

Professionele leraar met leiderschap is de basis voor innovatie

LECTOR MARCO SNOEK: 'LERAAR IS NOOIT UITGELEERD'

Om te innoveren is het voor scholen noodzakelijk dat leraren zelf het voortouw nemen en een leidende rol vervullen. Daar moeten ze wel in geschoold worden, vindt Marco Snoek. De lector Leren & Innoveren aan de Hogeschool van Amsterdam pleit er dan ook voor dat leraar een beroep wordt waarin je jezelf blijft ontwikkelen. Een werkend leven lang. 'Leren stopt niet na je initiële opleiding. Professionalisering en een goede dialoog tussen schoolleiding en leraren kan het leiderschap van leraren alleen maar ten goede komen en dat geeft ruimte voor innovatie.'

Snoek houdt zich binnen zijn lectoraat vooral bezig met professionaliteit en leiderschap van leraren en lerarenopleiders. Kwalitatief hebben de pabo's en tweedegraads lerarenopleidingen volgens de lector de afgelopen jaren al flinke slagen gemaakt. 'De kwaliteitsborging is goed geregeld, de tevredenheid onder studenten groeit, er wordt goed samengewerkt met scholen en er is meer aandacht voor onderzoek in de opleiding', somt hij op. Tegelijkertijd signaleert Snoek dat er een sterke focus op het instrumentele handelen blijft. 'We hebben nog altijd het gevoel dat het in die vier jaar moet gebeuren. Maar, startbekwaam betekent niet uitgeleerd. Integendeel! Gelukkig is groei in bekwaamheid nu vastgelegd in de cao primair onderwijs.' Het voortgezet onderwijs volgt snel, hoopt Snoek.

Verantwoordelijkheid

Door de toenemende autonomie van scholen werden directies steeds meer aangesproken op de inhoud en opbrengsten van het onderwijs. Naarmate zij zich meer gingen bemoeien met de inhoud van het onderwijs, kregen leraren steeds meer het gevoel dat hun professionele ruimte werd ingeperkt. Dat leidde tot flinke discussies en de roep vanuit het lerarenveld om leraren in staat te stellen meer de regie te nemen en verantwoordelijkheid te dragen. Leiding geven aan een verandering op school is immers een flinke uitdaging. En leiderschap, betoogt Snoek, zou onlosmakelijk verbonden moeten zijn aan het beroep van leraar. 'Leiderschap gaat over verantwoordelijkheid krijgen en nemen. Als leraren aan bestuurders vragen om professionele ruimte en professioneel vertrouwen, dan is dat heel terecht. Idealiter zijn leraren immers verantwoordelijk voor het onderwijs. Maar leraren moeten dat vertrouwen natuurlijk wel verdienen. Schoolleiders, bestuurders, de samenleving en het ministerie van OCW moeten inzien dat de beroepsgroep leraren dit vertrouwen aankan en collectief de verantwoordelijkheid neemt. Dat is wat ik onder leiderschap versta. Het is iets collectiefs. Je kijkt niet naar je eigen stukje onderwijs, maar je kijkt naar het totaal. Leraren zijn medeverantwoordelijk voor de totale opbrengsten van hun school. Als je je als leraar terugtrekt, dan kun je niet verwachten dat je professionele ruimte krijgt. Het onderwijs is nou eenmaal een teamactiviteit. Je bent met z'n allen verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs.'

Leiderschap

Het tonen van leiderschap bij curriculumontwikkeling en schoolvisie vraagt volgens Snoek een aantal kwaliteiten, die niet zonder meer in de initiële lerarenopleidingen zitten. 'Je moet in de eerste plaats een goede leraar zijn, anders heb je geen autoriteit en geen zeggenschap naar collega's', licht Snoek toe. 'Een goede leraar ben je als je leerlingen op een goede manier weet aan te spreken, een goede relatie met leerlingen hebt en goede resultaten behaalt. Ten tweede moet je, als je verantwoordelijkheid wilt nemen in de ontwikkeling van het onderwijs, kennis hebben van de theorie van leren en lesgeven. In de lerarenopleidingen wordt daar een aanzet voor gegeven, maar als je eenmaal aan het werk bent moet je dat zelf goed bijhouden. Ten derde heb je er veel aan als je weet hoe innovatie- en veranderprocessen binnen scholen werken. Je moet iets snappen van veranderdynamiek en hoe je mensen daarin meekrijgt. Daar is nauwelijks aandacht voor in de initiële lerarenopleiding.'

