

Invloed van teacher leaders in de schoolorganisatie

Mathijs van Leeuwen – 6313256

Master Thesis Educational Sciences (201500002)

Universiteit Utrecht

2018 – 2019

Begeleider: Marjolijn Peltenburg

Tweede beoordelaar: Casper Hulshof



Datum: 07-06-2019

Woordaantal: 7996

Samenvatting

De hbo-Master Leren en Innoveren (MLI) leidt leerkrachten op tot *teacher leaders* (TL's). Dit zijn professionals in het opzetten en begeleiden van onderwijsinnovaties in de eigen schoolorganisatie. Deze studie concentreerde zich op de invloed van TL's in de schoolorganisatie vanuit het perspectief van zowel TL's als collega's van TL's. Daarbij werd gekeken naar drie factoren waarop een teacher leader (TL) invloed kan uitoefenen, namelijk de kwaliteit van (1) onderwijsinnovatie, (2) de schoolcultuur en (3) het werken in een professionele leergemeenschap (PLG). Dit is onderzocht door middel van een *mixed methods design*, waarbij gebruikt is gemaakt van een survey en semigestructureerde interviews. Uit de resultaten kwam naar voren dat TL's een significante invloed hebben in de schoolorganisatie en dat er geen verschil is in perspectief tussen TL's en collega's. Stimulerende factoren met betrekking tot de mate van invloed zijn onder andere gedrevenheid, een kritische en onderzoekende houding, multidisciplinaire teams ontwikkelen en de TL-rol hebben. Belemmerende factoren zijn onder andere het gebrek aan autonomie, tijd, vrijheid, ruimte en te ver vooruitlopen op collega's. Geadviseerd wordt om meer onderzoek te doen met betrekking tot de invloed van TL's in de schoolorganisatie, met name gericht op hoe het bestuur de invloed van de TL ziet.

Trefwoorden: Teacher Leader, Professionele Leergemeenschap, Onderwijsinnovatie, Schoolorganisatie, invloed

Inhoudsopgave

Introductie	5
De Teacher Leader	6
Onderwijsinnovatie	7
Schoolcultuur.....	8
Professionele leergemeenschap	9
Huidig onderzoek	10
Hypothese	11
Methode.....	11
Onderzoeksontwerp.....	11
Instrumenten.....	12
Survey.....	12
Semigestructureerd interview.....	13
Procedure.....	13
Participanten.....	14
Data-analyse	16
Risicoanalyse en ethische overwegingen	18
Resultaten	18
Survey.....	18
Semigestructureerde interviews	23
Conclusie en discussie.....	30
Beperkingen.....	32
Aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	33
Referenties.....	35
Bijlagen	39

Bijlage A. Topic lijst met bijbehorende items van survey	39
Bijlage B. Wervingsbrief en survey	42
Bijlage C. Wervingsbrief aan collega's van teacher leaders	44
Bijlage D. Survey	46
Bijlage E. Codeerboek SPSS.....	51
Bijlage F. Semigestructureerd interview met teamleden/ teacher leaders.....	53
Bijlage G. Risicoanalyse	56
Bijlage H. Verantwoording keuzen werving respondenten.....	57
Bijlage I. FERB Formulier	58
Bijlage J. Initiële codeboom.....	65
Bijlage K. Logboek kwalitatieve data-analyse.....	66
Bijlage L. Definitieve codeboom	68
Bijlage M. Definities van codes en frequenties.....	69

