

Leiding geven aan innovatie: wie neemt het voortouw?

_Hartger Wassink & Wenckje Jongstra

Het nieuwe curriculum van de masteropleiding Leren & Innoveren (MLI) heeft een specifieke visie op leiding geven. In deze bijdrage willen we deze benadering in kort bestek toelichten en laten we zien hoe deze verbonden is met leer- en innovatieprocessen. We willen de keuzes die gemaakt zijn voor de opvatting over leiding geven in het curriculum van de MLI beschrijven vanuit twee noties: die van ‘teacher leadership’ en vanuit de verbinding tussen leiderschap en innovatie als collectief proces.

In de eerste plaats het idee van *teacher leadership*; deze visie op leiderschap staat aan de basis van de ontwikkeling naar professionalisering die meer ingebed is in de school zelf. Steeds meer worden scholingsinitiatieven binnen de onderwijsorganisatie zelf genomen, waarbij teacher leaders de schakel vormen tussen enerzijds het opdoen van nieuwe inzichten door professionals en anderzijds de organisatieontwikkeling. Deze schakelfunctie brengt overigens z’n eigen dilemma’s en obstakels met zich mee (Jongstra, 2016).

De rol die teacher leaders vervullen, kan onder andere beschreven worden aan de hand van het begrip ‘gespreid leiderschap’ (Hulsbos & Van Langevelde, 2017). Hiermee wordt aangeduid dat leiderschap niet zozeer een kenmerk van een persoon is dat zichtbaar is in bepaald gedrag, of meetbaar in bepaalde eigenschappen. Bij gespreid leiderschap gaat het vooral om het initiatieven ontplooiën en handelen op een specifiek moment (Wassink, Mioch, & Van Veen, 2009). In het begrip gespreid leiderschap wordt leiderschap beschouwd als een kenmerk van de situatie, in plaats van een kenmerk van een persoon (Spillane, 2006).

Deze benadering helpt om zicht te krijgen op hoe teacher leadership ‘werkt’, omdat het ook daar niet om de formele leiders gaat, maar meer om het proces van leiderschap. In de publicatie *De Staat van de Leraar 2015* (Onderwijscoöperatie, 2015) werd het begrip als volgt geformuleerd: “Bij teacher leadership gaat het in het ideale geval echter niet om formele posities, maar om een soort van professioneel zelfbewustzijn dat juist een informeel, zogenaamd ‘non-positioneel leiderschap’ mogelijk maakt” (p. 32).

Het nemen van initiatief is bij leiderschap een sleutelkenmerk. Iedereen die in een school werkt, kan op een zeker moment vaststellen dat een bepaalde werkwijze niet langer voldoet, dat bepaalde lesinhoud op een betere manier vorm kan krijgen, dat leerlingen op een betere manier betrokken kunnen worden in het onderwijsproces. Gespreid leiderschap wil zeggen dat iedereen een stukje leiderschap kan dragen door initiatief te nemen tot verbetering op een specifiek moment.

Een voorwaarde is dat een teacher leader de ruimte krijgt om het uit te proberen, maar ook achteraf verantwoording aflegt. Hij kan hiervoor met collega’s en leerlingen terugblikken op wat de verandering heeft opgeleverd. Anders gezegd: het initiatief tot vernieuwing van de *teacher leader* moet gepaard gaan met het initiatief tot ruimte geven van de formele leider.

In het voortdurende proces van ruimte zoeken en ruimte gunnen raken ‘formeel’ leiderschap (de positie in de hiërarchie van de school die iemand heeft) en gespreid leiderschap elkaar. ‘Teacher leaders’ kunnen de ruimte zoeken, formele leiders kunnen de ruimte gunnen. Of die ruimte gegeven wordt, is van veel zaken afhankelijk, die de teacher leader niet allemaal zelf in de hand heeft. Gespreid leiderschap is met andere woorden geen blauwdruk, maar slechts de beschrijving van een proces. Het kan in die zin ook ‘mislukken’ als er geen ruimte ontstaat of als er wel ruimte gegeven wordt, maar er geen initiatief volgt (cf. Peltenburg et al., 2018).

Het voortouw kunnen nemen vraagt nogal iets van formeel en informeel leiders. Waar aan de ene kant de teacher leader afhankelijk is van een open houding van de leidinggevenden en collega’s (zie ook Snoek, 2014), is er van de kant van de teacher leader zowel een heldere visie nodig op wat dat ‘beter onderwijs’ is, als ook het vermogen deze visie samen met anderen te ontwikkelen en vorm te geven. Dat ligt minder voor de hand dan we wel eens denken. We praten namelijk gemakkelijk over resultaten van onderwijs in termen van de smalle opbrengsten: scores op toetsen, overgangs- en examenrendement, percentage geslaagden. Minder makkelijk praten we echter over de brede opbrengsten van onderwijs, over het hogere doel van onderwijs, dat we tegenwoordig ook wel ‘de bedoeling’ noemen (Hart, 2013).

