

In steeds meer scholen heeft een van de leerkrachten de rol van teacher leader. Dat biedt kansen voor de school, de schoolleider, de teacher leader en het team. Maar hoe benut je die kansen, en wat vraagt dat van de schoolleider? In dit artikel wordt de theorie verkend en vertelt een teacher leader over het samenwerken met de schoolleider.

SAMENWERKEN MET TEACHER LEADER

TEACHER LEADERSHIP IN DE SCHOOL



JUDITH AMELS

redacteur Basisschoolmanagement; opleidingscoördinator en senior onderzoeker bij Penta Nova, j.amels@hsmarnix.nl

Vraagstukken die op scholen afkomen, worden steeds complexer en veelomvatter. Denk bijvoorbeeld aan groeiende ICT-mogelijkheden die een voortdurend beroep doen op vaardigheden van leerkrachten, en aan culturele, religieuze en sociale diversiteit in scholen. Toenemende complexiteit vraagt om innovatieve en creatieve onderwijsontwikkeling. Dan helpt het als aanwezige kwaliteiten en talenten in de school worden benut. Want het zal duidelijk zijn dat schoolleiders al die bewegingen en noodzakelijke veranderingen niet alleen kunnen doen. Leerkrachten willen graag meer regie over de invulling van hun vak en het onderwijs dat in de school wordt ontwikkeld (Amels et al., 2020). Kansen voor teacher leaders en hun schoolleider! Maar wat betekent dat en wat vraagt het van beiden?

WAT IS TEACHER LEADERSHIP?

Uit een reviewstudie van Schott et al. (2020), blijkt dat teacher leadership in

veel verschillende vormen wordt omschreven maar dat een expliciete definitie vaak ontbreekt. Een positieve uitzondering hierop is de omschrijving uit een studie van Wenner en Campbell (2017). Volgens hen zijn teacher leaders leerkrachten die leidinggeven in en buiten de klas. Zij helpen en begeleiden vanuit eigen expertise het team in het verbeteren van de onderwijspraktijk en doen dat met een onderzoeksmatige aanpak. Teacher leaders nemen verantwoordelijkheid voor de resultaten die uit die initiatieven en begeleiding voortkomen.

Verandering, ontwikkeling en innovatie zijn voor teacher leaders sleutelwoorden. Om teacher leadership te kunnen laten zien, zijn enkele aspecten belangrijk. Ervaring, kennis en begrip van de onderwijspraktijk zijn voor de teacher leader een eerste vereiste. Om veranderinitiatieven te nemen en om collega's in veranderprocessen te begeleiden moeten teacher leaders zelf ervaring hebben met het primaire proces. Het tweede aspect omvat de noodzaak van een visie op onderwijsverbetering van de school. Zonder zo'n visie heeft een teacher leader geen kader of richting (Schott et al., 2020). Het derde aspect betreft kennis van veranderaanpakken. Elk team heeft een eigen dynamiek. Teacher leaders moeten samen met collega-leerkrachten een veranderaanpak kunnen

kieszen die aansluit bij die teamdynamiek. Alleen dan kan een verandering succesvol en duurzaam worden.

LEIDERSCHAPSROL

Teacher leaders leveren een belangrijke bijdrage aan onderwijsontwikkeling en onderwijskwaliteit (Snoek, 2020). Zij kunnen formeel of informeel leiderschap krijgen. Op basis van expertise en affiniteit oefenen ze invloed uit op collega's, schoolleiders en andere betrokkenen binnen en buiten de school. De bedoeling is om bij te dragen aan de ontwikkeling van leerlingen (Snoek et al., 2019). Een individuele formele leiderschapsrol is bijvoorbeeld die van een rekencoördinator. Diegene heeft op basis van aanwezige kennis en expertise een formele rol of functie toebedeeld gekregen. Informeel leiderschap is te vinden bij bijvoorbeeld initiators of kartrekkers. Dit kunnen rollen zijn die leerkrachten zelf nemen. Of zo'n rol wordt hen toebedeeld door collega's. Ook een bouwcoördinator kan een formele leiderschapsrol hebben, maar die is anders dan die van de teacher leader. Een bouwcoördinator is in de regel gefocust op het in allerlei opzichten goed laten werken van de groepen en collega's in de bouw. Een teacher leader is gericht op het verbeteren van het onderwijs in de hele school vanuit een ontwikkelingsgerichte, onderzoeksmatige en innovatieve aanpak. Teacher



leadership nemen en de ander gunnen draagt bij aan het welbevinden van leerkrachten (Cherkowski, 2018).