Introductie

In het onderwijs is er sprake van een kloof tussen onderzoek en onderwijspraktijk. Er is sprake van een beperkte uitwisseling tussen wetenschappelijke bevindingen en onderzoeksresultaten enerzijds en de ervaringen vanuit de onderwijspraktijk anderzijds (Bakx, Bakker, & Beijaard, 2014). Onderzoekers vinden het doorgaans moeilijk om onderzoeksresultaten te vertalen naar de eigen praktijk. Vanderlinde en Van Braak (2010) constateren dat het gebruiken en reflecteren op onderzoek niet optimaal wordt benut. Deze kloof tussen onderzoek en onderwijspraktijk kan gezien worden als een barrière voor onderwijsinnovatie (Bakx et al., 2014). *Teacher leaders* (TL's) kunnen deze kloof tussen onderzoek en praktijk overbruggen. TL's zijn professionals in het initiëren en begeleiden van onderwijsinnovaties in de eigen schoolorganisatie, maar worden niet altijd op waarde geschat door de schoolorganisatie. Vaak wordt een externe begeleider ingeschakeld om een onderwijsinnovatie te realiseren, zonder te kijken naar de mogelijkheden binnen het eigen team (Peltenburg, Castelijns, Geldens, & Jongstra, 2018). Een mogelijke verklaring hiervoor is het feit dat leerkrachten onvoldoende de regie nemen over de invulling van hun vak en eigen professionele ontwikkeling binnen de school (Andersen, Hulsbos, & Snoek, 2018). Dit heeft geleid tot het politieke besef dat leerkrachten meer eigenaarschap en professionele ruimte moeten krijgen om hun eigen onderwijspraktijk te verbeteren (Andersen et al., 2018). Het streven van het Ministerie van Onderwijs is om meer professionele en hooggekwalificeerde leerkrachten in scholen te krijgen (Ministerie van OCW, 2013).

De masteropleiding *leren en innoveren* (MLI) is ontwikkeld om leerkrachten verder te professionaliseren, zodat zij op een onderzoekende en begeleidende manier collega's mee kunnen krijgen in onderwijsvernieuwingen (Radiant Lerarenopleidingen, 2018). De opleiding gaat ervan uit dat leren een context-gebonden, sociaal en actief proces is. Deze uitgangspunten zijn zichtbaar in het samen leren van TL's in leerkringen waarbij ze kritisch

elkaars onderzoek en innovaties volgen. Daarnaast leren ze van collega's in de eigen schoolorganisatie, waar gewerkt wordt aan een innovatie (Radiant Lerarenopleidingen, 2018).

In dit onderzoek wordt de invloed van afgestudeerde TL's (van de MLI) op de onderwijspraktijk onderzocht vanuit het perspectief van TL's en zijn/haar collega's. De impact van TL's op de schoolorganisatie is relevant om te onderzoeken, omdat hieruit duidelijk wordt of TL's werkelijk het verschil maken in het op gang brengen en onderhouden van innovaties. Hieronder zal het begrip teacher leader (TL) en de gerelateerde aspecten verder worden toegelicht.

De Teacher Leader

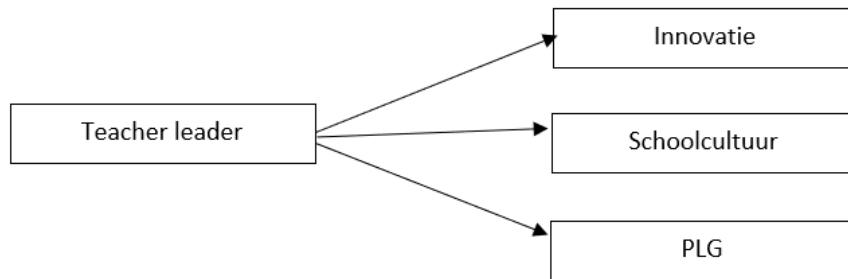
TL's voorzien richting en beïnvloeden collega's in het verbeteren van het onderwijs en de leeruitkomsten van studenten (Snoek, 2014). Een TL wordt vaak gerelateerd aan het begrip '*change agent*'. Volgens Lunenburg (2010) is een *change agent* iemand die de vaardigheid heeft om een verandering te stimuleren, faciliteren en coördineren. Het voornaamste verschil tussen een TL en *change agent* is het feit dat een *change agent* zowel intern als extern kan zijn, terwijl een TL altijd in de schoolorganisatie werkzaam is (Lunenburg, 2010). Volgens Radiant opleidingen (2018) is de TL een professional die binnen het krachtenveld van een educatieve context een collectief onderwijsinnovatieproces in een professionele leergemeenschap vormgeeft en begeleidt, waarbij het gebruik van opbrengsten van praktijkonderzoek bijdragen aan de onderwijspraktijk. Er zijn zeven kerncompetenties waar een afgestudeerde TL over dient te beschikken: (1) het initiëren van onderwijsinnovatie, (2) waarden en overtuigingen hanteren, (3) samenwerken op een systematische wijze, (4) een eigen referentiekader ontwikkelen, (5) oordelen formuleren, (6) een onderzoekende houding en (7) het verwoorden van innoverend handelen (Toetsplan MLI, 2018).

