

Een nieuw perspectief in het kader van continuïteit en kwaliteit

Educatief leiderschap is inspirerend leiderschap; de leraar als leerling

Vanuit de noodzaak van goed onderwijs voor iedereen en de bevoegenheid en ambitie om dit waar te maken, uit de interne kwaliteit van een school, klas of leraar zich in vakmanschap en meesterschap: meester-gezel 3.0.¹ In de huidige tijdgeest is het nodig om voortdurend te reflecteren op groei in professioneel handelen richting senioriteit in leraarschap. Leraren liggen altijd aan de generieke liniaal! Het maakt niet uit of je junior of senior bent. Dit vraagt van de interne schoolorganisatie om de moraliteit van het meten met één maat op te vangen. Het is tijd voor een nieuw perspectief in het kader van continuïteit en kwaliteit. Met als doel het eigenaarschap van leerlingen te vergroten en de weerbaarheid van leraren te verhogen. Dit met oog voor educatief leiderschap enerzijds en een passende professionele positie/status anderzijds in een pluriforme maatschappij. Met het gereedschap uit de kist van meester-gezel 3.0 wordt het weer tof in de klas!

Leerling versus leraar

Er zijn lespakketten om leerlingen weerbaar te maken en inzicht te verschaffen, bijvoorbeeld over het gebruik van social media en het herkennen van nepnieuws². Leraren maken leerlingen hierin wijzer. Maar hoe zit het met de weerbaarheid en wijsheid van de leraren zelf? Onderzoeken vanaf 1990 tot 2011 werken door in huidige onderwijsconcepten waarin het eigenaarschap van leerlingen wordt vergroot met op maat programma 's voor leerlingen³. Echter: is de leraar zich voldoende bewust van de eigen rol als leraar in dit tijdsgewricht? Zijn methodieken als walk your talk, supervisie, intervisie en reflectie voldoende voor de rol van leraar binnen het systeem van educatief, inspirerend leiderschap en worden ze voldoende ingezet? In het meester – gezel 3.0. voor leraren hebben we gestreefd om vanuit een ontwikkelingsgerichte insteek, praktische en relevante kennis uit verschillende invalshoeken samen te brengen in een model om excellentie van leraren verder te ontwikkelen richting educatief en inspirerend leiderschap.

Schaarste in continuïteit

Uit recente voorbeelden blijkt dat er schaarste is in de continuïteit als het gaat om vakmanschap en meesterschap. Masculiene termen die aanduiden hoe belangrijk continuïteit en kwaliteit in en rondom de school is. Doordat leerlingen min of meer het heft in eigen handen nemen, leraren geen overwicht of inspiratie hebben en vele invloeden onder andere via social media de klas in komen, is er onvoldoende overzicht en positie/status. Resultaat: het vergroten van het eigenaarschap van leerlingen wordt een farce. Met het vizier gericht op kwantiteit, opbrengsten en cijfertjes ligt afbraak van kwaliteit op de loer.

¹ Van der Zaag en Van Noort 2019

² www.nieuwsindeklas.nl 2019

³ www.onderwijsmaakjesamen.nl: Zimmerman (1990), Duckworth (2009) Marzano (2010), Dweck (2011) en Marino (2011)

Verlichting en Romantiek

Er zijn diverse bewegingen die invloed hebben gehad op de wijze waarop wij in Nederland met elkaar omgaan en naar de wereld kijken. Vanuit de Verlichting hebben we meegekregen dat we academisch moeten denken, vanuit rede en waarheid. Deze beweging heeft ertoe geleid dat we weinig oog hebben voor de harmonie en echtheid van de Romantiek.

