



# Teacher leaders strijden voor zichtbaarheid

Marjolein Peltenburg e.a.

*Dit materiaal is onderdeel van de kennisbank van het onderzoekscentrum van Driestar educatief.*

<b>Samenvatting</b>	Onderzoek gedaan onder alumni van twee hbo-masteropleidingen Leren en Innoveren waar leraren worden opgeleid tot teacher leaders. Artikel geplaatst in De Nieuwe Meso.
<b>Bronvermelding</b>	Peltenbrug, M. e.a. (maart 2018). Teacher leaders strijden voor zichtbaarheid. De ervaring van de rol van teacher leader. Publicatie in De Nieuwe Meso.
<b>Thema</b>	Persoonsvorming
<b>Plaatsingsdatum</b>	Maart 2018
<b>Gerelateerde artikelen</b>	-
<b>Trefwoorden</b>	Teacher leaders, professional, master, onderwijsinnovaties, ambitie



**Marjolijn Peltenburg**

Marjolijn Peltenburg is onderzoeksdocent, onderzoeker, onderwijscoördinator en docent bij Marnix Onderwijscentrum. E-mail: m.peltenburg@hsmarnix.nl.

**Jos Castelijns**

Jos Castelijns is lector aan Hogeschool de Kempel. E-mail: j.castelijns@kempel.nl.

**Jeannette Geldens**

Jeannette Geldens is lector aan Hogeschool de Kempel. E-mail: j.geldens@kempel.nl.

**Wenckje Jongstra**

Wenckje Jongstra is Academic Director en docent/onderzoeker aan de Katholieke PABO Zwolle. E-mail: w.jongstra@kpz.nl.

# Teacher leaders strijden voor zichtbaarheid

## De ervaring van de rol van teacher leader

**Teacher leaders dragen vanuit een sterke gedrevenheid graag bij aan onderwijsinnovatie, maar worden in hun beleving niet altijd voldoende gezien in de eigen schoolorganisatie: “We moeten knokken voor een plekje.” Teacher leaders zijn opgeleid tot experts in onderzoeksmatig innoveren in de eigen school. Maar in plaats van een beroep op teacher leaders te doen, zijn scholen geneigd expertise van buitenaf naar binnen te halen. Dit blijkt uit een studie onder alumni van de twee hbo-masteropleidingen Leren en Innoveren van de Radiant Lerarenopleidingen waar leraren worden opgeleid tot teacher leader.**

Teacher leaders zijn professionals in het initiëren en begeleiden van onderwijsinnovaties in de eigen schoolorganisatie. De hbo-master Leren en Innoveren (MLI) professionaliseert leraren tot teacher leaders die een voortrekkersrol vervullen ten aanzien van onderwijsvernieuwingen. De opleiding heeft een sterke onderzoeks- en innovatiecomponent als rode draad in de twee

studiejaren. Met de opgedane onderzoeks- en innovatievaardigheden en de ontwikkelde onderzoekende houding en bewustwording van de eigen professionele identiteit, zijn teacher leaders in staat om bij te dragen aan onderwijsontwikkeling in hun eigen klas en in de schoolorganisatie. Kortom, ze helpen de innovatieve slagkracht van de school te vergroten. De vraag



is nu: lukt het de afgestudeerde teacher leaders in hun scholen de genoemde voortrekkersrol te nemen? En zo ja: met welke factoren hangt dat samen? De MLI vraagt van leraren een forse investering in termen van geld, tijd en energie. Ook de scholen waar de leraren werkzaam zijn investeren, bijvoorbeeld door het vrijmaken van tijd om de studie te volgen. Maar maken de scholen wel gebruik van de verworven capaciteiten van de teacher leader?

### Factoren van invloed op het vervullen van de rol van teacher leader

Literatuur wijst uit dat verschillende factoren van invloed kunnen zijn op het vervullen van de rol van teacher leader, zoals persoonsfactoren, factoren in de opleiding en schoolorganisatiefactoren. Als het gaat om persoonsfactoren blijkt dat motivationele eigenschappen van onderwijsprofessionals van invloed kunnen zijn op het initiëren en uitvoeren van onderwijsvernieuwingen (De Rijdt et al., 2012). Een voorbeeld is de wil (gedrevenheid) om de kwaliteit van het eigen

professioneel handelen te verbeteren (Cochran-Smith & Lytle, 2009).