PROFESSIEEEL KLIMAAT

Om teacher leader te kunnen en te durven zijn, is een professioneel klimaat nodig. Zonder een gevoel van veiligheid en vertrouwen zullen teacher leaders aarzelend zijn in het nemen van initiatieven en verantwoordelijkheid. Onderzoek doen en experimenteren is juist belangrijk in een proces van ontwikkelen. In een professioneel klimaat werken teamleden samen. Ze ervaren dat zij zich kwetsbaar kunnen opstellen en elkaar om hulp mogen vragen. Ze mogen experimenteren en durven dat. De schoolleider mag vertrouwen uitspreken in de expertise van leerkrachten en zelf ook om feedback vragen.

PRAKTIJK

Denice is leerkracht in groep 7 en teacher leader op de Doekesschool in Hardenberg: ‘Wij wilden onderzoekend werken meer integreren in ons weten-

schap- en technologieonderwijs. Maar ik wist dat het team daar een jaar geleden iets mee had gedaan en dat dat was mislukt. Er is toen een extern iemand ingehuurd voor een trainingsmiddag. Dit heeft niet gewerkt. Dus in gesprek met mijn directeur heb ik gezegd: ‘wij gaan experimenteren als team, en het mag ook mislukken. We gaan kijken wat we van elkaar kunnen leren en als we er achter komen dat dit niet werkt, dan weten we ook wat er niet werkt.’ Zo heb ik het aangepakt, en daardoor ontstonden er ook gesprekken waarin mijn directeur en ik meer gelijkwaardig waren en echt goed konden sparren.’

Teacher leaders hebben tijd en ruimte nodig om initiatieven en verantwoordelijkheid te tonen. Hun schoolleider heeft hierin een belangrijke rol. Denice rondde vorig jaar de Master Leren en Innoveren aan de Marnix Academie in Utrecht af. Over de tijd en ruimte die een teacher leader nodig heeft, zegt zij: ‘Toen ik begon met de opleiding, had ik de afspraak met mijn directeur dat ik

een aantal dagdelen per jaar uitgeroosterd zou worden om met mijn opleiding en met innovatie in onze school aan de slag te gaan. Het was fijn dat ik die tijd kreeg, maar eigenlijk deed ik samen met mijn PLG veel na schooltijd en kwam dit er extra bij. Dat was best ingewikkeld. En ik miste ruimte om te doen wat ik nodig vond. Maar het was ook aftasten tussen mij en mijn schoolleider. Mijn directeur zei steeds: ‘Jij leidt en ik volg. En ik ben benieuwd wat ik van jou kan leren.’ Dat was heel leuk. Maar ondertussen merkte ik dat hij ook wel dingen in zijn hoofd had over hoe hij iets wilde of hoe hij iets zag. In het tweede jaar kreeg ik meer tijd onder schooltijd, meer ruimte en mocht ik veel uitzoeken. Ik ben toen gestart met onderzoek doen naar ons veranderthema en als PLG hebben we daardoor veel geleerd. We deelden dat weer met onze directeur. Dat was de ruimte die ik graag wilde hebben.’

Schoolleiders mogen zich realiseren dat ze niet alles hoeven te weten en te kun- ▶



nen en dat ze gebruik mogen maken van expertise van anderen in de school. Ze mogen met een andere bril naar hun eigen rol kijken want ze hebben een voorbeeldrol in het gunnen van leiderschap aan anderen. Denice: 'In de MLI hadden we een paar bijeenkomsten samen met onze schoolleider. Dat was heel fijn, want dan had je gesprekken over bijvoorbeeld de aanleiding voor een innovatie. Ik merk dat mijn directeur daar erg voor open stond. Daardoor kon

digen om teacher leadership op zich te nemen. Daarbij moeten zij leerkrachten helpen in het opdoen van de juiste vaardigheden. Zulke vaardigheden zijn bijvoorbeeld rekening houden met andermans mening, luisteren, moeilijke vragen stellen, afwegen, prioriteren, collega's betrekken en aanvullende expertise van collega's benutten (Ros et al., 2022). In dit samenwerkingsproces hebben schoolleiders en teacher leaders elk een eigen rol. Daardoor hebben ze

