20van%20leraren.pdf>
- VO-raad (2022). *Onderwijsakkoord: structurele investering in vermindering werkdruk in voortgezet onderwijs*.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.
- Tummers, L. G., Steijn, B., & Bekkers, V. (2013). Public professionals and policy alienation. In: M. Noordegraaf, & B. Steijn (Eds.), *Professionals under pressure: The reconfiguration of professional work in changing public services* (pp. 125-144). Amsterdam University Press.

Meer horen?

Podcast van Voortgezet Leren, VO-raad: Leidinggeven aan schoolontwikkeling. Gesprek tussen oud-schoolleider Jeroen van Grunsven, onderzoeker Angela de Jong en schoolleider Adrienne van Pelt. Te vinden via: <https://open.spotify.com/episode/0fRppqr4JlncYdij8e5gpt>