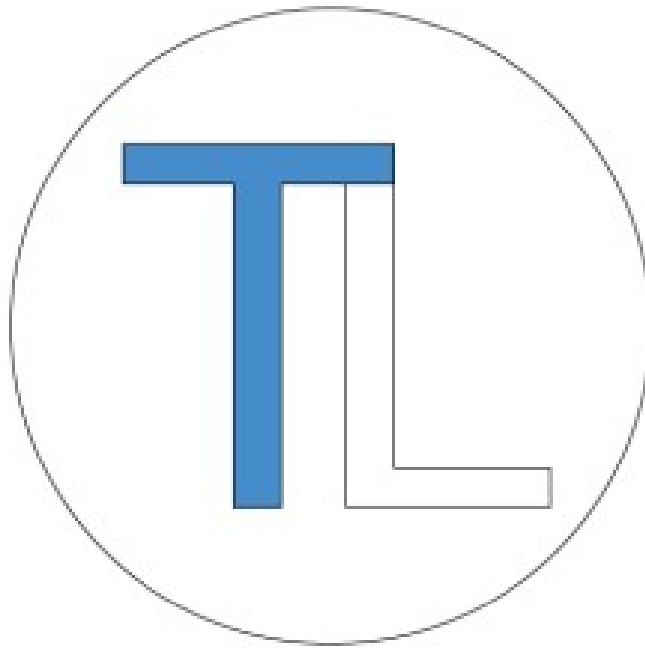


Eindrapportage

Oktober 2017 – Maart 2018

De beleving van teacher leaders van hun rol
als bruggenbouwer



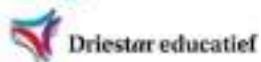
een project van CEPM



Participerende hogescholen



Driestar hogeschool



marnix academie

Participerende universiteit



Subsidiegever: Center of Expertise Persoonlijk Meesterschap (CEPM)

April 2018, Utrecht: Marnix Academie.

Inhoudsopgave

1. Inleiding.....p.5

1.1. Waar gaat dit project over?

1.2. Wie voeren het project uit?

2. Vorderingen en opbrengsten.....p.7

2.1 Projectwebsite en samenwerkingsomgeving

2.2 Onderzoeksvragen

2.3 Onderzoek: opbrengsten en disseminatie

2.4 Schematische weergave uitgevoerde activiteiten en bijbehorende producten

2.5 Financieel overzicht

Bijlage 1. Artikel in De Nieuwe Meso

Bijlage 2. Poster en flyer

Bijlage 3. Uitbetalingsschema

1. Inleiding

In deze eindrapportage wordt verslag gedaan van de afronding van het project 'De beleving van teacher leaders van hun rol als bruggenbouwer' (kort: TL-project). Dit is een project van het Center of Expertise Persoonlijk Meesterschap (CEPM). Het TL-project is in september 2016 gestart. De periode tussen oktober 2017 en maart 2018 betrof de fase van Oplevering en nazorg. In deze voortgangsrapportage wordt over deze fase verslag gedaan. Zie Tabel 1 voor het complete tijdpad van het project.

Tabel 1: tijdpad TL-project.

Fase	Periode
Definitiefase	Juni 2016
Ontwerp- en voorbereidingsfase	September 2016 – Januari 2017
Uitvoeringsfase	Januari 2017 – september 2017
Oplevering en nazorg	Oktober 2017 – januari 2018 (uitgelopen naar maart 2018)

1.1 Waar gaat dit project over?

Teacher leaders zijn bruggenbouwers in het initiëren en leiding geven aan onderwijsinnovaties in de eigen schoolorganisatie. De HBO-master Leren en Innoveren (MLI) professionaliseert leraren die zo'n voortrekkersrol vervullen tot teacher leader. Ofschoon het in vele onderwijsopleidingen aan studenten vaak de uitdaging is om een brug te slaan tussen theorie (opleidingsaanbod) en praktijk (de eigen werkorganisatie), geldt voor de MLI juist dat de inhoud er op gericht is om – op basis van theorie en empirie – de aankomend teacher leader zo goed mogelijk beslagen ten ijs te doen komen in zijn of haar aankomende rol. Maar hoe beleven teacher leaders deze rol? Hoe draagt de opleiding volgens de teacher leaders bij aan deze rol? En welke factoren werken volgens hen juist belemmerend? Daar gaat dit CEPM-project over.