Die bedoeling van onderwijs heeft betrekking op de diepere betekenis van onderwijs voor leerlingen en de samenleving. Dan gaat het om ontwikkelen van zelfvertrouwen, kansen geven, ongelijkheid tegengaan, verantwoordelijkheid nemen voor anderen, enzovoort (Onderwijsraad, 2013). De teacher leader zal in staat moeten zijn om initiatieven tot verbetering te kunnen legitimeren vanuit zowel de smalle als de brede opvatting van onderwijsresultaten. Dat is niet eenvoudig, omdat de onderwijsresultaten in brede zin ook altijd een normatieve dimensie in zich dragen (Bakker & Wassink, 2015). Daardoor is de dialoog onmisbaar voor de teacher leader.

Dat brengt ons bij het tweede aspect van leiderschap, te weten de verbinding tussen leiderschap en innovatie. Als we, zoals we hierboven geschetst hebben, leiderschap beschouwen als iets dat iedereen in de school op bepaalde momenten kan ‘dragen’ door een initiatief tot verbetering te nemen, en samen met anderen visie te ontwikkelen en vorm te geven, dan wordt al duidelijk dat leiderschap en innovatie onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Andy Hargreaves beschrijft het in zijn voorwoord van het boek *The power of teacher leaders* (Bond, 2015) heel treffend:

- “Teacher leadership is, at one level, an inescapable reality. All teachers already are leaders of students, of people large and small. By design of default, teachers are also leaders of change, whether they promote it, support it, resist it, or ignore it (...) leadership is shared and extends beyond the classroom.” (p. ix)

Leiderschap heeft zo beschouwd altijd te maken met het nemen van verantwoordelijkheid voor een nieuwe werkwijze, waarmee je hoopt dichterbij de bedoeling van de organisatie te komen. Het gaat niet om het zo goed mogelijk volgen van protocollen en regels: leiderschap begint juist waar de protocollen tekort schieten en regels op een nieuwe manier geïnterpreteerd moeten worden (Wassink, 2018). Leiderschap is ook niet zomaar lukraak wat nieuws proberen. Het gaat erom, dat je het verantwoord doet. Dat is precies waar een masteropleiding de teacher leader toe opleidt. Want voor die verantwoording is

legitimering nodig, op basis van onderzoek, al dan niet binnen de school zelf uitgevoerd, en op basis van persoonlijke keuzes.

Persoonlijke keuzes zijn onvermijdelijk in het onderwijs. Zoals we hierboven ook al beschreven, heeft onderwijs altijd een morele, normatieve dimensie (Bakker & Wassink, 2015). Als we bijvoorbeeld zeggen dat we willen dat leerlingen aan het eind van de schoolperiode 'gegroeid zijn in zelfstandigheid', wat bedoelen we dan met die woorden? Hoe kunnen en mogen ze die groei laten zien? Welke zelfstandigheid vinden we wenselijk? Is dat ook de zelfstandigheid om bepaalde lessen niet te volgen bijvoorbeeld? Ook als dat betekent dat de cijfers (smalle resultaten) voor een bepaald vak dan lager uitvallen dan mogelijk? Op die laatste vragen is geen eenduidig antwoord te geven, dat in alle situaties geldig is. Om tot een antwoord te komen dat in *deze* situatie, *deze* context betekenis heeft, en waarin verschillende (normatieve) perspectieven naast elkaar beschouwd kunnen worden, zullen leraren onderling in dialoog moeten gaan (Wassink & George, 2017). Die dialoog start mogelijk met hun persoonlijke ervaring, met de knopen die ze hebben moeten doorhakken in hun dagelijks werk, omdat onderwijs nu eenmaal handelen in specifieke situaties vereist.

Teacher leaders kunnen in de dialoog -op basis van wat ze geleerd hebben in deze opleiding- een voorbeeld zijn in het geven van verantwoording over die persoonlijke beslissingen. Door het initiëren en voeden van de dialoog, dragen teacher leaders bij aan het collectieve innovatieproces (Jongstra, 2016). Het resultaat van de dialoog is immers een nieuwe, gedeelde betekenis, waar iedereen zich mee verbonden kan voelen, en waarmee collectief leren heeft plaatsgevonden.

