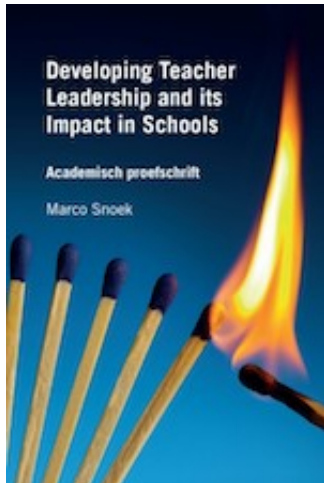


Marco Snoek - Developing Teacher Leadership



Recensie door Simon Verwer

Teacher leadership. Het begrip hangt al enige tijd boven het Nederlandse onderwijsdebat als een onuitgesproken en ongedefinieerd ideaal. Het zeer lezenswaardige proefschrift van [lector van het jaar](#) Marco Snoek ([@marco_snoek](#)) komt daarom uit op het juiste moment. Het is de vrucht van een decennium aan zorgvuldig observeren en onderzoek naar leiderschap door leraren.

Deze recensie kan in het beperkt aantal woorden geen recht doen aan de theoretische basis waarop het werk van Snoek is gefundeerd. Voor degene die na het lezen van de recensie verder willen lezen: Marco heeft de Nederlandse en Engelse samenvatting, als mede het hele proefschrift online gezet. ([klik hier](#)).

Een van de prestaties van Snoek is dat hij in een academisch proefschrift begrijpelijke taal gebruikt. Juist proefschriften die over onderwijs gaan worden vaak gekenmerkt door een te

complex begrippenkader waarbij de gemiddelde, academisch opgeleide lezer/leraar al afhaakt, als deze laatste groep al de tijd en moeite neemt om dit soort geschriften tot zich te nemen. Snoek weet, met name in de samenvatting, helder te verwoorden waar het hem om gaat:

- (I) Succesvolle schoolinnovaties zijn afhankelijk van het vermogen van scholen om verandering en ontwikkeling te initiëren en te managen.
- (II) Aangezien leraren sleutelspelers zijn in deze processen van verandering en ontwikkeling, kan het innovatievermogen van scholen vergroot worden door gebruik te maken van het verandervermogen van leraren en door dit te versterken.
- (III) Dit verandervermogen van leraren heeft betrekking op hun capaciteit om – individueel of collectief en door ontwikkeling, inspiratie en onderzoek – richting te geven aan en invloed uit te oefenen op collega's, schoolleiders en andere leden van de schoolgemeenschap.
- (IV) In dit onderzoeksproject benoemen we dit richting geven en invloed uitoefenen – met het doel om scholen en leerresultaten van leerlingen te verbeteren – als 'leiderschap van leraren'.

Snoek noemt de capaciteit om dit verandervermogen effectief te gebruiken om richting te geven en invloed uit te oefenen leiderschap. Hij onderzoekt:

- (I) de behoefte van leraren aan leerarrangementen gericht op leiderschap door leraren.
- (II) de complexe relatie tussen dergelijke leerarrangementen en het effect op de werkplek.

Wat Snoek in zijn werk op overtuigende wijze heeft gedaan is via een structuralistische benadering van het 'onderwijsveld' onderzoeken hoe de samenstelling van dit veld effect heeft op de wijze waarop 'het onderwijs' functioneert. Het gaat in mijn beleving dan om kwesties als eigenaarschap over verbetering en kwaliteit, de verkokering van het landschap van lerarenopleidingen en een acceptatie van de status quo door vrijwel alle sleutelactoren.

In het eerste deel onderzoekt Snoek niet minder dan 48 toekomstscenario's op gemeenschappelijke trends en ontwikkelingen voor het onderwijs en leraren. Wat Snoek in dit eerste gedeelte van zijn werk doet is op heldere en eenvoudige wijze aantonen dat in vrijwel iedere configuratie het onderwijsveld bestaat een aantal sleutelactoren die functioneren in activiteitssystemen: de overheid, scholen, (beroepsorganisaties van) leraren, en lerarenopleidingen. (Meer leren over 'activity theory' van Engeström? [Klik hier](#))

Hij onderscheidt op basis van zijn onderzoek een viertal scenario's die alle vier specifieke kenmerken hebben met betrekking tot beide onderzoeksthema's en analyseert op basis hiervan de Nederlandse context. De namen zijn veelzeggend: 1) het marktscenario, 2) het bureaucratische scenario, 3) het netwerkscenario en 4) het professionalisme scenario. Hoewel het niet als zodanig wordt uitgesproken lijkt deze lijst opgesteld in volgorde van wenselijkheid.

Het reikt te ver om hier alle 4 uitgebreid te bespreken en de geïnteresseerde lezer kan [hier](#) zijn hart ophalen. Bovendien heeft Snoek een aantal concrete aanbevelingen gedaan voor alle sleutelactoren aan het einde van zijn proefschrift die ik hieronder zal citeren. Wel wil ik verder in gaan op het 'professionalisme scenario' en kort de resultaten van de 2 onderzoeksthema's bespreken.

