

## Maak leraren baas van de school



Leraren hebben als vakman of vakvrouw het beste zicht op wat zij in de klassenpraktijk zullen moeten toepassen. | beeld anp / Lex van Lieshout

28 april 2016, 15:56  
Dick Both en Alex de Bruijn

### **Bijscholing van leraren heeft weinig effect. Dat kan beter: geef hun zelf medeverantwoordelijkheid voor de leiding van hun school.**

Scholen lijken nauwelijks beter te worden van de bijscholing van leraren. Uit het onderzoek *De staat van de leraar* (april 2016) valt af te leiden dat het moeilijk blijkt het aangeleerde toe te passen in de praktijk van elke dag. Kennis en vaardigheden die daarvoor nodig zijn, zitten blijkbaar niet vanzelfsprekend in de gereedschapskist van leraren.

Hierdoor worden veel mooie initiatieven in de kiem gesmoord en krijgen deze geen vervolg binnen de school. Dit raakt de kwaliteit van het onderwijs.

Er is leiderschap bij leraren nodig om opgedane kennis betekenisvol te maken in het belang van schoolontwikkeling.

Dit vraagstuk staat niet op zichzelf. Het heeft een duidelijke relatie met een toenemend directeurentekort op scholen. Ook in dit opzicht zien we veel mogelijkheden in het investeren in leiderschap bij leraren.

#### **groepjes**

Steeds meer scholen onderkennen de behoefte aan ontwikkeling van leiderschapsvaardigheden bij leraren. Op een toenemend aantal scholen wordt gewerkt in professionele leergemeenschappen. Dat zijn groepjes leraren die samen leren en ontwikkelen rond een bepaald thema. Ze worden geleid door leraren, die op basis van hun kennis, vaardigheden, interesses en ervaring het voortouw nemen in onderwijsvernieuwing.

Scholen zoeken naar vormen die passen bij het concept van gespreid of zelfs gedeeld leiderschap. Daarbij wordt het leiderschap van een school opgepakt door de teamleden. Zo kan een leraar die veel weet van ICT en interesse heeft in toepassingen daarvan, binnen de school leidinggeven aan de doorwerking van ICT in het curriculum. Leidinggeven betekent dat deze leraar niet voortdurend naar de directeur gaat om toestemming en goedkeuring voor bepaalde zaken. Dit laat een ontwikkeling zien van verticaal (hiërarchisch) naar meer horizontaal organiseren.

Niets nieuws? Toch wel, want nu worden specialisten binnen de school vaak nauwkeurig aangestuurd en krijgen ze onvoldoende gelegenheid hun leiderschapsvaardigheden (verder) te ontwikkelen.

De schoolleider wordt hiermee niet overbodig. Door verantwoordelijkheden te delen kan hij of zij zich richten op de meest wezenlijke taken, zoals het creëren van een collectieve ambitie met zijn mensen en het bewaken van de ingeslagen koers. Deze focus op kerntaken levert de schoolleider tijdwinst en ruimte op.

#### **minder eenzaam**

Dat heeft naar twee kanten toe een gunstige uitwerking. De positie van de directeur (formele leider) wordt minder eenzaam en geïsoleerd. En de teamleden (informele leiders) krijgen de mogelijkheid zich verder te ontwikkelen in hun specialiteit en oefenen zich in (aspecten van) leiderschap.

De school wordt zo een plek waar de teamleden vanuit een gezamenlijk ervaren verantwoordelijkheid, leidinggeven aan zichzelf, elkaar en de schoolontwikkeling.

Het voortdurend werken aan de verbetering van het onderwijs is in deze situatie niet meer alleen afhankelijk van de schoolleider. Leraren krijgen steun en vertrouwen om – binnen de kaders van de collectieve ambitie – opgedane kennis en ervaring daadwerkelijk in te zetten, in het belang van de leerling. Zij geven mede leiding aan datgene waarop zij als vakman of vakvrouw het beste zicht hebben en wat zij in de klassenpraktijk zullen moeten toepassen.

Omgaan met verschillen in de klas, het creëren van een goede doorgaande lijn, betere resultaten in rekenen en taal, het optimaliseren van het klassenmanagement – het zijn allemaal onderwerpen waarbij leraren uitstekend kennis en kunde kunnen delen en zo met en van elkaar leren. Op die manier wordt opgedane kennis toegepast ten dienste van het onderwijs en de vorming van de leerlingen.

### professionele ruimte

Het goud ligt voor het oprapen! In iedere school zijn teamleden te vinden die leiding kunnen geven aan deelprojecten.

En de schoolleider dan? Die toont leiderschap door gericht te zijn op zowel het leerproces van de leerlingen als van de leraren. Hij kent zijn mensen en biedt collega's die leiding kunnen geven, een stimulerende leeromgeving, vertrouwen en professionele ruimte. <