Theoretische bagage

De vraag is natuurlijk hoe je als drukke leraar de vereiste theoretische bagage opdoet. 'Dat is eigenlijk wel een probleem', beaamt Snoek. 'Zodra ze van de opleiding komen, krijgen leraren maar weinig impulsen om scholing te blijven volgen. Zeker als het gaat om theoretische kennis. Leraren hebben niet zonder meer toegang tot wetenschappelijke databases. Ik vind echt dat het ministerie en de Onderwijscoöperatie daar een rol in moeten spelen.' Snoek is nauw betrokken bij de masters Leren & Innoveren en Professioneel Meesterschap van de Hogeschool van Amsterdam. 'Onze studenten komen in contact met literatuur en onderzoek, zowel uit Nederland als het buitenland, en ervaren hoe nuttig deze theoretische kennis is in hun dagelijkse praktijk. Het geeft ze niet alleen modellen, maar ook een gezamenlijke 'taal'. Leraren doen veel op routine en ervaring, maar waarom iets werkt of niet werkt, dat is soms moeilijk te benoemen. Onderwijs is vooral iets van persoonlijke ervaringen en gevoel. Het is lastig om dat met elkaar te delen', verduidelijkt Snoek. Hij merkt dat de studenten in de masteropleidingen heel gretig zijn als ze een soort 'taal' ontdekken, waardoor ze ervaringen kunnen uitwisselen.'

Actor in het geheel

De initiële lerarenopleiding en de nieuwe bekwaamheidseisen zijn vooral gericht op het voorbereiden van leraren op de dagelijkse praktijk in de groep. 'De jonge, net afgestudeerde leraar heeft in één klap honderd procent verantwoordelijkheid zodra hij voor de klas staat. Er zijn maar weinig beroepen waar die overgang van studie naar werk zó groot is. Het beroep van leraar is bovendien behoorlijk geïsoleerd. Daarom geeft de lerarenopleiding je vooral praktische tools en handvatten. En juist door het feit dat leraar een geïsoleerd beroep is, creëer je ook geen context voor een professionele dialoog met collega's. Het beroep van leraar houdt echter veel meer in', weet Snoek. 'Het gaat er ook om dat je kunt samenwerken met directie en collega's. Dat je dingen voor elkaar krijgt. Dat je jezelf ziet als actor in het geheel. Het vraagt een stukje ondernemerschap.'

Leven lang leren

Het bieden van professionele ruimte aan leraren betekent voor scholen dat ze mogelijkheden moeten creëren voor leraren om hun kennis te verdiepen en zich verder te ontwikkelen. Scholen hikken vaak tegen dit soort ingrijpende veranderingen aan. Ze denken dat het veel tijd en energie kost. Maar er zijn ook scholen die hun onderwijs anders weten en durven te organiseren. Snoek zag voorbeelden daarvan bij het innovatieproject InnovatieImpuls Onderwijs. 'Door het onderwijs anders te organiseren ontstaat tijdswinst en die tijdswinst levert ruimte op voor collegiaal overleg en uitwisseling en voor gezamenlijke ontwikkeling van lesmateriaal.' Dat geldt ook voor de masteropleidingen die leraren doen. 'Natuurlijk kost een masteropleiding veel energie en tijd, maar het geeft leraren een enorme boost en verdieping.' Snoek vindt het wenselijk dat iedere leraar de kans krijgt om een master te doen, 'maar niet net na zijn initiële opleiding. Juist gedurende de loopbaan.'

Diversiteit aan masteropleidingen

Er is een enorme diversiteit aan masteropleidingen, academische zowel als professionele masters. Snoek ziet geen statusverschil, maar meer een verschil in focus. 'Is je focus het ontwikkelen en publiceren van kennis, dan is een academische master voor jou interessant. Gaat het om het verbeteren van je praktijk, dan is een professionele master veel logischer', adviseert hij. 'Het gaat erom wat je ambitie is en wat je met de geleerde kennis wil?' Snoek onderscheidt vier soorten professionele masters: 'Je hebt masters die gaan over vakinhoud, de groei van tweede naar eerstegraads. Als je bezig wil zijn met vraagstukken op het gebied van differentiatie, probleemleerlingen, taal- en rekendidactiek, dan ligt een SEN-master (Special Educational Needs, red.) meer voor de hand. Wil je je verdiepen in schoolbrede vraagstukken en activerende didactiek, dan is de master Leren & Innoveren heel geschikt. En wil je doorgroeien in de richting van formeel leiderschap, in de vorm van schoolleider, teamleider of sectieleider, kies dan voor een master in die richting.'