Ten aanzien van opleidingsfactoren wijst Snoek (2015) op het belang van de ontwikkeling van partnerschappen tussen opleiding en schoolorganisaties. Zo'n partnerschap kan invulling krijgen door gezamenlijke innovatieprojecten, die de verschillende betrokkenen uitnodigen om deel te nemen aan een dialoog met als doel verschillen tussen de contexten van school en opleiding te verkennen en uiteindelijk elkaars contexten te versterken. In de MLI-opleidingen van Radiant staan dergelijke onderzoeksprojecten bekend als collectief praktijkonderzoek (CPO). Door middel van CPO draagt de teacher leader in samenwerking met collega's op onderzoeksmatige wijze bij aan zowel de ontwikkeling van het onderwijs als die van de eigen organisatie.

Wat betreft schoolorganisatiefactoren wordt gewezen op de invloed van leiderschap dat gericht is op het ondersteunen en uitdragen van praktijkonderzoek als innovatiestrategie (Krüger,

2014) en op een organisatiecultuur waarin leraren onderzoeksactiviteiten uitvoeren en actief betrokken zijn bij vernieuwingen (Snow-Gerono, 2005). Zo concludeerde Snoek (2015) dat de impact van een masteropgeleide leraar met innovatieambities sterk afhankelijk is van de mate waarin aspecten van de organisatiecultuur ondersteunend zijn, zoals ondersteuning van collega's en leidinggevende, en mogelijkheden om een voortrekkersrol te kunnen vervullen.

### Hoe beleven teacher leaders de invulling van deze rol?

Hoe ervaren de (beginnende) teacher leaders zelf hun rol? Welke factoren ervaren zij als stimulerend dan wel belemmerend? Het is van belang hierover meer te weten, juist omdat de teacher-leaderrol nog relatief nieuw is, teacher leaders vaak in scholen een unieke positie (verondersteld worden te) hebben en omdat er weinig bekend is over hoe teacher leaders hun positie innemen (cf. Cooper, 2016). In dit artikel willen we een krachtig pleidooi houden voor het positioneren van MLI-alumni als teacher leaders in de scholen waar zij werkzaam zijn. Teacher leaders kunnen het verschil maken in het op gang brengen en onderhouden van op school ingebedde professionalisering. Bovendien is het een gemiste kans de investering in een tweejarige masteropleiding niet te verduurzamen in de praktijk. Ons pleidooi baseren we op een eigen studie waaraan in totaal 26 alumni (dertien mannen, dertien vrouwen) deelnamen.

Om inzicht te krijgen in de wijze waarop de alumni het vervullen van hun rol als teacher leader ervaren, is een interview afgenomen waarin is gevraagd: (1) welke persoons-, schoolorganisatie- en opleidingsfactoren stimulerend dan wel belemmerend werken in het vervullen van de rol van teacher leader, en (2) hoe zij het teacher-leadership beleven. Het betreffende onderzoek is gefinancierd door CEPM (Center of Expertise Persoonlijk Meesterschap).

### Persoonsfactoren: stimulerend en belemmerend

Uit de interviews blijkt in de eerste plaats dat alumni het hebben van een zekere wil of gedrevenheid om te willen vernieuwen als een belangrijke persoonlijke, stimulerende factor ervaren voor het vervullen van hun rol als teacher leader, zoals ook door De Rijdt en collega's (2012) en Cochran-Smithe en Lytle (2009) wordt benadrukt. Zo noemt Mara dat haar eigen gedrevenheid enorm stimulerend heeft gewerkt om succeservaringen op te doen. Mirjam brengt haar gedrevenheid om te innoveren in verband met haar vermogen altijd mogelijkheden te zien om te innoveren. Zo benadrukt zij dat je als teacher leader kansen moet creëren: *“Die vaste plaatjes die zijn er niet.”* In de tweede plaats wordt een grondhouding om onderzoeksmatig of gestructureerd te werk te (willen) gaan als belangrijke factor benoemd. Zo benoemt Rosanne: *“[...] het stukje onderzoeken, vooruitkijken, nadenken, dat zit wel in mij.”* In de derde plaats lijken de alumni een voorkeur te hebben om als teamplayer op te trekken. Zij willen graag met collega's samenwerken aan het realiseren van collectieve ambities. Joris zegt in dit verband dat hij graag collega's helpt: *“[...] want door anderen hulp te bieden, kan ik ook hun perspectieven zien. Dat levert mij ook weer wat op [...].”* Ralf benoemt in het kader van optrekken en samenwerken met collega's een zekere sensitiviteit die hij bezit om in te spelen op groepsprocessen. Dit verwoordt hij als volgt: *“[...] Maar ik kan heel makkelijk dus de dingen mee oppakken en een goede Schwung geven aan het gebeuren. Kritisch zijn zonder dat mensen daar vervelend van worden.”*

