

Aniek Stegeman

EEN SCHOOLTEAM IN BEWEGING DE TEACHER LEADER AAN ZET

In 2020 moet 30% van de basisschoollerares een masteropleiding hebben. Staatssecretaris Dekker: “Leraren met een masteropleiding geven het hele onderwijs een impuls. Ze zijn vaak de innovatieve motor in een lerarenteam” (Rijksoverheid, 2015). De master Leren & Innoveren (MLI) focust zich op deze innovatieve motor. Hoe zie je dat terug in de praktijk? Waarom is een teacher leader zinvol voor een school?



Op basisschool De Bron in De Krim is sinds dit schooljaar een MLI-student werkzaam. Door het project Vierslagleren staat zij drie dagen voor de klas en werkt zij twee dagen aan de master. De opdrachten uit de masteropleiding brengen het onderwijs op De Bron in beweging. Er wordt onderzoek gedaan naar een probleem dat alle leraren ervaren: een verminderde taakgerichte werkhouding van leerlingen. De student doet theorie- en praktijkonderzoek. Vervolgens wordt er een innovatie ontworpen, uitgevoerd en geëvalueerd. In het eerste jaar is het onderzoek gericht op één klas in de school. Toch worden er dan al andere leraren geprikkeld. Tijdens de middagpauze zien enkele leraren dat hun collega bezig is met de voorbereidingen voor een takenkaart in groep 3, als onderdeel van het innovatie-ontwerp. De leraren worden nieuwsgierig: “Wat ben je aan het doen? Waarom kies je hiervoor? Zou zo iets ook wat voor mijn groep zijn?”

INHOUDELIJKE TEAMVERGADERING

Stap 1: theorieonderzoek

Hoe kan een leerling taakgericht werken zonder betrokken te zijn bij zijn eigen werkhouding? Niet! De leerling heeft zelfregulerende vaardigheden nodig om zich te kunnen oriënteren op een taak, te plannen, te monitoren en te reflecteren (Vandevelde en Van Keer, 2011). Deze theorieën deelt de student met collega's. Tijdens de teamvergadering luisteren collega's aandachtig naar de posterpresentatie. Er worden vragen gesteld en er wordt over doorgepraat. “Waarom hebben leerlingen een groei gerichte mindset nodig voor een taakgerichte werkhouding? Karaktereigenschappen staan toch vast?!” De collega's raken betrokken en de presentatie geeft stof tot nadenken.

KIJKJE BIJ DE ANDER

Stap 2: praktijkonderzoek

Welke zelfregulerende vaardigheden gebruiken de leerlingen al? En welke vragen nog aandacht? Hoe begeleidt de leraar dit? Allemaal vragen die tijdens het praktijkonderzoek worden onderzocht. Hiervoor worden observaties, interviews en enquêtes afgenomen. Op deze manier wordt er vanuit verschillende invalshoeken naar het probleem gekeken. Het praktijkonderzoek laat zien dat de zelfregulerende vaardigheden vóór de taak aandacht vragen.

WAT GEBEURT ER IN GROEP 3?

Stap 3: het innovatie-ontwerp

Tijd voor het creatieve werk! De student ontwerpt een innovatie die past bij de zelfregulerende vaardigheden voor de taak. De fase ‘taakaanpak’ wordt toegevoegd aan het directe instructiemodel dat de school gebruikt. Deze fase bestaat uit een taakoriëntatie en planning