Ieder mens beleeft vanuit de eigen identiteit en authenticiteit zaken anders en (op eigen wijze) op instructie, vraagstellingen en feedback. Dat blijkt telkens weer. En toch blijven we vanuit de wetenschap mannen, vrouwen en kinderen (in relatieve nuance) op dezelfde manier bedienen. (We willen graag oog hebben voor het individu maar zijn maar moeilijk in staat om dat werkelijk in de huidige onderwijsconstructie te realiseren.) Laat staan dat we oog hebben voor het individu. Het is de maatschappelijke verantwoordelijkheid van scholen en hun leraren om oog en aandacht te hebben voor die verschillen, oog en aandacht voor pluriformiteit. Gelukkig hebben mensen ook iets gemeenschappelijks en kunnen ze iets voor elkaar betekenen. Mensen weten elkaars verhalen te waarderen en leren daar ook van. Als we de Romantiek kunnen verbinden met de principes van de Verlichting, komen mens en wetenschap samen in het onderwijs. En daar is wel wat voor nodig, want de verlichtingsdruk op opbrengsten en prestaties verdringt de echte kwaliteit in de klas en op school. Dat moet en kan anders door meer nadruk te leggen op regie en reflectie zodat het eigenaarschap van leerlingen op maat kan worden vergroot. De gereedschapskist hiervoor is essentieel. Door onder andere de bezuinigingen in het onderwijs ontbreekt het vandaag de dag aan voldoende ervaring in het omgaan met het gereedschap. Vanuit onderstaand theoretisch kader laten we zien hoe een hamburgerbakker een sterren chef kan worden⁴.

Theoretisch Kader

Het ontwerp van meester-gezel 3.0. is ontstaan vanuit betrokkenheid van de schrijvers bij de kwaliteit van het onderwijs en de discussie over inspirerend leraarschap. De ervaring van advieswerk en bestuursfuncties binnen het onderwijs in combinatie met de ervaring van het voor de klas staan heeft de kennis van de schrijvers over het onderwijs gevormd. Meester-gezel 3.0. voor leraren is gecomponeerd uit de sociale leertheorieën; het sociaal-constructivisme, positieve psychologie en is uitgewerkt volgens de methode van het "cognitive apprenticeship"⁵

Aan de basis van het "apprenticeship"-model ligt het meester-gezel model van de traditionele gildes. De leerling leerde in de praktijk 'het vak' van de ervaren ambachtsman. In "Creating Value Through a High-Performance Learning Network" beschrijft Mike Hamilton de hedendaagse variant van deze meester-gezel constructie: het *High-Performance Learning Network (HPLN)*⁶. Een belangrijk verschil met het traditionele model is dat de hedendaagse leernetwerken meer uitgaan van gelijkwaardigheid tussen deelnemers. Echter de vaardigheden; instructie, modeling, mentoring en scaffolding zijn in apprenticeship van evenveel waarde als het in het onderwijs zeer gewaardeerde coachen en coachend leiderschap. Tezamen vormen deze vaardigheden van de meester de basis om de gezel in excellentie te ontwikkelen tot een echte meester.

⁴ Artikel Paul Kirschner 3 juni 2019 NRC en reactie 6 juni 2019 Van der Zaag en Van Noort, brief NRC

⁵ Collins, Brown en Holum, 1991

⁶ Creating Value Through a High-Performance Learning Network, Mike Hamilton, 2006

In het meester – gezel 3.0. voor leraren hebben we gestreefd om vanuit een ontwikkelingsgerichte, praktische en relevante kennis uit verschillende invalshoeken samen te brengen. Deze exercitie maakt het mogelijk werkwijzen, motieven en stijlen te integreren in een praktisch, simpel, motiverend en onderling interactief samenwerkingsmodel.

De ontwikkelingslijn van leraar-senioriteit loopt van interactie met de leerlingen in de eerste fase naar echte inhoudelijk verdiepende en geïnternaliseerde kennisoverdracht in de tweede fase naar systemisch inzicht en groepsdynamisch overzicht (overzicht) of wel kennisoverdracht geïntegreerd in het sociale systeem van het "klaslokaal" in de derde fase.

Het traditionele model van Meester-gezel is aangescherpt door voor leraren het theoretische gedachtegoed van talentontwikkeling in te richten met behulp van de sociale leermodellen en positieve psychologie ⁷. In de uitvoering is specifieke aandacht voor een veilige leer- en werkomgeving waarin kwetsbaarheid mag en mentale weerbaarheid en vitaliteit worden bevorderd. Binnen de schoolorganisatie gaat het vooral om samen werken en samen leren met oog voor pluriformiteit binnen het kader van een veilige samenwerkingscultuur, met het erkennen van competentieverschillen en aandacht voor persoonlijke stijlen.