Een TL kan invloed uitoefenen op verschillende factoren binnen de schoolorganisatie. Hieronder worden drie factoren beschreven waar de TL zijn rol op kan uitoefenen: de

kwaliteit van (1) onderwijsinnovatie, (2) de schoolcultuur en (3) een professionele leergemeenschap (PLG). In Figuur 1 is het model te zien dat onderzocht wordt.

Figuur 1

Invloed van de Teacher Leader op Innovatie, Schoolcultuur en PLG in Schoolorganisatie



Noot 1. De invloed van de TL wordt onderzocht vanuit het perspectief van TL's en collega's van TL's.

Onderwijsinnovatie

Innovatie gaat over het proces van ontwikkelen en implementeren van een nieuw idee (Van de Ven & Angle, 1989). Innovatie kan in verschillende domeinen plaatsvinden. Het kan op technisch gebied zijn, maar ook op organisatorisch of sociaal gebied. De focus dient daarbij te liggen op de context van een organisatie.

Hülshager, Anderson en Salgado (2009) deden onderzoek naar de bevorderlijke factoren voor innovatie op teamniveau. Zij vergeleken 104 onafhankelijke studies met betrekking tot organisatorische innovatie. Uit dit onderzoek zijn vijf dimensies naar voren gekomen die bevorderlijk zijn voor innovatie: *visie*, *support voor innovatie*, *taak oriëntatie*, *cohesie en interne en externe communicatie*. De dimensie *visie* betekent in hoeverre collega's een gemeenschappelijk begrip hebben van doelen en hoge betrokkenheid tonen voor het behalen van teamdoelen. *Support voor innovatie* gaat in op de verwachting, goedkeuring en praktische ondersteuning van pogingen voor het introduceren van nieuwe en verbeterde werkprocessen. *Taak oriëntatie* is de gedeelde zorg over het goed uitvoeren van de taak, zodat de gedeelde visie en uitkomsten worden gehaald. *Cohesie* verwijst naar de toewijding van

collega's aan hun werkteam en hun wens om groepsleden te behouden. *Interne en externe communicatie* is de communicatie die binnen (intern) en buiten (extern) de organisatie gevoerd wordt met betrokkenen om zo van elkaar te leren en wetenschappelijke kennis te vergaren (Hülshager et al., 2009). Deze dimensies zijn bevorderlijk om te kunnen innoveren binnen een schoolorganisatie en daarom van groot belang voor TL's (Hülshager et al., 2009).

Schoolcultuur

Uit meerdere studies komt naar voren dat de schoolcultuur gezien kan worden als de gedeelde normen en waarden en de daaruit voortvloeiende manieren van doen (MacNeil, Prater, & Busch, 2009; De Caluwé & Vermaak, 2014). Martin (2002) spreekt over de diepliggende assumpties, betekenissen en overtuigingen. Volgens York-Barr en Duke (2004) zijn deze waarden van de organisatiecultuur moeilijk te beïnvloeden. Ze zijn niet zichtbaar, maar ingebed in een organisatie. Om als school te innoveren, dient men zich te richten op de onderliggende culturele kenmerken. Volgens Leithwood en Jantzi (2008) kan een school pas een innovatie ondergaan wanneer de cultuur volledig is begrepen door de innovator. Hij moet zich kunnen identificeren met de schoolcultuur. Wanneer de cultuur niet in ogenschouw wordt genomen, zal een innovatie ineffectief zijn.