In de vierde plaats benoemen de alumni hun neiging om te veel op hun schouders te nemen. Dit kan als een belemmerende factor worden beschouwd. Gaia beschrijft dit als volgt: *“[...] Dat heb ik nog steeds wel hoor, dat ik niet te veel dingen overal erbij moet halen en dat ik het heel helder moet houden en eenvoudig en niet te groot [...].”*

### **Opleidingsfactoren: stimulerend en belemmerend**

De respondenten geven allen aan dat hun gedrevenheid om te willen innoveren en iets te betekenen voor de praktijk is versterkt door de masteropleiding. Zo legt Mara uit: “[...] *Dat had ik daarvoor ook al. Toen wilde ik ook niet stilzitten. Ik heb ook maar heel kort nagedacht: wil ik de MLI doen? Het volgen van de MLI heeft het nog wel meer versterkt en aangewakkerd.*” Ook is het leren doen van onderzoek door de respondenten als stimulerend ervaren voor hun rol van teacher leader. Zo geeft Gaia aan: “[...] *maar wat ik het meest heb geleerd van de MLI, is toch wel het doen van een goed onderbouwd onderzoek.*” De alumni benoemen dat het leren doen van onderzoek en het gebruik van de cyclus van Kantelende kennis (Castelijns, Koster & Vermeulen, 2009; zie figuur 1) hen heeft geholpen om op systematische wijze met hun team te innoveren. Tot slot wordt het werken in zogeheten leerkringen of tutoraten als onderdeel van de opleiding genoemd als stimulerende factor. In deze kleinere setting werken studenten samen aan hun persoonlijk professionele ontwikkeling. In de woorden van de alumni is het met name dit onderdeel van de opleiding dat hen tot



Figuur 1. Cyclus van kantelende kennis

## Teacher leaders zijn professionals in het initiëren en begeleiden van onderwijsinnovaties in de eigen schoolorganisatie

reflecteren heeft aanzet op hun handelen als teacher leader. Zo legt Pharrel uit: *“Omdat je dan inderdaad nog wat beter kijkt: Waarom doe ik wat ik doe? Waarom heb ik bepaalde keuzes gemaakt?”*

Wat volgens de alumni een belemmerende factor is geweest, is het ophouden van inspiratie vanuit de opleiding na voltooiing ervan. Ze benoemen het inspirerende karakter van de opleiding en het simpele feit dat na afronding van de opleiding die haast vanzelfsprekende inspiratie ophoudt als belemmerend. Zo zegt Marijn: *“Wat ik nu merk, die dagen bij de MLI, daar keek ik in zoverre naar uit, dat je met mensen zit die met hetzelfde doel bezig zijn, je spreekt een gemeenschappelijke taal, je wordt geïnspireerd op die dagen. En dat is iets wat je daarna gewoon wel mist.”*

### **Schoolorganisatiefactoren: stimulerend en belemmerend**

Een schoolomgeving waarin onderwijsinnovatie wordt aangemoedigd en omarmd door collega's wordt door de respondenten als stimulerend ervaren. Wat de respondenten nadrukkelijk als belemmerend ervaren, is het niet voldoende door de schoolleider en collega's 'gezien worden' in hun nieuwe rol van teacher leader. De teacher leaders missen het leiderschap waardoor zij binnen de organisatie als kartrekkers van innovatieprocessen worden gepositioneerd,

zoals door Krüger (2014) wordt bepleit. En als de schoolleider de alumni niet ziet als teacher leader, wie dan wel? Gaia spreekt in dit verband over *“het moeten knokken voor een plekje.”* De alumni constateren dat nog te vaak in de eigen schoolorganisatie expertise van buitenaf wordt ingevlogen. Pharrel legt dit als volgt uit: *“Scholen zijn heel erg van: oké, we hebben een probleem, we laten een expert komen, en die gaat zijn verhaaltje doen, en dan moet het maar klaar zijn. Terwijl je vanuit de MLI weet dat zo’n onderzoek gewoon veel meer tijd kost en veel beter neergezet moet worden.”* Het is aan de teacher leader om dan op het juiste moment zijn rol te nemen. Tommie geeft hiervan een voorbeeld: *“Het leuke is, ik heb samen met een collega die de opleiding tot gedragspecialist had gedaan een studiemiddag gehouden voor collega’s waar normaal een externe voor ingehuurd wordt. Het sloot namelijk heel precies aan bij allebei onze onderzoeken. En omdat wij het zelf deden viel het bij de collega’s heel erg in de smaak. Het was allemaal heel herkenbaar.”*