(Vandevelde & Van Keer, 2011). Om de taakoriëntatie te begeleiden wordt er een taakaanpak-kaart ontworpen met vijf stappen die de leraar de eerste week door ‘modeling’ ondersteunt. De leraar doet hardop voor, de leerlingen vertellen het na aan hun animatie die op tafel ligt. Vanaf de tweede week wordt de begeleiding van de leraar afgebouwd en doorlopen de leerlingen de stappen steeds meer zelf. De planning krijgt aandacht door een takenkaart in te zetten voor taal, waarbij leerlingen eigen keuzes kunnen maken (Stubbé & Dirksen, 2013). Deze nieuwe taakaanpak vraagt om goede begeleiding. Feedback op zelfregulatie kan hierbij helpen. Deze vorm van feedback gaat over de manier waarop leerlingen hun werk plannen, monitoren en bijsturen (Hattie, 2011). Om dit voor de leraar duidelijk te maken is er een feedbackkaart ontworpen. Hierop staan voorbeelden van feedback op zelfregulatie die de leraar kan gebruiken tijdens de les. Deze feedback vergroot de eigen effectiviteit bij leerlingen en draagt bij aan een groeigerichte mindset (van den Bergh & Ros, 2015; Dweck 2007). Met dit innovatieontwerp gaat de student, samen met haar duo-collega vier weken aan de slag in groep 3. Regelmatig komen collega's vragen hoe het gaat: “Kost het doorlopen van de stappen van de taakaanpak-kaart niet veel extra tijd?” of ‘Zie je al een betere werkhouding bij de leerlingen?’. Ook komt een enkeling advies vragen: “Welke feedback kan ik in deze situatie het beste geven?” of “Hoe zou je dan zo'n takenkaart in groep 5 aanpakken?”

WERKT HET?

Stap 4: het evaluatieonderzoek

In hoeverre werkt het innovatie-ontwerp? Hiervoor is tijdens de uitvoering een logboek bijgehouden en worden de leerlingen en leraren opnieuw bevraagd. Uit het evaluatieonderzoek komt naar voren dat de leraren meer aandacht besteden aan de zelfregulerende vaardigheden van leerlingen vóór de taak. Dit sluit aan bij de ervaringen van de leerlingen. Zij geven aan zich beter te oriënteren op hun taak en meer te plannen. Door de leraren wordt er meer feedback op zelfregulatie gegeven dan tijdens het vooronderzoek. Dat klinkt als een geslaagde innovatie! Toch zijn de leraren niet allebei positief over het innovatie-ontwerp. Zo heeft de ene leraar twijfels over de toegevoegde waarde van een takenkaart, terwijl de andere leraar dit juist nodig vindt om de leerlingen te kunnen laten plannen. Van deze verdeeldheid leert de student om zich de volgende keer eerst te gaan richten op de houding van de leraren. Hierdoor zal de kans van slagen hoger worden. Deze volgende keer zal al snel komen, want in het tweede jaar van de opleiding zal de student de hele school meenemen.



HET HELE TEAM IN BEWEGING

Tijdens het eerste jaar konden de meeste collega's nog een beetje toekijken. Vanaf het tweede jaar gaat iedereen aan de slag, onder leiding van de student: de teacher leader. Toch heeft dat toekijken gezorgd voor betrokkenheid binnen het team. Zo werden collega's regelmatig door middel van presentaties op de hoogte gehouden van het onderzoek. Voor het tweede jaar heeft één leraar al aangegeven graag in de stuurgroep te willen om mee te denken over dit onderwerp. Niet omdat hij zo enthousiast is over zelfregulerend leren, maar om te zorgen voor een kritische blik: betrokkenheid alom! De laatste presentatie eindigde met een vraag vanuit het team: "Hoe zie jij het dan volgend schooljaar voor je? Hoe kunnen we dit met de hele school toepassen? Waar willen we naar toe?" Een mooie startvraag om in het tweede jaar mee te beginnen: ambitie bepalen.

Aniek Stegeman (astegeman@cbsdebrondekrim.nl) is leraar in groep 3 en volgt de master Leren & Innoveren aan Katholieke Pabo Zwolle.

LITERATUUR.

- Dweck, C.S. (2007). *Mindset: the new psychology of success*. New York: Random House.
- Hattie, J. (2011). *Visible learning for teachers*. London: Taylor & Francis Ltd.
- Rijksoverheid. (2015, 28 augustus). *Meer masters voor de klas door nieuwe 'Lerarenbeurs' voor studenten*. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2015/08/28/meer-masters-voor-de-klas-door-nieuwe-lerarenbeurs-voor-studenten/>
- Stubbé, H.E., & Dirksen, G. (2013). Richting, Ruimte en Rugensteun. Blijvend investeren in ontwikkeling. *O&O*, 6, 33-38.
- Van den Berg, L., & Ros, A. (2015). *Begeleiden van actief leren*. Bussum: Coutinho
- Vandeveld, S., & Van Keer, H. (2011). *Studying primary school children's self-regulated learning*. Paper presented at the meeting of European Association for Research on Learning an Instruction (EARLI), Exeter.