De organisatorische cultuur wordt vaak in verband gebracht met het organisatorische klimaat. Volgens McLean (2005) zit het verschil tussen klimaat en cultuur in de zichtbaarheid: het klimaat is duidelijk zichtbaar in de organisatie, terwijl de cultuur dat niet is. Een school kan bijvoorbeeld de diepliggende overtuiging hebben dat vrijheid en autonomie van belang is voor innovatie (cultuur). Wanneer dit daadwerkelijk aan het gedrag van leerkrachten te zien is (bijvoorbeeld het zelf ontwerpen van lesmethodes), dan spreken we van een klimaat (McLean, 2005). Om de cultuur van een school te onderzoeken, dient men daarom naar het klimaat te kijken (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996).

Amabile et al. (1996) noemen zes organisatiefactoren die bevorderlijk zijn voor een innovatief schoolklimaat en daarmee ook de cultuur: (1) *organisatorische aanmoediging*, (2) *aanmoediging vanuit toezichthouder*, (3) *werk groep support*, (4) *vrijheid en autonomie*, (5) *voldoende middelen* en (6) *uitdaging*. De schoolcultuur is innovatiegericht wanneer er hoog wordt gescoord bij deze factoren (Amabile et al., 1996). Hieronder worden de organisatiefactoren toegelicht.

Organisatorische aanmoediging bestaat uit verschillende aspecten die innovatie bemoedigen. Aspecten die hierbij worden genoemd zijn: aanmoedigen van risico's nemen, ondersteunende evaluatie van nieuwe ideeën, het herkennen en belonen van creativiteit. Bij *aanmoediging van de toezichthouder* kan gedacht worden aan een TL. Zij kunnen ervoor zorgen dat doelen helder zijn, interacties plaatsvinden en aanmoedigen met het opdoen van ideeën. De toezichthouder dient ondersteunende en eerlijke feedback te geven aan teamleden. Het concept *werkgroep aanmoediging* focust zich op de diversiteit binnen het team. Van belang is dat er een cultuur is waar diversiteit wordt gewaardeerd, met name in persoonlijkheden. De mate van *vrijheid en autonomie* die teamleden ervaren is van groot belang voor de innovatiekracht van een school. Individuen die veel vrijheid en autonomie ervaren, zijn geneigd innovatiever te werken. *Voldoende middelen* als tijd en geld zijn van groot belang voor het doen van onderzoek en innovaties (Amabile et al., 1996). Als laatste noemen Amabile et al. (1996) dat *uitdaging* een belangrijk factor is om tot innovatie te komen. Teamleden dienen uitgedaagd te worden om tot creatieve ideeën te komen.

Professionele leergemeenschap

Teacher leadership is mogelijk op scholen die als PLG worden beschouwd, ook wel een *professional learning community* genoemd (Jacobs, Beck, & Crowell, 2014). Een PLG is een team dat samen kennis deelt, onderzoek doet en de praktijk verbetert om zo het onderwijs te verbeteren (Verbiest, 2016). Wil er sprake zijn van een collectief leerproces om de

professionaliteit van de professionals te verhogen, dan dient men fysiek en mentaal de mogelijkheden te hebben om met elkaar te leren en te werken (Verbiest, 2016). Volgens Hord (2004) zijn ondersteuning, gedeeld leiderschap, gedeelde visie en collectief leren belangrijke eigenschappen van een PLG. Verbiest en Timmerman (2008) spreken over drie capaciteiten die van belang zijn voor een PLG: de persoonlijke capaciteit, de interpersoonlijke capaciteit van het collectief en de organisatorische capaciteit van de schoolorganisatie. Capaciteit is een complexe mix van motivatie, kennis en vaardigheid, ondersteund door organisatorische mogelijkheden (Verbiest, 2016). De drie verschillende soorten capaciteit worden hieronder toegelicht.

Persoonlijke capaciteit is het vermogen om als individu actief en reflectief kennis te verwerven, te herzien, bij te stellen en toe te passen. Het is zowel een reflectief, analytisch als actief proces.

Interpersoonlijke capaciteit is het vermogen om als team kennis te construeren en toe te passen. Het gaat om het samen leren en werken vanuit gedeelde opvattingen over onderwijs. Een gemeenschappelijke visie en collectieve praktijk zijn daarom van groot belang.