VERANDERING, ONTWIKKELING EN INNOVATIE ZIJN VOOR TEACHER LEADERS SLEUTELWOORDEN

hij mij steeds meer vertrouwen geven en ontstond er samenwerking tussen ons. Hij zei wel eens dat hij merkte dat ik met een frisse blik kijk en goed kan vertellen wat ik wil en waarom. Dat mijn manier anders is dan die van hem maar wel een goeie manier. En dat hij daar van leert.'

ANDERE BELANGEN

Ook kunnen schoolleiders leerkrachten met ambitie voor een leiderschapsrol (aankomende teacher leaders) aanmoe-

(soms) verschillende belangen. Denice: 'Als schoolleider heb je een ander belang dan als teacher leader. En ook een andere verantwoordelijkheid. Mijn directeur vindt voortgang belangrijk en dat begrijp ik. Als teacher leader vind ik het belangrijk om zo veel mogelijk teamleden mee te krijgen in de verandering. Dus daar besteed ik tijd en moeite aan. Door mijn opleiding weet ik wel meer van zulke processen en ook hoe mijn directeur daarnaar kijkt. En dat vind ik de kracht van

het hebben van een teacher leader in je school. Je vult elkaar echt aan.'

AUTONOMIE

Kartrekkers moeten worden gestimuleerd om geen kant-en-klare oplossingen aan het team voor te leggen maar om voldoende autonomie bij de leerkrachten te laten. 'Doordat we konden gaan experimenteren, merkte ik dat hij meer betrokken raakte en er wederzijds begrip ontstond,' vertelt Denice. 'Hij gaf steeds meer vertrouwen en dat is nodig voor mij en voor mijn collega's. Want iets nieuws aangaan, is best spannend. En als teacher leader heb ik geleerd dat een innovatie- of ontwikkeltraject tijd kost en dat je de tijd dus moet nemen om stappen rustig en goed doordacht te kunnen zetten. Terwijl mijn directeur druk is met heel veel andere dingen en nog wel eens kan denken dat een thema met één teamdag ingevoerd kan zijn. Maar zo'n dag levert bij het team veel stress op. Je moet altijd met elkaar kijken of het realistisch is. Ik heb dus ook wel een soort bufferrol tussen mijn directeur en het team. Ik zeg dan tegen mijn directeur: "Als we nu even vertragen, dan kunnen we zo meteen weer versnellen". Ik heb geleerd om te kijken naar de dynamiek in het team en welke leervoorkeuren iedereen heeft. Daar sluit ik bij aan als ik samen met een PLG een veranderwijze kies. Zo laat ik mijn collega's in hun kracht, kunnen zij autonomie ervaren, en veranderen we op een manier die we fijn vinden.'

SCHOLING

Schoolleiders hebben een belangrijke rol in het zorgen voor professionaliserings- en doorgroeimogelijkheden voor leerkrachten. Ze kunnen leerkrachten uitdagen en stimuleren om nieuwe kennis op te doen en nieuwe rollen op zich te nemen. De rol van teacher leader goed kunnen invullen vraagt scholing. Denice: 'Wat voor mij echt nieuw was, was dat ik inzicht moest krijgen in politiek handelen. Ik was me daar ook niet van bewust. Dit heb ik geleerd; niet als spelletje ofzo maar om het bewust en krachtig in te zetten. Want je zet soms bepaalde dingen uit waarvan je weet dat sommige collega's waarschijnlijk niet

