

BOUWSTENEN VOOR EEN PROFESS

GESPREID



1

MAAK SAMENWERKING TUSSEN LERAREN ONDERDEEL VAN HET PRIMAIRE PROCES

Een professionele leergemeenschap en gespreid leiderschap vragen in de eerste plaats dat leraren elkaar ontmoeten en samenwerken. Het leraarschap is over het algemeen een solitair beroep. Samenwerking tussen leraren vindt op de meeste scholen plaats *buiten* het primaire proces, bijvoorbeeld in werkgroepen of ontwikkelteams. Op het Vathorst College is samenwerking juist *onderdeel van* het primaire proces. Zowel het ontwikkelen, voorbereiden als het verzorgen van het onderwijs doen leraren samen. Dit gebeurt in zogenaamde 'leerhuizen', waar meerdere groepen leerlingen gelijktijdig onderwijs volgen en waar leraren samen voor de klas staan. Door samenwerking zo nadrukkelijk in het primaire proces te organiseren, wordt het een vanzelfsprekendheid.

2

GEEF LERAREN ZEGGENSCHAP OVER 'HET WAT'

Zowel op de Willibrordus als het Vathorst werken leraren ook samen *buiten het primaire proces*, bijvoorbeeld in werkgroepen. Werkgroepen bestaan op vrijwel iedere school, maar lang niet overal doen leraren daar ook met plezier aan mee. Waarom werkt het wel goed op de Willibrordus en het Vathorst? Hier hebben leraren niet alleen zeggenschap over *hoe* zij werken aan verbetering, maar ook over de thema's waarop zij verbetering willen aanbrengen (*het wat*). Vaak zien wij dat de schoolleiding beslist welke thema's er op de agenda komen. Vervolgens krijgen de leraren ruimte om hieraan te werken. Maar als je niet kunt meebeslissen over de onderwerpen waar je aan werkt, voel je je dan betrokken?

LEIDERSCHAP

Het Welten-instituut van de Open Universiteit deed op twee scholen onderzoek naar gespreid leiderschap in de school. Gespreid leiderschap betekent dat niet alleen de schoolleider leiderschap verwerft, maar dat ook leraren invloed kunnen uitoefenen in de school. Maar hoe doe je dat? De onderzoekers delen zes bouwstenen ter inspiratie.

TEKST: FRANK HULSBOS, STEFAN VAN LANGEVELDE
EN ARNOUD EVERS

Voor het onderzoek 'Combining forces. Distributed leadership and a professional learning community in primary and secondary education' kozen we, na een zorgvuldige selectieprocedure, twee scholen uit waar schoolleiders en leraren intensief samenwerken aan onderwijs- en schoolverbetering. Basisschool Willibrordus in Deurningen en het Vathorst College in Amersfoort zijn krachtige voorbeelden van professionele leergemeenschappen, waar – naast de schoolleider – ook leraren leiderschap verwerven. Wat kunnen andere scholen van deze scholen leren over het creëren van een innovatief werkklimaat? En wat kun je als schoolleider doen om dit te ondersteunen?

Onderwijsverbetering

De combinatie van een professionele leergemeenschap en gespreid leiderschap is een voorwaarde voor onderwijsverbetering (Jones & Harris, 2014). Een professionele leergemeenschap is een plek waar leraren en schoolleiders zich continu professionaliseren ten behoeve van verbetering. Gespreid leiderschap betekent dat de schoolleider én de leraren invloed kunnen uitoefenen in de school. Maar hoe realiseer je dat?

3

REFLECTEER MET ELKAAR OP HET WAARTOE VAN DE SCHOOL

Op zowel de Willibrordus als het Vathorst zijn gedeelde opvattingen over goed onderwijs leidend in het handelen van leraren en schoolleiders. Er kunnen nog steeds verschillen bestaan (zelfs meningsverschillen) maar in waarden en uitgangspunten vinden de professionals elkaar. Dit 'collectieve kompas' wordt in vrijwel ieder contact zichtbaar. Impliciet en expliciet verwijzen leraren en schoolleiders ernaar. Deze bouwsteen gaat dus verder dan het hebben van een visiestuk, maar is vooral een levend gesprek over het waartoe van de school. Dit gesprek kan de schoolleider aanwakkeren met vragen als: Waartoe zijn wij er eigenlijk? Doen we dat nog goed? Draagt iedereen daar nog een steentje aan bij?