Organisatorische capaciteit bestaat uit de culturele en structurele condities die ondersteunend zijn voor de persoonlijke en interpersoonlijke capaciteitsontwikkeling. In de school ziet men dit als de organisatorische, financiële en materiële mogelijkheden die teamleden in staat stellen het handelen te onderzoeken en collectief te leren (Verbiest, 2016).

Huidig onderzoek

Uit studies is al bekend dat TL's gemotiveerd zijn om de door hen verworven competenties in dienst te stellen van de school om zo innovaties te bewerkstelligen (Peltenburg et al., 2018). Ze hebben een positieve houding ten aanzien van systematisch werken en samen bouwen aan schoolontwikkeling (Peltenburg et al., 2018). Echter, om een

goed inzicht te krijgen met betrekking tot de invloed van de TL in de schoolorganisatie, moet er gekeken worden naar de perceptie van zowel de TL als de collega's. Ook het perspectief van collega's is van belang, omdat de verstandshouding met collega's in belangrijke mate de invloed en effectiviteit van TL's bepaalt (Andersen et al., 2018). Deze studie beoogt vernieuwend te zijn door ook het perspectief van collega's te belichten.

Huidige studie heeft als onderzoeksvraag: 'Wat is de invloed van de teacher leader in de schoolorganisatie op (1) onderwijsinnovatie in hun school, (2) de schoolcultuur, en (3) het werken in een professionele leergemeenschap (PLG) vanuit het perspectief van collega's (teamleden en bestuur) en teacher leaders?' De deelvraag luidt: 'In hoeverre is er een verschil in perspectief tussen collega's en de teacher leaders zelf als het gaat om de invloed van teacher leaders?'

Hypothese

Volgens Peltenburg et al. (2018) is het niet vanzelfsprekend dat TL's hun rol kunnen uitoefenen. TL's constateren dat expertise van buitenaf wordt gevraagd en dat hun rol vaak geïsoleerd is (Peltenburg et al., 2018). Volgens Scornavacco, Boardman en Wang (2016) zijn er verschillende oorzaken, waaronder een gebrek aan tijd, weerstand van collega's en een gebrek aan ondersteuning in de schoolorganisatie. De verwachting is daarom dat er is een verschil in perspectief is tussen collega's en TL's zelf als het gaat om de invloed die TL's hebben. Daarnaast is de verwachting dat de TL significante invloed heeft op innovatie, schoolcultuur en PLG wanneer de schoolorganisatie de rol van TL erkent en ondersteuning biedt.

Methode

Onderzoeksontwerp

Om te onderzoeken wat voor invloed TL's hebben in de schoolorganisatie is een exploratief, *mixed-method onderzoek* uitgevoerd. Dit houdt in dat zowel kwantitatief als

kwalitatief onderzoek is gecombineerd ('t Hart, Boeije, & Hox, 2009). Eerst is er surveyonderzoek gedaan bij TL's en collega's. Hierbij is gebruik gemaakt van een gestructureerde survey ('t Hart et al., 2009). Na de dataverzameling van de survey zijn de bevindingen geanalyseerd en is er een keuze gemaakt welke scholen geschikt waren voor aanvullende interviews. Interviews zijn afgenomen om dieper op de twee perspectieven (TL's en collega's) in te gaan en om erachter te komen wat stimulerende en belemmerende factoren zijn met betrekking tot de mate van invloed. De MLI-opleiding van Radiant heeft een aandeel gehad in het bewerkstelligen van het onderzoek.

Instrumenten

Survey. Op basis van het theoretisch kader is een *topiclijst* geformuleerd die betrekking heeft op de onderwerpen onderwijsinnovatie, schoolcultuur en PLG (zie Bijlage A). Vanuit deze topiclijst is een survey ontworpen (zie Bijlage D). Allereerst zijn algemene vragen gesteld in de survey met betrekking tot (1) de school waar de participant werkzaam is, (2) de leeftijd, (3) of diegene een TL is en (4) wat zijn of haar functie is. De kern van de survey bestond uit 17 stellingen, waarvan 5 over innovatie, 6 over schoolcultuur en 6 over PLG (zie Bijlage A). Er is gekozen voor een 5-punts Likertschaal waarbij gescoord kon worden van 1 (nooit invloed) tot 5 (altijd invloed). Een pilot is afgenomen om de survey te testen op compleetheid, benodigde tijd en mogelijke onduidelijkheden. Dit heeft niet geleid tot inhoudelijke aanpassingen.