1.2 Wie voeren het project uit?

In totaal zijn er elf projectleden bij het TL-project betrokken. Zie Tabel 2 voor een overzicht.

Tabel 2. Leden van het TL-project.

Naam	Functie	Organisatie	Rol in project
Dr. Sanne Akkerman	Universitair hoofddocent (vanaf 1 september 2016 hoogleraar Hoger Onderwijs)	Afdeling Educatie, Universiteit Utrecht, Utrecht (vanaf september 2016 ICLON, Universiteit Leiden)	Kerngroeplid
Dr. Bas van den Berg	Lector Dynamische Identiteit Ontwikkeling, Academic director MLI Interactum	Marnix Innovatie Centrum, Marnix Academie, Utrecht	Kerngroeplid
Dr. Jos Castelijns	Kerndocent Interactum MLI Lector Eigentijds Beoordelen in het Onderwijs, Kerndocent MLI	Kempelonderzoekscentrum, Hogeschool De Kempel, Helmond	Kerngroeplid
Dr. Jeannette Geldens	Lector Betekenisvol Leren Onderwijzen Kerndocent Interactum MLI	Kempelonderzoekscentrum, Hogeschool De Kempel, Helmond	Kerngroeplid
Dr. Wenckje Jongstra	Kerndocent Interactum MLI, Academic director MLI	Katholieke Pabo Zwolle, Zwolle	Kerngroeplid
Dr. Bram de Muynck	Lector Christelijk leraarschap, Academic dean MLI en kerndocent in Master Leren en Innoveren Driestar Hogeschool /VIAA/CHE	Driestar Hogeschool, Gouda	Kerngroeplid
Dr. Marjolijn Peltenburg	Docent, onderzoeker en onderwijscoördinator MLI Interactum.	Marnix Innovatie Centrum, Marnix Academie, Utrecht	Projectleider, kern- en werkgroeplid
Dr. Monique Leygraaf	Kerndocent Interactum MLI	Hogeschool IPabo, Amsterdam; Marnix Academie, Utrecht	Werkgroeplid
Pauline Harrewijn, MSc	Kerndocent Interactum MLI	Katholieke Pabo Zwolle, Zwolle	Werkgroeplid
Drs. Helga van den Ven	Kerndocent Interactum MLI	Kempelonderzoekscentrum, Hogeschool De Kempel, Helmond	Werkgroeplid
Dr. Elsbeth Visser-Vogel	Kerndocent in Master Leren en Innoveren Driestar Hogeschool /VIAA/CHE	Driestar Hogeschool, Gouda	Werkgroeplid

2. Vorderingen en opbrengsten

2.1 Projectwebsite en samenwerkingsomgeving

De projectleider heeft samen met de ICT-afdeling van de Marnix Academie een projectwebsite¹ ontwikkeld en beschikbaar gesteld. Informatie over het project en de vorderingen daarbinnen worden hier ontsloten. Ook is er een facebookpagina opgericht waarop de bevindingen van het project beknopt zijn geplaatst.

In een Office 365 samenwerkingsomgeving, welke gehost wordt door de Marnix Academie en waartoe alle projectleden toegang hebben, is alle documentatie en data behorend bij het TL-project opgeslagen.