4

BESPREEK WAT JE VERWACHT VAN ELKAAR ALS PROFESSIONAL

Op beide scholen hebben leraren en schoolleiders een gedeeld beeld van wat het betekent om professional te zijn op hun school. Op de Willibrordus en het Vathorst bestaat dit profiel onder andere uit proactief zijn, verantwoordelijk, en gericht op vernieuwing en samenwerking. Collega's vertrouwen erop dat iedereen vanuit deze bekwaamheden en attitude werkt en kunnen elkaar hierop aanspreken. Het uitgangspunt daarbij is niet afrekenen, maar collega's helpen in hun professionele ontwikkeling. Wanneer dit professionele profiel duidelijk is, kun je als schoolleider gemakkelijker leraren ondersteunen in hun professionele ontwikkeling.

'DE COMBINATIE VAN EEN PROFESSIONELE LEERGEMEENSCHAP EN GESPREID LEIDERSCHAP IS EEN VOORWAARDE VOOR ONDERWIJSVERBETERING'

Deze vraag was het startpunt van een onderzoek dat het Welten-instituut van de Open Universiteit heeft uitgevoerd in samenwerking met de AVS (Hulsbos, Van Langevelde, & Evers, 2016). Op basis van de twee goodpractice-scholen beschrijven we zes bouwstenen die je als schoolleider kunnen helpen om een professionele leergemeenschap en gespreid leiderschap te stimuleren.

De bouwstenen die in dit artikel worden beschreven, zijn geen blauwdruk voor andere scholen. De werkwijzen van basisschool Willibrordus en het Vathorst College zijn niet één op één over te dragen op de praktijk van een andere school. Wel kunnen ze dienen als inspiratie voor schoolleiders om eerste stappen te zetten. |

Referenties

- Harris, A. (2008). *Distributed School Leadership. Developing tomorrow's leaders*. Oxon/New York: Routledge.
- Hulsbos, F. A., Van Langevelde, W. S., & Evers, A. T. (2016). Combining forces. Distributed leadership and a professional learning community in primary and secondary education. Heerlen: Welten-instituut – Onderzoekscentrum voor leren, doceren en technologie – Open Universiteit.
- Jones, M., & Harris, A. (2014). Principals leading successful organisational change. *Journal of Organizational Change Management*, 27(3), 473-485. doi: 10.1108/JOCM-07-2013-0116
- Louteslager, L. (2012). Leidinggeven aan het professionele gesprek. *MESO Magazine*, (186), 9-14.

Dit artikel is een verkorte versie van een hoofdstuk in een boek over gespreid leiderschap in het onderwijs. Het boek is samengesteld door Frank Hulsbos en Stefan van Langevelde en verschijnt naar verwachting in de zomer van 2017 bij uitgeverij Kessels & Smit Publishers.

5

WEES ALS SCHOOLLEIDER DE 'HOEDER'

De schoolleiders van beide scholen zijn er sterk op gericht om het leiderschap van anderen mogelijk te maken en samenwerking aan onderwijsverbetering te stimuleren. Zij zijn ontvankelijk voor ideeën van leraren, uiten een sterk vertrouwen in de professionaliteit van leraren en moedigen ze aan om ideeën uit te werken. Ook zetten zij formele tools in om een professionele leergemeenschap en gespreid leiderschap te stimuleren. Zij hebben bijvoorbeeld een nadrukkelijke invloed op de werkgroepen. De directeur van Willibrordus bepaalt mede wie in welke werkgroep zit en de schoolleider van het Vathorst is betrokken bij de sollicitatieprocedure voor coördinerende leraren. Zo ben je als schoolleider, zoals Alma Harris (2008) dit noemt, de 'hoeder' van gespreid leiderschap en een professionele leergemeenschap.

6

STIMULEER EEN PROFESSIONELE DIALOOG

Het creëren van de urgentie en mogelijkheid tot samenwerking betekent nog niet dat samenwerking ook constructief verloopt. Op zowel het Vathorst als de Willibrordus is er ook veel aandacht voor de kwaliteit van de samenwerking. Leraren en schoolleiders zoeken elkaar veelvuldig op en zijn benieuwd naar elkaars standpunten en ideeën. Ze hebben de vaardigheid om open te communiceren en feedback te geven aan elkaar. Deze vaardigheden zijn samen te brengen onder de noemer 'professionele dialoog', waarbij je echt openstaat voor de ander en met elkaar spreekt volgens bepaalde gespreksregels (zie bijvoorbeeld Louteslager, 2012).