Thema 2: de relatie tussen leerarrangementen en het effect op de werkplek

Over het tweede onderzoeksthema heeft Snoek een aantal bevindingen gedaan die wat mij betreft door iedere schoolleider, of zelfs iedere leraar, meegenomen worden in hun visie op professionalisering en nascholing. Snoek toont aan dat te vaak er een kloof bestaat tussen de werkcontext en de schoolcontext. Dit gat betekent dat nascholing doorgaans of weinig oplevert omdat er te weinig verband is met de behoefte van de schoolorganisatie of dat de desbetreffende leraar gefrustreerd raakt omdat hij nieuw verworven kennis, vaardigheden en attitude niet of nauwelijks kwijt kan in zijn bestaande rol. Dit laatste is niet nieuw en al eerder aangetoond maar wel een observatie die aan urgentie wint. Met name de mismatch tussen leiderschapskwaliteiten en de functiemogelijkheden valt in toenemende mate te herkennen zowel bij jonge leraren afkomstig uit het [Eerst de Klas](#) programma of van de [universitaire pabo](#), als bij de door Snoek onderzochte masters [Professioneel Meesterschap](#).

Snoek stelt voor om het denken in gescheiden contexten te vervangen door een visie van partnerschappen. Hij schrijft:

Om het effect van leerarrangementen op schoolontwikkeling te vergroten is het belangrijk los te komen van mentale modellen die uitgaan van segmentatie, waarin professionele ontwikkeling en innovatie gezien worden als gescheiden taken en waarin school en lerarenopleiding als gescheiden systemen naast elkaar bestaan.

Dit vereist de ontwikkeling van sterke en gelijkwaardige partnerschappen tussen lerarenopleidingen en scholen, gericht op zowel professionele ontwikkeling als schoolontwikkeling en gebaseerd op mentale modellen waarin leren beschouwd wordt als een grensoverschrijdende activiteit in grenszones waarbinnen boundary objecten ingezet worden.

Toegepast op mijzelf, als ik het goed begrijp: ik ben een leraar die zich graag zou ontwikkelen tot 'teacher leader'. Dat betekent dat wanneer ik een masteropleiding of cursus zou gaan volgen, deze masteropleiding niet iets is dat ik van 'buiten' mee naar 'binnen' neem. Nee, een dergelijke opleiding wordt vormgegeven in samenspraak tussen mij, mijn leidinggevende en de nascholer waardoor iets anders oprijst: een gezamenlijke verantwoordelijkheid en visie op het verbeteren van mijn professionele ontwikkelingen binnen de organisatiecontext van mijn school. Hierbij kunnen specifieke interventies, zoals een onderzoeksproject of monitorgroep, instrumenteel zijn in het bereiken van mijn korte termijn doel (bijv. verbeteren van mijn didactiek) en van mijn lange termijn doel (verbeteren van mijn capaciteit om effectief gebruik te maken van mijn verandervermogen, of te wel mijn leiderschap). Een dergelijke opstelling vraagt een betrokken, flexibele houding van de verschillende partners. Een houding die nu nog te vaak ontbreekt.

De schoolleider blijkt overigens keer op keer essentieel voor de leiderschapsontwikkeling van leraren, wederom niet alleen bij Snoek. Hoewel lerarenkwaliteit vaak los wordt besproken van de kwaliteit van schoolleiders, zou ik op basis van de bevindingen van Snoek willen constateren dat er in het bewustzijn van te veel schoolleiders het denken in termen van leiderschap simpel weg ontbreekt. Alleen daarom al is het werk van Snoek een aanwinst te noemen. Verplichte kost op de

schoolleidersopleiding stel ik voor: net zoals we veel potentieel talent bij een groot aantal leerlingen op dit moment nog niet optimaal benutten gaat er veel lerarenkwaliteit verloren door zwak leiderschap door schoolleiders.

Thema 1: de behoefte van leraren aan leerarrangementen gericht op leiderschap door leraren.

Over onderzoeksvraag 1, de behoefte van leerarrangementen over leiderschap van leraren, is Snoek wat mij betreft minder duidelijk. Wat het boek doet is laten zien dat het benaderen van onderwijsverbetering baat heeft bij een integrale, bredere visie. Wat Snoek lijkt te zeggen is als we op die manier gaan denken, de behoefte van deze leerarrangementen als vanzelf ook zal groeien. Het is naar mijn oordeel zeker waar dat wanneer onderwijzers vanuit alle contexten zich eigenaar gaan voelen van het doel om beter onderwijs te leveren en dit zien als een gezamenlijke activiteit, de behoefte aan leerarrangementen over leiderschap van leraren zal gaan toenemen.