2.2 Onderzoeksvragen

Het onderzoeksproject speelt zich af in de context van de tweejarige HBO-masteropleiding Leren en Innoveren van Interactum en Hogeschool Driestar. Deze opleiding kent een sterke innovatie-, onderzoeks-, en professionaliseringscomponent die de rode draad vormen in de twee studie jaren. 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. Er is vrij weinig bekend over hoe afgestudeerde teacher leaders deze rol na voltooiing van hun opleiding vervullen en ervaren. De projectleden hebben de onderzoeksvragen in de ontwerpfase nader gespecificeerd en zijn tot de volgende formulering gekomen. Ter herinnering:

1. Op welke wijze geven MLI-alumni hun rol als teacher leader vorm?
2. Welke opleidingsfactoren helpen volgens MLI-alumni om de rol van teacher leader te vervullen en welke factoren zijn hierin belemmerend?
3. Welke persoonlijke factoren helpen volgens alumni om de rol van teacher leader te vervullen en welke factoren zijn hierin belemmerend?
4. Welke schoolorganisatiefactoren helpen volgens alumni om de rol van teacher leader te vervullen en welke factoren zijn hierin belemmerend?

¹ Zie <https://www.marnixacademie.nl/onderzoek/bruggenbouwer>

5. Hoe beleven MLI-alumni hun rol als teacher leader?

2.3 Onderzoek: opbrengsten en disseminatie

Voor een uitgebreide beschrijving van de onderzoeksmethode, de context, participanten, dataverzamelings- en analyse-instrumenten, evenals een beschrijving van de bevindingen verwijzen we naar de voortgangsrapportage over de periode februari 2017 – september 2017. Wat hier volgt, is een compacte beschrijving van de opbrengsten en disseminatie van de bevindingen op basis van het TL-project.

Publicaties

Het onderzoek zoals dat in het TL-project is uitgevoerd, is beschreven in een artikel dat is geaccepteerd door en inmiddels gepubliceerd in het tijdschrift *De Nieuwe Meso*. Dit vaktijdschrift richt zich vooral op schoolleiders en –bestuurders, maar ook op leidinggevend en bestuurders in het primair en voortgezet onderwijs in het middelbaar beroepsonderwijs. In het artikel is vermeld dat het project is gefinancierd door CEPM; ook zijn alle projectleden onderaan het artikel vermeld.

De samenvatting van het artikel luidt: “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 *Radiant Lerarenopleidingen* waar leraren worden opgeleid tot teacher leader. In bijlage 1 is het volledige artikel opgenomen.

Ten tijde van het schrijven van deze eindrapportage is ook een kort artikel aangeboden bij het tijdschrift *Didactief*. Ook hierin is CEPM als subsidiegever vermeld. In geval de bijdrage niet zal worden geaccepteerd, zal gezocht worden naar een ander geschikt platform om de bijdrage te plaatsen.

Poster en flyer

Om kenbaarheid te geven aan het project en de bijbehorende bevindingen op basis van het uitgevoerde onderzoek zijn een poster en een flyer ontworpen en gedrukt. Deze zijn opgenomen in bijlage 2. De poster is in week 18 (2018) verstuurd naar alle hogescholen en de universiteit Leiden betrokken bij de uitvoering van het project. Met een begeleidend schrijven en een exemplaar van het artikel uit De Nieuwe Meso wordt (meer) kenbaarheid aan de opbrengsten van het TL-project gegeven.

Presentaties

Er is een proposal geschreven voor een onderzoekspresentatie op het Veloncongres. Het proposal werd goedgekeurd en op dinsdag 13 maart vond dan ook een presentatie plaats van het TL-project in Roermond. De presentatie ontving veel belangstelling. Naar aanleiding ervan is het artikel onder geïnteresseerden verspreid.

Ook op het landelijk MLI-beraad is ook een presentatie verzorgd over het TL-project. Ook hier werden de resultaten goed ontvangen en het bleek dan ook zeer nuttig om de bevindingen van het project te delen met andere MLI-opleidingen in het land.

De poster zal op de landelijke MLI-dag voor docenten op 15 mei aanstaande worden verspreid; geïnteresseerden kunnen een exemplaar van de poster, de flyer en het artikel in De Nieuwe Meso meenemen.