Onderwijsinnovatie Om de invloed van de TL op onderwijsinnovatie te meten is de meta-analyse van Hülshager et al. (2009) gebruikt. De vijf dimensies zijn volgens Hülshager et al. (2009) bevorderlijk voor innovatie. De *interbeoordelaarsbetrouwbaarheid* was hoog voor de predictorcategorie (.97) en de methode van innovatie (.80).

Schoolcultuur Om de invloed van de TL op de schoolcultuur te meten is het KEYS-instrument van Amabile et al. (1996) gebruikt. De betrouwbaarheid van het KEYS-instrument is .86, wat wijst op een hoge betrouwbaarheid (Amabile et al., 1996).

PLG Voor het meten van de invloed van TL's op de PLG is de vragenlijst van Verbiest (2016) gebruikt. De betrouwbaarheid van de vragenlijst is .92, wat wijst op een hoge interne consistentie. In Bijlage A zijn de items te vinden per concept.

Semigestructureerd interview. Als onderzoeksinstrument zijn semigestructureerde interviews ingezet (zie Bijlage F). Het interview was gebaseerd op de drie categorieën van de topiclijst die reeds verwerkt werden in het theoretisch kader (*innovatie, schoolcultuur en PLG*). In de interviews is gevraagd wat stimulerende en belemmerende factoren zijn met betrekking tot de mate van invloed in de schoolorganisatie. Wat betreft de keuze voor de interviewvragen, werd er bewust gekozen om de vragen algemener te houden. Het doel hierbij was om een duidelijke opinie te krijgen over de stimulerende en belemmerende factoren van de TL-Invloed, zonder dat zij werden gestuurd door de onderzoeker (Decorte & Zaitch, 2010).

Procedure

Survey. Via de administratie van de MLI is er toegang gekregen tot de emailadressen van de respondenten. Vervolgens is een mail verstuurd vanuit het secretariaat van de MLI, als onderdeel van de Marnix Academie in Utrecht, met de verwachting dat dit voor een hogere respons zou zorgen dan wanneer het vanuit het persoonlijke mailadres van de onderzoeker verstuurd zou worden. In deze mail stond de wervingsbrief met informatie over het onderzoek en de survey (zie Bijlage B). De TL is, via deze mail, gevraagd de mail met link door te sturen naar collega's van de schoolorganisatie. In de survey werd allereerst informatie weergegeven over het onderzoek. Vervolgens verscheen de toestemmingsverklaring (zie Bijlage D) die geaccepteerd diende te worden voordat de respondenten bij de survey kwamen. Uit de

pilot bleek dat respondenten ongeveer 5 minuten nodig hadden om de survey in te vullen. De onderzoeker heeft een aantal keuzen moeten maken met betrekking tot het werven van de participanten (zie Bijlage H).

Semigestructureerd interview. De interviews (zie Bijlage F) vonden plaats op de scholen waar de respondenten werkzaam zijn. Bij ieder interview was één respondent en interviewer aanwezig. Voor het interview is aan de respondent gevraagd of het gesprek opgenomen mocht worden en werd gemeld dat anonimiteit werd gewaarborgd. Tijdens het interview was het mogelijk om verder door te vragen wanneer antwoorden onduidelijk waren. De interviews hadden gemiddeld een duur van 20 minuten en zijn in de periode van 14-05-2019 tot 21-05-2019 afgenomen.

Participanten

Survey. 41 respondenten hebben de vragenlijst ingevuld. Tabel 1 bevat aanvullende gegevens over de respondenten die de survey hebben ingevuld.