Daarmee komen we tot het sluitstuk. In de opleiding wordt gekozen voor een perspectief op leiderschap, waarbij iedereen ruimte kan krijgen om een initiatief te nemen om het onderwijs te innoveren vanuit de wens voor verbetering. Voorwaarde daarbij is zoals gezegd, dat dit initiatief uitgelegd kan worden in termen van zowel brede als smalle onderwijsresultaten, en dat degene die het initiatief neemt, bereid is verantwoording te geven. Deze verantwoording is geen afrekening, maar de aanleiding tot een dialoog over goed onderwijs (Wassink, 2017). Het gaat om het begeleiden van een collectief proces waarbij de thematiek doorgrond wordt en helder wordt gemaakt welke keuzes er zijn, welke verantwoording daarbij gegeven kan worden, en welke persoonlijke, moreel geladen keuzes aan de orde zijn. De teacher leader voedt en leidt de dialoog vanuit de vraag naar de bedoeling. Hij schept daarmee de ruimte voor collega's om zelf keuzes te maken en werkelijk invloed te hebben op onderwijsontwikkeling. Dat biedt leraren een nieuw perspectief (Pauw, Van Lint, Gemmink, Jongstra & Pillen, 2017).

'Leren en innoveren' heeft zo beschouwd niet alleen betrekking op het innoveren om het leren van leerlingen te verbeteren, maar het legt ook een accent op de noodzaak van het leren van leraren als collectief tijdens het innovatieproces. Daarbij heeft de teacher leader een onmisbare sleutelrol, mits hij het voortouw neemt.

Literatuur

- Bakker, C., & Wassink, H. (2015). *Leraren en het goede leren. Normatieve professionalisering in het onderwijs*. Utrecht: Hogeschool Utrecht.
- Bond, N. (Ed.). (2015). *The Power of Teacher Leaders, their Roles, influence and impact*, New York/London: Routledge.
- Geijssel, F. (2015). *Praktijken en praktijkwijsheden van onderwijsleiders*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Hart, W. (2013). *Verdraaide organisaties. Terug naar de bedoeling*. Deventer: Vakmedianet.
- Hulsbos, F., & Van Langevelde, S. (Eds.). (2017). *Gespreid leiderschap in het onderwijs. Elkaar invloed gunnen voor vernieuwing*. Utrecht: Kessels en Smit Publishers.
- Jongstra, W. (2016). De teacher leader als schakel tussen professionele ontwikkeling en schoolontwikkeling. In W. Jongstra, I. Pauw, & N. Herfst (Eds.), *Vierslagleren; de kracht van onderwijsinnovatie in de regio*. (pp. 12-19). Zwolle: Katholieke Pabo Zwolle
- Onderwijscoöperatie (2015). *Staat van de leraar 2015*. Opgehaald van: <https://www.onderwijscooperatie.nl/wp-content/uploads/sites/2/2017/12/Staat-van-der-Leraar-2015.pdf>
- Onderwijsraad. (2013). *Een smalle kijk op onderwijskwaliteit. Stand van educatief Nederland 2013* (Vol. 20130206/1). Den Haag: Onderwijsraad.
- Pauw, I., Van Lint, P., Gemmink, M., Jongstra, W., & Pillen, M. (2017). *Een leraar als geen ander. Ontwikkeling van professionele identiteit van leraren door verhalen*. Antwerpen: Garant.
- Peltenburg, M., Castelijns, J., Geldens, J., & Jongstra, W. (2018). Teacher leaders strijden voor zichtbaarheid; de ervaring van de rol van teacher leader. *De Nieuwe Meso 1*. Opgehaald van: <https://www.marnixacademie.nl/Portals/0/OpenContent/dnm-2018-01-07.pdf>
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed Leadership*. San Francisco: John Wiley and Sons.
- Wassink, H. (2017). Macht, gezag en de kracht van dialoog. In F. Hulsbos & S. van Langevelde (Eds.), *Gespreid leiderschap in het onderwijs. Elkaar invloed gunnen voor vernieuwing*. (pp. 60-73). Utrecht: Kessels en Smit Publishers.
- Wassink, H. (2018). *@ zijn als leider*. Neer: Uitgeverij Kloosterhof bv.
- Wassink, H., & George, S. (2017). Enabling Human Potential to Unfold Within School Environments: Education as Dialogue and Narrative at Multiple Levels. *Learning for Well-Being Magazine*, (4). Retrieved from <https://www.l4wb-magazine.org/mag04-art03>
- Wassink, H., Mioch, R., & Van Veen, K. (2009). Gespreid leiderschap in scholen. Een dag met Jim Spillane. *Meso Magazine*. Opgehaald van: <https://www.hartgerwassink.nl/wp-content/uploads/2011/09/Artikel-meso-168-5-gespreid-leiderschap-in-scholen.pdf>