Groei van de leraar naar de gewenste senioriteit vindt volgens onze zienswijze plaats door in educatief leiderschap gebruik te maken van waarderend leiderschap ⁸. Waarderend en inspirerend leiderschap maakt gebruik van het creëren van een positieve mindset door vragen te stellen en samen een toekomst te visualiseren. De evaluatie is kort en krachtig en in het gesprek wordt snel 'om' gedacht naar mogelijkheden. Dat vraagt om een nieuwe manier van organiseren, samenwerken en communiceren. In meester- gezel 3.0. voor leraren borduren leraren voort op bewezen talenten. In samenspraak worden afspraken gemaakt om het maximale potentieel te benutten. Welke positie je als leraar inneemt, de mate van vrijheidsgraden van handelen en het managen van de wederzijdse verwachtingen worden in relatie tot de inhoudelijke kant van het vak, de didactiek en pedagogiek in samenhang gerijpt.

Wij definiëren educatief leiderschap niet alleen als leiding geven aan leraren. Educatief leiderschap is leiding geven binnen onderwijs aan leren en talentontwikkeling. De versterking in deze definitie is, naast leidinggeven aan anderen in educatie, leiding geven aan jezelf om educatie te faciliteren. Dit maakt dat educatief leiderschap in het onderhavige leermodel als paraplu alle andere elementen overkapt.

Meester – gezel 3.0. geeft het gereedschap om samen tot een leermodel in pluriforme samenwerking te komen. In dit leermodel definiëren we verschillende elementen die van invloed zijn op het creëren en openstaan voor pluriformiteit. 1.Samenwerkingscultuur, 2. Competentieverschillen en 3. Persoonlijkheidstijlen. Ze hebben effect op hoe we leren, hoe we communiceren en hoe we met elkaar omgaan. Dat wat we van elkaar verwachten komt vaak voort uit het eigen referentiekader. Openstaan voor de verschillen maakt mogelijk van elkaar te leren. Openstaan voor feedback, groei en succes enerzijds en versterken van wat werkt anderzijds.

⁷ Seligman & Csikszentmihalyi, 2000)

⁸ Appreciative Inquiry: Instituut voor Interventiekunde

Kern van vergroten van weerbaarheid richting educatief en inspirerend leiderschap

Een startende leraar voldoet aan de basis bekwaamheidseisen om voor de klas te mogen staan. De basis voor het zijn van een didactische professional staat. Al in de eerste fase -stagiair af- word je als leraar aangesproken en afgerekend op je handelen als professional. In de praktijk zijn de verwachtingen van de buitenwacht niet gedifferentieerd naar anciënniteit in het leraarschap en de groei in (individuele en persoonlijke) senioriteit.

In training en assessmentprogramma's om de volwassenheid van leraren te onderzoeken en te ontwikkelen is het een zeer aardige en vooral nuttige exercitie om in openheid het traject van voorbereiding -van een les- en uitvoering tot evalueren en reflecteren te doorlopen.

De logische lijn terug geredeneerd geeft helder weer dat senior leraarschap, waarin interventies "on the spot" plaatsvinden op inhoud, dynamiek in de klas en interactie tussen leerlingen pas goed kunnen worden uitgevoerd als de lesstof is overstegen: Een leraar die kan lezen en schrijven met het vak, meerdere oplossingsstrategieën kan aandragen en de lesstof uit verschillende invalshoeken kan benaderen. Bij vragen van leerlingen wordt de boodschap niet luider verkondigd maar anders geformuleerd. De leraar die in staat is naar vragen te luisteren en de gestelde vragen te begrijpen. In deze fase kom je uit als je senang bent met je rol voor de klas. Als je weet hoe je met je leerlingen wilt en kunt omgaan en welke verschillende posities je kunt kiezen in je rol als leraar.

Wanneer we spreken over betrokken en kwalitatief je vak uit kunnen en willen voeren dan is vertrouwen hebben in dat dit kan een eerste uitgangspunt. Vertrouwen ontstaat uit veiligheid. In de dynamiek en het systeem waarin leraren hun vak uitvoeren geeft de parameter veiligheid een culturele basis in de school en aan het leraarschap om te zijn en te groeien. In de huidige tijdsgeest dreigt zelfs een onderwerp als begeistert docentschap ten onder te gaan aan politieke issues. Denk hierbij aan werkdruk, nepnieuws, veiligheid, het filmen van leraren, salariseisen, kwaliteit van onderwijs, onderwijsconcepten en regelgeving en de administratieve organisatie.