## Het opleiden van leraren tot competente teacher leaders vraagt om een forse investering

Als mogelijke verklaring voor het niet gezien worden en het moeten vechten voor een plekje noemt Saskia dat collega’s de nieuwe rol van teacher leader binnen school kunnen ervaren als bedreiging en zich aangevallen voelen door iemand die zich kritisch durft te uiten. Zij voegt hieraan toe: *“Maar dat is omdat ze nog niet hebben ervaren hoe leuk het is”* en ze verwijst daarbij naar het proces van samen innoveren.

### Beleving teacher-leadership

Op de vraag naar de beleving van de rol van teacher leader antwoorden de alumni dat zij veel voldoening halen uit deze rol wanneer ook werkelijk zichtbaar is wat de impact is van hun inspanningen. Daarbij wijzen zij niet alleen op aantoonbare opbrengsten van innovatieprocessen, maar juist ook op het proces van samenwerken met collega’s aan iets nieuws in school. Dat bij het vervullen van de rol van teacher leader een hoop lef nodig is, daarover zijn de teacher leaders het eens (cf. York-Barr & Duke, 2004). Zo beschrijft Daphne de kwaliteiten te hebben ontwikkeld van onderwijsinnovator en daarmee innovatieprocessen aan te durven: *“Zo van, geef mij een project, en geef me een groot project, geef me iets wat verbindend is, en, gearchiveerd, het komt goed. [...]”* Door het volgen van de MLI en hun ervaringen met het in gang zetten van innovatieprocessen, lijken de afgestudeerde teacher leaders zelfverzekerder te zijn geworden en nemen zij graag hun collega’s mee in het aangaan van nieuwe uitdagingen ten bate van de kwaliteit van het onderwijs (cf. Haskell McBee, 2014).

### Tot slot

Het opleiden van leraren tot competente teacher leaders vraagt om een forse investering, zowel van de student als van de school waar hij werkzaam is. Ons onderzoek laat zien dat de afgestudeerde teacher leaders klaar zijn voor hun nieuwe rol. Ze zijn gemotiveerd en gretig om de door hen verworven competenties in dienst te stellen van de school. Ze hebben een positieve houding ten aanzien van systematisch werken en *samen* bouwen aan schoolontwikkeling. Deze eigenschappen blijken aan te sluiten bij eigenschappen van de opleiding, namelijk; (1) het als inspirerend ervaren onderwijsaanbod dat een impuls is voor de eigen gedrevenheid, (2) het leren onderzoek doen, en (3) de stimulans om zowel op de opleiding als op de werkplek vanuit het collectief te werk te gaan.

Maar factoren in de schoolorganisatie blijken een bottleneck te vormen: ten eerste missen alumni de opleiding na afronding ervan. Dit duidt op een gebrek aan duurzame partnerschappen (Snoek, 2015); het is aan de opleiding en schoolorganisaties om deze handschoen op te pakken.

Ten tweede blijkt het benutten van de innovatiecapaciteit van teacher leaders niet in elke schoolorganisatie een vanzelfsprekendheid. Ze moeten 'strijden' voor hun erkenning en dat is jammer. Het gevaar bestaat dat teacher leaders hun rol als te geïsoleerd en eenzaam of machteloos ervaren. Waarom investeren in de opleiding van leraar tot teacher leader om vervolgens geen gebruik te maken van de expertise van deze onderwijsinnovators? Het is vanuit de organisatie gezien ook onlogisch. Welk commercieel bedrijf zou investeren in de professionalisering van zijn medewerkers, zonder de verworven competenties te verzilveren? Om het potentieel van teacher leaders beter te benutten, zou hun rol zich wellicht dan ook niet moeten beperken tot een (informele) rol in de schoolorganisatie. Zulke beslissingen vragen ook om lef, vooral van schoolleiders en bestuurders. Wie durft? ■

*Aan de uitvoering van het beschreven onderzoek werkten mee: Sanne Akkerman, Bas van den Berg, Jos Castelijns, Jeannette Geldens, Pauline Harrewijn, Wenckje Jongstra, Monique Leygraaf, Bram de Muynck, Marjolijn Peltenburg, Helga van de Ven en Elsbeth Visser.*

