

■ Marita Vreugdenhil

“De opening naar de goudmijn aan kennis in het team”

# Hoe inzet en scholing van teacher-leaders het Rotterdam Designcollege in beweging brachten

In 2018 hakte het bestuur van een vmbo-school in Rotterdam-West de knoop door. De school werd in zijn voortbestaan bedreigd en moest met een ander onderwijsconcept nieuw leven worden ingeblazen. Het traditionele onderwijssysteem werkte al jaren niet meer voor de superdiverse doelgroep leerlingen. In de jaren die volgden is door een kleine denktank van mensen uit de school het ‘Designconcept’ neergezet. De kern: het onderwijs weer aantrekkelijk te maken door de praktijk van het vervolgonderwijs en arbeid centraal te stellen. ‘*Design your future!*’ wordt de slogan en de naam van de school wordt voortaan Rotterdam Designcollege.

Aan het team is gevraagd het concept verder uit te werken, maar de corona-epidemie gooide roet in het eten en de doorontwikkeling stokte. De directeur van het Designcollege besloot daarom in het voorjaar van 2022 dat het tijd was om door de inzet en scholing van een groep teacher-leaders de docenten meer regie te geven over de verdere uitwerking van het Designconcept. Met de keuze voor gedeeld leiderschap, met teacher-leaders als motor van verandering, is ook bewust gekozen voor een ander type leiderschap. Dat werd met gemengde gevoelens door het docententeam ontvangen: gaan wij docenten meedenken en meewerken aan beleidsontwikkeling en -uitvoering op deze school? Enthousiasme en scepsis over gedeeld leiderschap

komen we vaker tegen. Dit artikel laat aan de hand van het teacher-leadertraject op het Rotterdam Designcollege zien hoe gedeeld leiderschap kan worden geïntroduceerd in een schoolorganisatie. Daarvoor wordt gebruik gemaakt van het model van Thema Gecentreerde Interactie (TGI); gezamenlijk gedragen thema’s geven richting aan de samenwerking en verandering.

## Over leiderschap

In veel scholen is positioneel leiderschap dominant. De formele positie, vastgelegd in een functieomschrijving, geeft iemand het recht de leiding te nemen en invloed uit te oefenen. De leider heeft het mandaat, medewerkers volgen. Leiderschap is de taak van een individu.

Ook in 2018, toen de school in Rotterdam-West van naam veranderde en het Designconcept invoerde, was positioneel leiderschap de norm. Directeur en teamleiders vormden het MT, samen namen ze vrijwel alle beslissingen over de schoolontwikkeling. Het besluit om vanuit een ander onderwijsconcept te gaan werken veranderde dat. Het concept waarin leren in de praktijk centraal staat, vraagt een andere manier van werken én een andere manier van leidinggeven. Om het concept tot leven te brengen, is het belangrijk dat docenten eigenaarschap nemen en krijgen over de inhoudelijke ontwikkelingen van de school.

Dat was de reden dat de directeur in 2022 besloot om teacher-leaders in te zetten: docenten die als kartrekkers van onderwijsinnovaties optreden en medeverantwoordelijkheid nemen voor de schoolontwikkeling. Deze leiderschapspraktijk gaat ervan uit dat leiderschap ontstaat in de interactie tussen mensen. Collega's gunnen elkaar invloed waar dat nodig is en rollen van leiden en volgen kunnen per situatie wisse-

len. In het TGI-model wordt dit aangeduid als 'leidend deelnemen en deelnemend leiden'. Leiderschap is niet alleen een positie, maar ook een competentie die naast positioneel leiderschap kan worden ingezet.

### **Teach and learn**

Het *Teach and Learn* traject werd in opdracht van het ministerie van OCW in de jaren 2010 ontwikkeld, samen met het Lead and Learn traject voor schoolleiders, als onderdeel van het landelijke project School aan Zet. Dat project had tot doel scholen te motiveren en te begeleiden in hun ontwikkeling tot een lerende organisatie. Toen het project in 2016 werd afgerond, bleek de behoefte groot om deze trajecten voort te zetten. Lead and Learn werd ondergebracht bij de VO-raad en Teach and Learn is doorgegaan onder de naam: Teach and Learn Academy (TLA).



## Onderwijs in transitie

Voor het Rotterdam Designcollege was de noodzaak helder: de school wilde aangesloten blijven bij haar doelgroep en alle leerlingen goed voorbereiden op hun toekomst. De doelgroep was altijd al divers en dat zou niet veranderen. Maar de manier waarop leerlingen met een relatief grote onderwijsachterstand doorstroomden naar vervolgonderwijs of arbeid, was wél veranderd; teveel tussentijdse uitstroom en kelderende slagingspercentages, en het oordeel van de onderwijsinspectie werd door de jaren heen steeds kritischer.