Conflicten in de klas kun je beheersen als je weet hoe je zelf met conflicten omgaat en daarom het proces in de klas kan de-escaleren. Het geeft vertrouwen als je gesteund voelt door directie en collega's. Het geeft vertrouwen dat je weet dat jouw plek in het systeem positie heeft! Je hebt positie als deze door het systeem, de schoolomgeving wordt geaccepteerd. Hoe belangrijk is het dus dat bijvoorbeeld alle voorbeelden van nepnieuws en gemanipuleerde aantijgingen onder de loep worden genomen in het kader van een positief waarderend systeem van de school.

Meester-Gezel 3.0

Meester-gezel 3.0 invoeren door middel van vakmanschap en meesterschap is leren van en met elkaar. In een, bij voorkeur interactieve interdisciplinaire samenwerking worden competenties en persoonlijkheidsverschillen gebundeld en ontwikkeld naar een integraal senior onderwijssysteem. Het betreft het vergroten van de techniek in het 'omgaan met elkaar en de materie' waardoor het voor leraren op elk niveau mogelijk is eigenaarschap van leerlingen te vergroten en de weerbaarheid van elkaar te versterken. Een combinatie van wetenschap (verlichting) en emotie/het emotionele proces (romantiek). Om dit te kunnen bewerkstelligen is het voor scholen goed om na te gaan hoe het komt dat het probleem soms zoveel groter lijkt te zijn. Wij zien de volgende drie stappen voor een programma meester-gezel 3.0.

1. Luisteren naar de individuele verhalen over de motivatie voor het leraarschap (appreciative inquiry, positieve psychologie). Hierin bevindt zich de inspiratie en motivatie om te excelleren. De Romantische benadering als uitgangspunt om het verhaal van de schoolorganisatie op te schrijven en te analyseren op ontwikkelwaarden, professionele groei en verandermogelijkheden. Het verhaal (*storytelling*) van de school als professionele ontwikkelorganisatie.
2. Kengetallen vanuit de verlichting (ratio) combineren met de inzichten van de romantiek: inlevingsvermogen, mentale versterking, vakmanschap in termen van meester-gezel 3.0. Het benoemen van de normatieve kwantitatieve en kwalitatieve parameters: uitstroomcijfers, opbrengstkant, organisatiekwalificatie, niveau van leraren, niveau van instroom, etc. In kaart brengen en het formuleren van de mentaal kwalitatieve kant in kader van meesterschap. Dit staat in het licht van macht en communicatie, vakoverstijgend bezig zijn, van elkaar leren door intervisie, supervisie en collegiale toetsing. Deze parameters zijn minstens zo van belang voor het halen van de doelstellingen van de school. In deze gereedschapskist zitten ook culturele parameters zoals: kennisdelen, feedback geven en ontvangen, fouten maken mag, respect, openheid, verbinding en betrokkenheid, goed en kwaad, begeleiden, corrigeren en belonen.
3. Implementeren van door de organisatie gedragen kengetallen 3.0 in het licht van de fasen van het leraarschap richting senioriteit om het beoogde doel te behalen: vergroten van weerbaarheid van leraren en daarmee ook (indirect) het verankeren van eigenaarschap van leerlingen en hen te faciliteren bij het verkrijgen van een kwalificatie voor het leven.—⁹

Slot

Niet iedereen is van nature een mentaal weerbare leraar en inspirerend educatief leider. Die kwaliteiten kun je wel van elkaar leren. Een werkbare schoolcultuur om dit tot stand te brengen is professioneel en veilig waarin de deelnemers echt betrokken zijn, met elkaar samenwerken en verschillen in positie/rollen/competenties en senioriteit erkennen. De intrinsieke kwaliteit van een school, klas of eenheid uit zich in vakmanschap en meesterschap. Dat durven wij als vrouwen wel te beweren.

Drs. Janke van der Zaag, voorzitter College van Bestuur Willem de Zwijger College

Drs. Irene van Noort, organisatiepsycholoog, trainer, mediator

⁹ Wiel Veugelers & Jaap Schuitema, Grenzen aan de pedagogische taak van de docent, UvA (2010)