Echter, ik zie in de hedendaagse context weinig aanwijzingen voor een dergelijke koerswijziging die ons tot het 'professionalisme scenario' zou brengen. Dat constateert Snoek zelf ook wanneer hij stelt dat "er op dit moment nog geen leerarrangementen rond leiderschap van leraren te vinden zijn die aansluiten bij het professionalisme scenario." In die zin is dat een observatie die leraren als zich als beroepsgroep aan kunnen rekenen.

Het is interessant om te onderzoeken hoe hier verandering in gebracht zou kunnen worden. Het professionalisme scenario, waarbij de belangrijkste rol bij professionele groepen van leraren en lerarenopleiders ligt die verantwoordelijkheid nemen voor hun professionele kwaliteit, is wat mij betreft nastrevenswaardig. De vraag is hoe we daar vanuit het huidige markt/bureaucratische scenario terecht kunnen komen.

In zijn proefschrift noemt Snoek netwerken als [Leraren met Lef](#), [the Crowd](#), [Onderwijspioniers](#) en [Meesterschappers](#). Deze netwerken zouden instrumenteel kunnen zijn om leiderschap door leraren een stevigere inbedding te kunnen bieden. Stuk voor stuk zijn dit ook naar mijn oordeel waardevolle initiatieven maar wie de schaal van het Nederlandse onderwijs op zich in laat werken

(350.000 leraren!), zal snel concluderen hoe beperkt qua impact deze projecten (nog?) zijn. Snoek wijst ook nog naar een Lerarencoöperatie, waarmee hij volgens mij de [Onderwijscoöperatie](#) bedoelt, maar daar zijn terugkerende vragen over legitimiteit en de mate waarin leraren zich gerepresenteerd voelen, zoals blijkt uit het dossier 'lerarenregister'. Ook nog zijn natuurlijk de initiatieven [Operation Education](#), [United4education](#) en [Samen Leren](#), waarbij deze laatste het meeste slagkracht lijkt te hebben verzameld. Ook deze clubs lijken echter gekenmerkt te worden door een gebrek aan schaal waarbij op bijeenkomsten vaak de 'usual suspects' verschijnen. Lees over dit onderwerp overigens ook [dit blog](#) van Alderik Visser.

Andersoortig maar niet minder interessant is de poging van onder meer Arjan van der Meij en Per-Ivar Kloen om [Maker Education](#) een grote positie te doen innemen in het Nederlandse onderwijs. Het is in die zin een prachtige casus voor hoe leiderschap door leraren in de praktijk vorm krijgt, waar deze leraren tegen aan lopen en welke lessen er van te leren vallen. Ook omdat het een voorbeeld is van een nieuw type innovatie, gekenmerkt door een type gemeenschap, inclusief laagdrempelige online verbindingen met leraren wereldwijd.

Het meest in de buurt van het professionalisme scenario komt in mijn ogen het werk van [Stichting Leerkracht](#), dat op iedere school in Nederland een verbetercultuur wil doen ontstaan door leerkrachten in gesprek te brengen over wat goed onderwijs is. Hoewel wij als Denkfiguren sceptisch staan ten opzichte van het idee om één type cultuur op iedere school in Nederland te willen doen ontstaan, blijft de werkwijze van Leerkracht dicht bij hoe veel leraren dag in dag uit werken aan beter onderwijs. Het zou ook interessant zijn om te zien hoe deelnemende leraren vanuit hun leiderschap 'de verbetercultuur' en haar werkwijze kunnen gebruiken om zich te verenigen. Evenwel heeft Stichting Leerkracht niet tot doel om te gaan functioneren als beroepsorganisatie maar zal zij zichzelf weer opheffen in 2020. Wellicht dat deelnemende leraren zich op een zeker moment zullen verzamelen om hun eigenaarschap ook op organisatie en systeemniveau te willen waarborgen.

Concluderend

Om eerlijk te zijn hoop ik dat het werk van Snoek leiderschap door 'teacher leaders' zal worden gelezen en meegenomen zal worden de lerarenkamer in. De lage organisatiegraad van leraren, zeker van jonge collega's, is een probleem voor een sterkere positie van de beroepsgroep ten opzichte van de wisselende eisen die kabinet na kabinet voor het onderwijs in petto zal blijven

hebben. Lees ook [de wijze woorden](#) die hoogleraar Paul Frissen hierover recentelijk uitsprak op een bijeenkomst bij Verus.

Kortom, moge een versterkt bewustzijn onder leraren en anderen de opbrengst zijn van dit waardevolle proefschrift van Marco Snoek. Leiderschap door leraren bestaat al en een meer structurele inbedding kan helpen om het Nederlandse onderwijs werkelijk te verbeteren. Daarvoor is werkelijk leiderschap nodig, geen geneuzel op de vierkante millimeter. Van alle betrokkenen, maar vooral van de nu nog te weinig zichtbare beroepsgroep van leraren.

[Proefschrift samenvatting-marco-snoek](#) from [Simonverwer](#)