Het Designconcept bood een andere aanpak, een aanpak die collectief gedragen kon worden door het team. Door praktijkgericht en thematisch onderwijs moeten leerlingen worden gebonden en geboid. Dat vraagt om een gezamenlijke uitwerking en de samenwerking van alle docenten, maar dat bleek lastig. De gewoonte om te blijven doen wat eerder werd gedaan bleek hardnekkig, ook al was deze aanpak in de ogen van inspectie en bestuur niet langer succesvol. Kortom: de docenten waren niet 'empowered' om samen te werken aan het Designconcept.

## Start van het teacher leadertraject

In het najaar van 2022 startte een groep van tien docenten met het teacher leadertraject. De docenten waren geselecteerd op basis van een motivatiebrief en een aanbeveling van hun leidinggevende. De docenten kwamen in een Professionele Leergemeenschap (PLG) gedurende het schooljaar in verschillende werkbijeenkomsten bij elkaar. Tijdens een tweedaagse 'op de hei' werden ze ondergedompeld in de theorie en praktijk van gedeeld leiderschap en meegenomen in de stappen die door de denktank in 2018 waren gezet om het Designconcept te ontwikkelen. De gedachte achter het concept was om leerlingen te versterken in hun kracht van diversiteit en persoonlijk leiderschap. Uit onderzoek dat voorafging aan de ontwikkeling van het Designconcept bleek namelijk dat deze superdiverse leerlingen meer gemotiveerd voor school werden als ze door het onderwijs meer grip krijgen

op hun toekomst: *design your future!* Daaruit werd de conclusie getrokken dat docenten zich te richten hebben op het ontwikkelen van een positief pedagogisch klimaat en voortdurend moeten werken aan de kwaliteit van het onderwijs.

Dit gegeven is uitgewerkt in een aantal thema's: vanuit het pedagogisch klimaat werken aan LOB, mentoraat, burgerschap, werk- en leerplezier en leerling-betrokkenheid en vanuit het werken aan de kwaliteit van onderwijs werken aan het Designconcept, toetskwaliteit, formatief lesgeven en reken- en taalbeleid. Iedere docent uit deze groep van tien docenten werd eigenaar van een thema en verantwoordelijk voor een werkgroep. De opdracht van elke werkgroep was om de ontwikkellijnen van hun thema uit te werken in interventies die met ondersteuning van het MT kunnen worden ingezet in het onderwijs.

De rode draad van het traject: de onderwijspraktijk geeft input voor de werkbijeenkomsten en aan de thema's, ontwikkellijnen fungeren als inhoudelijke toets. Het proces sluit naadloos aan bij de gedachte achter het Designconcept: vanuit de praktijk werken aan de theorie.

## Een verbetercultuur vraagt tijd en volharding

Een ontwikkeltraject voor teacher-leaders is niet na één jaar afgerond. Sterker nog: na een jaar begint het pas. Bouwen aan een professionele leercultuur kost tijd én energie van iedereen die erbij betrokken is. Het vraagt aanwakken van moreel doelbewustzijn en het opbouwen van capaciteit, zodat het team en de organisatie steeds meer mogelijkheden kunnen benutten. En het begrijpen van een veranderingsproces. Samen leren, evalueren en mede-verantwoordelijkheid nemen voor verandering vragen langdurige inzet en volharding.

In het onderwijs raakt die cultuur de kern van goed onderwijs: goede scholen zoeken voortdurend naar uitdagende mogelijkheden om (leer- en ontwikkel) capaciteiten van zowel leerlingen als teamleden te

optimaal te benutten. Ze hebben de moed om kritisch te kijken naar wat ze doen en hoe dat beter kan. Een goede school is wendbaar en weerbaar - en nooit af. Juist organisaties die in beweging blijven, zijn goed voorbereid op wat komen gaat.

Al na het eerste jaar van het teacher leadertraject waren de opbrengsten duidelijk zichtbaar. Uit een onderzoek onder alle docenten en het management bleek dat de professionele leercultuur was gegroeid, docenten ervoeren meer autonomie en de uitdaging in het werk nam toe. Er werd meer samengewerkt, vakoverstijgend gewerkt en er ontstond een kern van kartrekkers. Een van die kartrekkers ontwikkelde zich tot projectleider van de werkgroep Designconcept. Een van haar wapenfeiten was het samen met collega's opstellen van een uitgebreid plan van aanpak om het onderwijs te vernieuwen en 'design' een plek te geven in ieder vak; de school was niet voor niets Designcollege genoemd. De keuze viel op Design Thinking, een methode die ze samen met collega's vertaalde naar de eigen schoolcontext.

Haar collega- teacher leader begeleidde de werkgroep Mentoraat, waarin zij met collega's werkte aan een betere inzet van het mentoraat voor de leerlingen door elke leerling dezelfde begeleiding en groeikansen te bieden. Een eerste stap naar bewust werken aan kansengelijkheid en inclusie. Vanuit die basis kreeg zij het vertrouwen van het MT om een leerlingenraad op te zetten. Ze kijkt met trots terug op dit proces omdat dit het begin vormde van echte leerlingparticipatie.