Tabel 1

Aanvullende Gegevens van Respondenten Survey

Variabele	n		
	Teacher leader	Collega's	Totaal
Aantal	28	13	41
Gender			
Man	7	2	9
Vrouw	21	11	32
Functie			
Leerkracht	17	5	22
Intern begeleider	7	1	8
Directie	2	2	4

Onderwijskundige	2	5	7
School			
BO	19	7	26
VO	4	1	5
HBO	3	5	8
MBO	2	0	2
Leeftijd	$m = 41.57$	$m = 47.62$	$m = 43.49$
<i>SD</i>	9.49	11.41	10.39

Noot 1. BO = basisonderwijs; VO = voortgezet onderwijs; HBO = hoger beroepsonderwijs; MBO = middelbaar beroepsonderwijs.

Er is gebruik gemaakt van een doelgerichte steekproef. Dit houdt in dat alleen participanten zijn geselecteerd die aan een bepaald criterium voldoen (Cresswel, 2014). Het gaat om MLI-alumni van de studie jaren 2015/2016, 2016/2017 en 2017/2018 van Radiant lerarenopleidingen (voorheen Interactum). Voor deze drie studie jaren geldt dat de MLI nog niet al te lang achter hen ligt, maar voldoende lang om vanuit hun TL-rol invloed te hebben gehad op hun schoolorganisatie. MLI-studenten die nog niet zijn afgestudeerd zijn niet benaderd voor het onderzoek, omdat zij nog niet alle competenties beheersen om daadwerkelijk als TL beoordeeld te worden.

Semigestructureerd interview. Zes respondenten zijn geselecteerd aan de hand van de scores op de survey en geïnterviewd. Daarbij werden er drie scholen geselecteerd en benaderd: een school waar de TL laag, gemiddeld en hoog scoort met betrekking tot de invloed die hij uitoefent. In Tabel 2 is te zien dat de twee personen uit het basisonderwijs het hoogst scoorden op de vragenlijst, gevolgd door het hoger beroepsonderwijs en het voortgezet onderwijs. Per school zijn één teacher leader en één collega geïnterviewd die direct en regelmatig samenwerken. Respondent A en B zijn collega's. Hetzelfde geldt voor respondent

C en D, maar ook voor E en F. Hiermee is getracht een beeld te krijgen van scholen waar TL's zowel weinig als veel invloed uitoefenen.

Tabel 2.

Aanvullende Gegevens van Respondenten Interviews

Respondent	Functie	TL	School	Gemiddelde vragenlijst
A.34	Directie	Ja	BO	3.88
B.7	Intern begeleider	Nee	BO	4.18
C.23	Onderwijskundige	Ja	HBO	3.76
D.13	Onderwijskundige	Nee	HBO	3.65
E.25	Leerkracht	Ja	VO	2.71
F.9	Leerkracht	Nee	VO	2.29

Noot 1. De nummers onder 'respondent' zijn afgeleid van SPSS. *Noot 2.* BO = basisonderwijs; HBO = hoger beroepsonderwijs; VO = voortgezet onderwijs.

Data-analyse

Ter beantwoording van de onderzoeksvraag met betrekking tot de invloed van de TL is een *mixed-methods design* uitgevoerd, waarbij zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek is uitgevoerd ('t Hart et al., 2009). Hieronder wordt beschreven welke analyses zijn uitgevoerd.

Survey. Voor de data-analyses is gebruik gemaakt van SPSS-versie 26. Voordat overgegaan kon worden naar de data-analyses, zijn eerst enkele acties ondernomen om te voldoen aan de kwaliteitseisen van kwantitatief onderzoek.

Allereerst is een factoranalyse, *de principale componenten analyse* (PCA), gebruikt om de onderliggende structuur van innovatie (item 1 tot en met 5), schoolcultuur (item 6 tot

en met 11) en PLG (item 12 tot en met 17) te onderzoeken. Dit geeft inzicht in de validiteit van de survey. Daarnaast is er onderzocht welke items samenhangen (Field, 2014).

Om te verzekeren dat de vragenlijst heeft voldaan aan kwaliteitseisen van kwantitatief onderzoek, is de betrouwbaarheid van het onderzoek gemeten en uitgedrukt in Cronbach's Alpha. Hierbij is gekeken naar de interne consistentie van de vragenlijst.

De verdeling van de scores van de groepen is beoordeeld door middel van histogrammen. Vervolgens is er een overzicht met de gemiddelden van de twee groepen (TL's en collega's) gemaakt. Dit is gedaan door middel van een gemiddelden diagram en een error bar.