Vernieuwing programma MLI

Zo'n tweeënhalf jaar geleden is een vernieuwing in gang gezet van een van de MLI-opleidingen van Radiant. Deze vernieuwing behelst onder meer een nieuwe plaatsbepaling van onderzoek in de opleiding, maar ook meer aandacht voor innovatietheorie en veranderkunde. De bevindingen van het TL-project sluiten nauw aan bij het gedachtengoed van de hervorming van het MLI-programma en dragen daarmee bij aan de fundering van het nieuwe onderwijsprogramma. Bovendien heeft het TL-project aangetoond dat alumni de opleiding missen na afronding ervan. Er is inmiddels dan ook werk van gemaakt om in te zetten op een steviger alumnibeleid.

2.4 Schematische weergave uitgevoerde activiteiten en bijbehorende producten

Tabel 3 biedt een compact overzicht van geplande activiteiten en bijbehorende producten bij de Oplevering- en nazorgfase zoals opgenomen in het projectplan. Alle geplande activiteiten zijn uitgevoerd en de bijbehorende producten zijn opgeleverd. Een extra opbrengst is dat de bevindingen op basis van het project zijn meegenomen in een grote revisie van het onderwijsprogramma van een van de MLI-opleidingen van Radiant.

Tabel 3. Activiteiten en producten in periode oktober 2017 – januari 2018.

Oplevering en nazorg (Oktober 2017 – januari 2018)	Okt. – dec. 2017	○ Mailing naar Radiant partners. ○ Publicatie voor vaktijdschriften schrijven en aanbieden bij redacties
	Okt. 2017	○ Proposal schrijven voor VELOV/VELON
	Dec. 2017	○ Afsluitingsbijeenkomst kerngroep en werkgroep ○ Promotie op landelijke MLI-beraad
	Jan. 2018	○ Presentatie VELOV/VELON
	Jan. 2018	○ Presentatie landelijke MLI docentendag
	Continu	○ Website onderhoud en ondersteuning ingebruikname
		○ Publicaties ○ Proposal en presentaties - Eindrapportage

2.5 Financieel overzicht

Samen met het toezichthoudend bestuur van CEPM is bij accordering van het project een uitbetalingsschema opgesteld. Zie hiervoor bijlage 3. Afgesproken is dat op basis van rapportages verantwoording wordt afgelegd door de projectleider over de voortgang in relatie tot de planning. Zoals het voorgaande laat zien, heeft in de Oplevering- en nazorgfase (okt. 2017 – mrt. 2018) een uitloop van twee maanden plaatsgevonden, maar is wel conform geplande activiteiten en begroting in het projectplan gewerkt.

Bijlage 1. Artikel in De Nieuwe Meso

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 MLJ 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 inwilling 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 MLJ-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 peldool 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 ingebodde professionalisering. Bovendien is het een gemiste kans de investering in een tweejarige masteropleiding niet te verduurzamen in de praktijk. Ons peldool 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 opvoedingsfactoren 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: *"De 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 stilstaan. 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 Gala 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 Pharel 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 naast 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 MLJ 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 gedragsspecialist 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 liefde 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 MLJ 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 Castelljns, Jeannette Geldens, Pauline Herrewijn, Wenckje Jongstra, Monique Leygraaf, Bram de Munnick, Marjolijn Peltenburg, Helga van de Ven en Elisabeth Visser.

Literatuur

- Castelljns, J., Koster, B., & Vermeulen, M. (2009). *Vitaliteit in processen van collectief leren: Samen kennis creëren in basisscholen 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). *Leidingsgeven 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*, 5, 46-74.
- Snow-Gerono, J.L. (2005). Professional development in a culture of inquiry: POS 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 lezen 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 lezen 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?

Teacher leaders

Gedreven om te innoveren



In een project van CEPM (Center of Expertise Persoonlijk Meesterschap) is onderzoek gedaan naar de vraag: Hoe ervaren de (beginnende) teacher leaders hun rol?

"Dat je met elkaar samen gaat leren, dat je elkaar scherp houdt en dat je elkaar kritisch bevrage. Dat is ook wel echt een positief stuk uit de opleiding."