Er waren ook knelpunten. Tijd bleek een remmende factor, net als het gebrek aan ruimte voor docenten om zaken goed voor te bereiden en uit te voeren, zowel in ruimte om beslissingen te nemen als ruimte in het rooster. En: de werkelijkheid van een streng inspectierapport met aanvullende opdrachten dwong het MT soms om keuzes te maken die op het eerste gezicht niet rijmen met de ontwikkellijnen vanuit de werkgroepen. De samenhang tussen de diverse beleidslijnen was

## Al na het eerste jaar van het teacher leadertraject waren de opbrengsten duidelijk zichtbaar.

belangrijk en daarom werd beslist om in het tweede jaar nog kortere lijnen met het MT aan te houden zodat inhoudelijke ontwikkelingen praktisch konden worden ondersteund en gecommuniceerd. Vragen die voor het MT centraal stonden in relatie tot het teacher leader traject waren:

- hoe blijf je betrokken én op afstand;
- hoe bevorder je autonomie én bewaak je het geheel;
- hoe geef je ruimte én stuur je waar nodig?

Het antwoord op deze vragen van de teacher-leaders werd duidelijk in hun 'gezamenlijk verlangen' naar meer uniformiteit in handelen, een gedeeld 'zo werken wij'-principe waar collega's zich aan verbonden voelen. Tegelijkertijd werd het dilemma zichtbaar; autonomie en authenticiteit van collega's kunnen uniformiteit in de weg staan. *Iedereen doet het anders*. Om dit bij elkaar te brengen zijn duidelijke kaders nodig, een goed overzicht van wie wat doet in het team (en de samenhang daartussen) en helder taalgebruik. Begrijpen we wat we willen? Kan dat ook? In de dialoog van teacher leaders en MT werd geconcludeerd dat het aantal werkgroepen kon worden teruggebracht tot vijf, een werkgroep voor elk thema:

1. doorontwikkeling van het Designconcept, leren vanuit de praktijk;
2. mentoraat, dat leerlingen begeleidt in hun ontwikkeling;
3. burgerschap als basis voor goed onderwijs;
4. taal als rode draad door het curriculum;
5. kwaliteitszorg als borging van alle processen.

Aan alle docenten is gevraagd zitting te nemen in

een van de werkgroepen om een thema verder uit te werken in de school. De schoolleider maakte ook deel uit van de teacher-leader groep en werkte actief mee aan het realiseren van innovatieve projecten die waren ontwikkeld in werkgroepbijeenkomsten. Zoals Marco Meily, directeur van het Rotterdam Designcollege, het verwoordde: 'Dit traject is de opening naar de goudmijn aan kennis in het team.'

### Tot slot

Zoals gezegd, het Thema Gecentreerde Interactieconcept is de rode draad in dit teacher leadershiptraject. Het biedt veel mogelijkheden om teacher-leadership concreet vorm te geven in een bestaande schoolorganisatie, zoals het traject op het Designcollege heeft laten zien.

Voor het MT betekende dit het loslaten het bekende (positioneel leiderschap) en te sturen op mechanismen die zichtbaar worden in de organisatie bij de invoering van gedeeld leiderschap. Het lijkt een paradox dat hele systemen diepgaand veranderen als slechts enkele mensen binnen dit systeem een team vormen om te werken aan verbetering. Maar, als niemand iets doet, verandert er niets. De kracht om te veranderen ligt dichterbij dan we vaak denken en het vraagt moed om die kracht te activeren en te ondersteunen. Het MT stelde zichzelf dan ook vragen als: hoe doe je dat goed? En: hoe weet je dat je het goed doet?

Dit traject laat zien dat het ontwikkelen van een verbetercultuur een gedeelde verantwoordelijkheid moet zijn van schoolleiding en team. Het proces om te komen tot verbetering blijft voortdurend in ontwikkeling. ■

### Gelezen

- Boselie, P., Noordegraaf, M., Knies, E. (2017). *Professionele Schoolorganisaties: Werken aan goed bestuurd leerculturen*. Universiteit Utrecht, Departement Bestuurs- en Organisatiewetenschap.
- Fullan, M., & St. Germain, C. (2006). *Passie en kracht in schoolverbetering*. Bazalt.
- Hulsebos, F. (2020). *Wisselend invloed uitoefenen. Gespreid leiderschap in het onderwijs*. VO Academie.
- Oomen, Claudy, Mare van Hooijdonk en Karin Smit (2014). *De lerende organisatie: Wat is het en hoe geef je er vorm aan? Resultaten van een onderzoek op twaalf Nederlandse scholen voor het voortgezet onderwijs*. Universiteit Utrecht.
- Schneider-Landolf M., Spielman J. en Zitterbarth W. (red.) (2013). *Handboek Thema gecentreerde Interactie (TGI)*. Tonnelier.
- Van Braak, M. (2011). *Inspireren tot medeverantwoordelijkheid*. Boom/Nelissen



### Marita Vreugdenhil

Marita Vreugdenhil is onderwijsadviseur en trainer Teach and Learn Academy

E-mail: [marita@onderwijsconsultancy.nl](mailto:marita@onderwijsconsultancy.nl)