Strategisch alignment en boundary crossing

Het allerbelangrijkste vindt Snoek, dat het een gezamenlijke keuze is van leraar en school. 'Zorg dat het geen vrijblijvende opleiding is, waarbij de leraar het geleerde niet in de schoolpraktijk kwijt kan. Dat frustriert en is kapitaalvernietiging. Kijk goed samen wat je wilt en kies de goede master bij de juiste persoon.' Snoek noemt dat strategisch alignment, de verbinding tussen de schoolagenda en de opleiding die de leraar gaat doen. 'Voer dat gesprek vooraf', adviseert Snoek. 'Bespreek goed wat je als school direct kunt inzetten en welke kwaliteiten van welke leraren je daarvoor kunt aanspreken.' Ook boundary crossing vindt Snoek belangrijk: het creëren van een dialoog tussen twee systemen die hun eigen focus en dynamiek hebben. 'In het geval van masteropleidingen gaat het erom dat je over en weer het gesprek voert tussen school en masteropleiding', legt Snoek uit. 'Vertel de opleiding welke zaken er op school spelen. Onderzoek hoe daar in de masteropleiding aandacht aan kan worden besteed. Dat kan zeker als er meerdere leraren van één school of van eenzelfde bovenschoolse koepel dezelfde masteropleiding doen. Op die manier kun je specifieke vraagstukken een plek geven in de masteropleiding, zodat het geleerde nog beter aansluit op de lokale problematiek. Voorwaarde is wel dat je met minimaal drie personen per school komt. Pas dan krijg je beweging in de school, leert de ervaring.' Boundary crossing moet ook op schoolniveau plaatsvinden, vindt Snoek. 'Het perspectief van een directeur of bestuurder is anders dan van leraren. Ook daar heb je mensen nodig die de dialoog kunnen organiseren. Masters Leren & Innoveren kunnen heel goed die bruggebouwers zijn binnen hun school', aldus Snoek.

Hoog op agenda

Een masteropleiding is natuurlijk niet de enige manier om structuren open te breken. Een flink aantal scholen is al aan de slag om professionalisering en leiderschap van leraren goed vorm te geven, onder meer in het kader van Stichting Leerkracht, de InnovatieImpuls Onderwijs, Teamteaching, Onderwijspioniers, School aan Zet-trajecten en het Lerarenontwikkelingsfonds. Snoek: 'Bij dit soort initiatieven zie je een steeds sterker bewustzijn van de in potentie leidende rol van de leraar. Ook het ministerie van OCW, de onderwijsinspectie, lerarenvakbonden en schoolbesturen hebben professionalisering en leiderschap steeds vaker hoog op de agenda staan.' Met veel plezier ziet Snoek de opkomst van, zoals hij het noemt 'de stem van de leraar'. 'Groepen leraren organiseren zich, mede dankzij de mogelijkheden van social media. Denk aan netwerken als Leraren met Lef, Leraren van het Jaar, Meesterschap, the Crowd en Maker Education. Leraren vanuit allerlei scholen uit het hele land verenigen zich en laten hun stem horen. Ze worden uitgenodigd voor belangrijke bijeenkomsten en gehoord door minister en staatssecretaris. Fascinerend. En een prima zaak, mede met het oog op professionalisering en leiderschap', vindt Snoek. ■



Er zijn maar weinig beroepen waar de overgang van studie naar werk zó groot is

Dr. Marco Snoek, van origine natuurkundige, is sinds 2003 als lector Leren & Innoveren verbonden aan de Hogeschool van Amsterdam. Binnen dat lectoraat houdt hij zich bezig met professionaliteit en leiderschap van leraren en lerarenopleiders. In 2014 promoveerde Snoek op de ontwikkeling van leiderschap van leraren. Snoek is erelid van de Vereniging Lerarenopleiders Nederland (VELON) en werd in 2013 verkozen tot Lector van het Jaar. De jury koos voor Snoek, 'omdat hij samen met studenten de professie van docenten vernieuwt'. Snoek maakt namens het ministerie van OCW deel uit van de Working Group Schools van de Europese Commissie.