GEDREVENHEID • COLLECTIEF LEREN
PROFESSIONELE IDENTITEIT • ONDERZOEK

Teacher leaders

Teacher leaders strijden voor zichtbaarheid



Aan dit 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

Meer weten over het uitgevoerde onderzoek?
Mail naar M.Peltenburg@hsmarnix.nl

Inleiding

Teacher leaders dragen vanuit een sterke gedrevenheid graag bij aan onderwijsinnovatie, maar worden in hun beleving niet altijd voldoende gezien in de eigen schoolorganisatie. 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.



"[...] het stukje onderzoeken, vooruitkijken, nadenken, dat zit wel in mij."

"[...] maar wat ik het meest heb geleerd van de MLI, is toch wel het doen van een goed onderbouwd onderzoek."

Vraag

Lukt het de afgestudeerde teacher leaders in hun scholen de genoemde voortrekkersrol te nemen en zo ja, met welke factoren hangt dat samen? Welke factoren ervaren zij als stimulerend dan wel belemmerend?

Het is van belang hierover meer te weten, juist omdat de teacher leader rol 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.

Om inzicht te krijgen in de wijze waarop de alumni het vervullen van hun rol als teacher leader ervaren, is een interview afgenomen onder 26 alumni van de MLI.

Resultaten

Afgestudeerde teacher leaders zijn klaar 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.



Advies

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; 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. Om het potentieel van teacher leaders beter te benutten, zou hun rol zich wellicht niet moeten beperken tot een (informele) rol in de schoolorganisatie. Zulke beslissingen vragen om lef, vooral van schoolleiders en bestuurders. Wie durft?

marnix academie
LERARENOPLEIDING BASISONDERWIJS UTRECHT

Driestar hogeschool
 Driestar educatief

 **de Kempel**
Hogeschool

Hogeschool
iPabo
INSTITUUT VOOR PEDAGOGIE ONDERWIS

 **Katholieke**
Pabo Zwolle

Radiant
Lerarenopleidingen

 **Universiteit**
Leiden
ICLON

Marnix Academie • Vogelsanglaan 1 • 3571ZM Utrecht • M.Peltenburg@hsmarnix.nl

Bijlage 3. Uitbetalingsschema

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	Project De beleving van teacher leaders						Start project		1-6-2016	
2							Einde project		31-12-2017	
3	Dit project bestaat uit:									
4										
5	I. Tussenresultaat 1; Pilot interviewafname plus projectwebsite in concept. Geplande oplevering; december 2016									
6	II. Tussenresultaat 2; Set van verhalen. Geplande oplevering; september 2017									
7	III. Eindresultaat; Projectwebsite definitief + disseminatie. Geplande oplevering; december 2017									
8										
9										
10	Urenverdeling over de vier resultaten en de deelnemende hogescholen:									
11										
12		I	II	III	Totaal					
13	Marnix	73,5	108,5	30	212					
14	De Kempe	25	89,5	7,5	122					
15	Driestar	20,5	83,5	7,5	111,5					
16	KPZ	12,5	77,5	0	90					
17	Ipabo	12,5	77,5	0	90					
18		144	436,5	45	625,5					
19										
20										
21	Uitbetalingverdeling									
22										
23		I	II	III	Transcri+Mat+SanneA	Totaal				
24	Marnix	€ 4.357,50	€ 7.232,50	€ 1.950,00	€ 7.905,00	€ 21.445,00				
25	De Kempe	€ 2.000,00	€ 6.177,50	€ 712,50		€ 8.890,00				
26	Driestar	€ 1.572,50	€ 5.607,50	€ 712,50		€ 7.892,50				
27	KPZ	€ 812,50	€ 5.037,50	€ -		€ 5.850,00				
28	Ipabo	€ 812,50	€ 5.037,50	€ -		€ 5.850,00				
29		€ 9.555,00	€ 29.092,50	€ 3.375,00		€ 49.927,50				
30										
31										