Thérèse Schellekens

GEDEELD LEIDERSCHAP? HOE ZIET DAT ER UIT?

"Op onze school is sprake van gedeeld leiderschap. Wij hebben de taken verdeeld over twee leidinggevenden, de directeur en een MT lid die tevens ib-er is", zo hoorde ik een teamlid vertellen. Toen ik vroeg hoe dat in de praktijk er dan uit ziet, werd ik bevestigd in mijn idee dat er veel verschillende opvattingen en beelden zijn over gedeeld leiderschap. Wat is dat nu eigenlijk? Wat wordt er onder verstaan?

Dr. Eric Verbiest (lector Schoolontwikkeling en Schoolmanagement Fontys Hogescholen en één van de grondleggers van de Magistrum managementopleidingen) sprak in zijn afscheidscollege 'Leren Leiden' onder andere over gedeeld leiderschap en de professionalisering van schoolleiders in tijden van nieuwe professionaliteit.

Gedeeld leiderschap heeft de laatste jaren in de onderwijskunde veel aandacht gekregen (Hargreaves, 2003a; Leithwood, 2003; Spillane, Diamond, Sherer & Coldren, 2005). Er worden daarbij verschillende begrippen worden gebruikt, zoals distributed leadership, shared leadership en teacher leadership, met vaak een diversiteit aan betekenissen van die begrippen. Ook binnen de managementopleidingen van Magistrum en de Masters Leren en Innoveren en Leadership in Education die KPZ aanbiedt is er aandacht voor de diversiteit aan opvattingen en betekenissen.

Spillane kijkt bijvoorbeeld vanuit een holistisch perspectief naar gedeeld leiderschap. Gedeeld leiderschap verwijst volgens hem naar de verdeling van leiderschapsactiviteiten in een interactief web van leiders, volgelingen en situaties. Het gaat om meer dan enkel het uitoefenen van leiderschapstaken door anderen dan de formele leider. Leithwood e.a.(2006) wijzen er op dat gedeeld leiderschap soms negatieve gevolgen heeft, bijvoorbeeld tot meer conflicten leidt en tot een minder adequate coördinatie van taken. Ze verbinden dan ook twee voorwaarden aan succesvol gedeeld leiderschap. Leiderschap dient verdeeld te worden over leraren die de capaciteiten bezitten of kunnen ontwikkelen om de gevraagde

leiderschapstaken uit te voeren. Daarnaast dienen de initiatieven van leraren, waarover leiderschap verdeeld is, gecoördineerd te worden. Leithwood (2003) vraagt zich af of gedeeld leiderschap (teacher leadership) een bruikbaar concept is. Is het zinvol om het concept leiderschap te enten op het concept leraar? Bedreigt dit niet de status van de leraar zelf omdat dan het werk van de leraar in de klas als minder waardevol wordt gezien? Hoe kijken de schoolleiders hiernaar? Zijn zij in staat om de teacher leaders voldoende te faciliteren en hen in de juiste positie te brengen?

Kortom: voldoende stof tot nadenken en de discussie erover aan te gaan. En dat is precies wat er in de leiderschapsopleidingen en de masters gebeurt! Verschillende opvattingen en overtuigingen worden naast elkaar gelegd en uiteraard getoetst aan de eigen opvatting van de student of cursist. Om deze eigen mening stevig te onderbouwen wordt er onderzoek gedaan en theorieën bestudeerd. Daarbij worden de studenten ook uitgedaagd om tegen te lezen, dus theorieën te onderzoeken die juist het tegenovergestelde beweren. Dan komt de discussie pas echt op gang!

Mocht je belangstelling hebben voor de leiderschapsopleidingen of de masters Leren & Innoveren of Leadership in Education, kijk dan op www.kpz.nl of neem contact op met het Centrum voor Ontwikkeling via centrumvoorontwikkeling@kpz.nl.