BRONNEN

- Amels, J., Krüger, M. L., & Van Veen, K. (2020). *Relationships in distributed leadership, inquiry-based working, and realizing educational change in Dutch primary education: Teachers and their school leader's perceptions*. *International Journal of Leadership in Education*
- Cherkowski, S. (2018). *Positive Teacher Leadership: Building Mindsets and Capacities to Grow Wellbeing*. *International Journal of Teacher Leadership*, 9(1), 63-79.
- Ros, A., Amels, J., Stallaert, M., Volan, M.M.L., & Van der Stople, Y (2022). *Leidraad Werken aan onderwijsverbetering. Evidence informed naar een lerende organisatie in het primair onderwijs – Weten wat werkt en waarom*. Den Haag: NRO.
- Schott, C., van Roekel, H., & Tummers, L.G. (2020). *Teacher leadership: A systematic review, methodological quality assessment and conceptual framework*. *Educational Research Review*.
- Snoek, M. (2020). *De teacher leader*. In J. Dengerink, J. van der Meij, & J. O. (Eds), *Leraar: een professie met perspectief 2: Verbreding en verdieping in het beroep* (blz. 100- 111). (Leraar: een professie met perspectief; Vol. 2). ten Brink Uitgevers.
- Snoek, M., Hulsbos, F., & Andersen, I. (2019). *Hoe kan het leiderschap van leraren in scholen worden versterkt*. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam in samenwerking met het Kenniscentrum Onderwijs en Opvoeding.
- Wenner, J. A., & Campbell, T. (2017). *The theoretical and empirical basis of teacher leadership: A review of the literature*. *Review of Educational Research*, 87(1), .

mee willen of er moeite mee hebben. Misschien moet ik die al eerder enthousiast krijgen, zodat het makkelijker voor hen wordt. Je moet zulk inzicht in je team gebruiken. Dat gaat je helpen om verder te komen. In de masteropleiding heb ik allerlei vaardigheden geleerd waardoor ik mijn rol nu echt durf te nemen. Ik heb gewerkt aan mijn professionele ontwikkeling, heb heel veel ken-

nis erbij gekregen en daardoor ook meer moed.'

Teacher leaders moeten leren hoe zij kunnen omgaan met weerstand. Kunnen kijken naar weerstand als mate van veranderbereidheid en verandervermogen helpt teacher leaders in het kunnen hanteren ervan.

TIPS VOOR SCHOOLLEIDERS

Schoolleiders kunnen de teacher leader een formele functie te geven. De teacher leader kan er zelfvertrouwen uit halen, en een formele functie kan het team helpen om de expertise van de teacher leader te erkennen. Maar soms is een formele functie niet nodig. Wat wel altijd nodig is, is dat de schoolleider de teacher leader duidelijk positioneert. Denice vertelt dat ze geen formele functie heeft. 'Maar ik heb die behoefte ook niet. Er zijn scholen waar dat wel gebeurt. Dan heb je een functieomschrijving en een bijpassende salarisschaal. Er zijn teacher leaders die dat fijn vinden of het zelfs nodig hebben om hun rol te kunnen nemen. Hoe de cultuur in jouw school is, speelt hierin een grote rol. Maar ik vind het veel belangrijker dat ik door mijn schoolleider duidelijk gepositioneerd wordt. Dat hij hardop en duidelijk in het team zegt wat ik doe, wat ik kan en mag. En dat mijn collega's mij in die rol erkennen. Want dan wordt er recht gedaan aan mijn expertise.'

FACILITEREN

Faciliteer de teacher leader in tijd om samen met een PLG een innovatie of ontwikkeling voor te bereiden en te begeleiden gedurende de uitvoering. De verantwoordelijkheid voor de innovatie, het monitoren, zo nodig bijstellen en borgen van de innovatie belegt de schoolleider bij de teacher leader. Ruimte bieden is een veel gehoorde kreet. In essentie gaat het daarbij om het bespreken en vastleggen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de teacher leader. Kaders moeten voor iedereen duidelijk zijn. Teacher leaders ruimte bieden om een innovatie op eigen, maar goed onderbouwde, wijze vorm te geven is eveneens van belang. Dat moedigt hen aan om zich verder te ontwikkelen.

Blijf in dialoog met de teacher leader en daag hem of haar uit tot een gelijkwaardige opstelling. Stimuleer de teacher leader om kennis en vaardigheden op het gebied van verandkunde, leiderschap, communicatie en feedback op te doen. Blijf als schoolleider betrokken bij en onderdeel van dit leerproces. Dan is er sprake van gezamenlijke groei. BSM