## Literatuur

- Castelijns, J., Koster, B., & Vermeulen, M. (2009). *Vitaliteit in processen van collectief leren: Samen kennis creëren in basis-scholen en lerarenopleidingen*. Antwerpen: Garant.
- Cochran-Smith, M., & Lytle, S.L. (2009). *Inquiry as stance: Practitioner research in the next generation*. New York: Teachers College Press.
- Cooper, K.S., Stanulis, R.N., Brondyk, S.K., Hamilton, E.R., Macaluso, M. & Meier, J.A. (2016). The teacher leadership process: Attempting change within embedded systems. *Journal of Educational Change*, 17, 85–113. DOI 10.1007/s10833-015-9262-4.
- Haskell McBee, R. (2015). Stepping Up: How teachers' definitions of teacher leadership change. In N. Bond (Ed.), *The power of teacher leaders: Their roles, influence, and impact* (pp.19-30). New York: Routledge.
- Krüger, M. (Red.) (2014). *Leidinggeven aan onderzoekende scholen*. Bussum: Coutinho.
- Rijdt, C. de, Stes, A., Vleuten, C. van der, & Dochy, F. (2012). Influencing variables and moderators of transfer of learning to the workplace within the area of staff development in higher education. *Research review. Educational Research Review*, 8, 48-74.
- Snow-Gerono, J.L. (2005). Professional development in a culture of inquiry: PDS teachers identify the benefits of professional learning communities. *Teaching and Teacher Education*, 21, 241-256.
- Snoek, M. (2015). *Developing Teacher Leadership and its Impact in Schools* (doctoral dissertation). Amsterdam: UvA.
- York-Barr, J., & Duke, K. (2004). What do we know about teacher leadership? Findings of two decades of scholarship. *Review of Educational Research*, 74(3), 255-316. >>

## Cyclus Kantelende Kennis

De cyclus Kantelende Kennis (Castelijns et al., 2009) laat zien hoe een team in een collectief leerproces kennis creëert over het onderwijs in de eigen school en op basis daarvan innoveert.

### ***Ambitie ontwikkelen***

De teacher leader ontwikkelt samen met zijn team (of een deel ervan) een collectieve ambitie. Die heeft betrekking op het leren van leerlingen. Deze collectieve ambitie zal richting geven aan het innovatieproces. Bijvoorbeeld: hoe kunnen wij de prestaties van onze leerlingen op het gebied van technisch lezen bevorderen?

### ***Informatie verzamelen***

Om de vragen te beantwoorden die door de collectieve ambitie worden opgeroepen, verzamelen de teacher leader en zijn collega's informatie over het leren van leerlingen, bijvoorbeeld door het lezen van literatuur, het interviewen van leerlingen, het verzamelen van toetsgegevens en/of het observeren tijdens leeslessen.

### ***Informatie interpreteren***

De teacher leader en zijn collega's interpreteren gezamenlijk de verzamelde informatie. Samen zoeken zij naar verklaringen voor hun bevindingen. Zo kan het team tot de conclusie komen dat motivatie een belangrijke factor is voor het leren van hun leerlingen en dat de manier waarop zij feedback geven met deze motivatie samenhangt.

### ***Consequenties verbinden***

De teacher leader en zijn team gaan samen na wat de uitkomsten van de gezamenlijke interpretatie van informatie betekenen voor het onderwijs en het leren van leerlingen. Samen ontwerpen zij een innovatie, maken een plan van aanpak en bedenken hoe zij de innovatie gaan evalueren. De leraren beslissen bijvoorbeeld dat zij hun feedbackvaardigheden gaan vergroten. Om de leerprestaties van hun leerlingen te verbeteren gaan zij tijdens leeslessen op een motiverende manier feedback geven.

### ***Acties uitvoeren***

Het team en de teacher leader voeren de acties uit en bewaken de voortgang van het innovatieproces. De leraren bereiden bijvoorbeeld samen leeslessen voor en bedenken hoe ze hun leerlingen motiverende feedback gaan geven. Gedurende anderhalve maand worden deze leeslessen dagelijks in elke groep gegeven. Van deze leeslessen worden korte video-opnamen gemaakt die zij in intervisiebijeenkomsten bespreken.

### ***Product en proces evalueren***

De teacher leader en het team evalueren de uitkomsten van de acties en gaan na in welk opzicht de collectieve ambitie is gerealiseerd. Hoe is het leren van leerlingen veranderd? In welk opzicht is de leesmotivatie verhoogd? Wat is er veranderd in de manier waarop leraren feedback geven? Hoe verliep het proces van collectief leren? Hoe was ieders aandeel en hoe hebben de teamleden het gezamenlijke proces ervaren? Wat zou een volgende keer anders moeten?