Een *One-Sample T-test* is uitgevoerd om te onderzoeken of de scores op de vragenlijst significant afwijken van het gemiddelde van de Likertschaal, namelijk score 3 (*soms*). Met deze toets kan er geconcludeerd worden of de gegevens van één groep afwijkt van een door de onderzoeker opgegeven waarde (Field, 2013). Er is gekozen voor de waarde 3 (*soms*), omdat dit de middelste schaal is bij de survey en een grens is tussen zelden en vaak.

Als laatste is het verschil in perspectief tussen TL's en collega's onderzocht door middel van een *independent samples t-test*. Er zijn t-toetsen uitgewerkt bij de verschillende componenten. Vervolgens is per component beoordeeld of de perspectieven significant verschillen tussen TL's en collega's.

Semigestructureerde interview. Alle zes afgenomen interviews zijn getranscribeerd met behulp van het programma AmberScript. Er is een member check op basis van transcripties uitgevoerd om de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten. De kwalitatieve data-analyse gebeurde aan de hand van het softwareprogramma NVivo 12. De concepten uit de survey (innovatie, PLG en schoolcultuur) zijn gebruikt voor het opstellen van een initiële codeboom (zie Bijlage J). Naar aanleiding van bevindingen en antwoorden zijn codes en sub-codes toegevoegd, gewijzigd of verwijderd en in het logboek genoteerd (zie

Bijlage K). Hieruit is een definitieve codeboom ontstaan waarin alle antwoorden van de respondenten pasten (zie Bijlage L). Uit alle interviews zijn de antwoorden met dezelfde code verzameld (zie Bijlage M). Op basis van de antwoorden lag het voor de hand om een scheiding te maken tussen stimulerende en belemmerende factoren met betrekking tot de mate van invloed van de TL (zie Bijlage L).

Risicoanalyse en ethische overwegingen

Een risicoanalyse is gemaakt om mogelijke risico's van het onderzoek te adresseren (zie Bijlage G). Ethische overwegingen en verschillende voorzorgsmaatregelen staan beschreven in het *Faculty Ethics Review Board formulier* (FERB – zie Bijlage I).

Resultaten

Survey

Factor analyse. De 17 items werden onderworpen aan PCA en oblimin-rotatie. Vóór het uitvoeren van PCA werd de geschiktheid van gegevens voor factoranalyse beoordeeld. Uit de correlatiematrix kon geconcludeerd worden dat er veel coëfficiënten van .3 en hoger aanwezig waren. De Kaiser-Meyer-Olkin-test liet zien dat het een adequate steekproef is om een PCA uit te voeren, KMO = .80 (“verdienstelijk” volgens Hutcheson & Sofroniou, 1999). De Bartlett's Test of Sphericity was significant, wat de correlatiematrix ondersteunde.

De PCA bracht de aanwezigheid van drie componenten aan het licht met eigenwaarden van meer dan 1. Deze componenten verklaarden respectievelijk 47.4%, 12.4% en 8.1% van de variantie. De factorladingen zijn in Tabel 3 te zien.

Tabel 3

Factorladingen voor PCA met Oblimin Rotatie van Drie Componenten

Item	C1 - innovatie	C2 - schoolcultuur	C3 - PLG
10.Aanspreken handelen	.91	-.27	.05
13.Werkt samen	.84	.15	-.04

16.Stimuleert PLG	.81	-.02	-.07
5.Bereid innovaties	.77	.02	.31
11.Waardering initiatieven	.73	-.28	.29
1.Bron	.77	.09	-.03
9.Moedigt aan	.76	.00	-.30
17.Toegankelijk	.69	-.07	.13
2.Evalueren reflecteren	.70	.13	-.02
3.Veilige omgeving	.66	.27	-.33
12.Leiding PLG	.62	.14	.11
14.Ontwikkelen Visie	.62	.44	-.01
15.Recent onderzoek	.53	.26	-.44
6.Tijd en geld	-.16	.96	.12
7.Ondersteuning	.09	.86	-.07
8.Vrijheid autonomie	.31	.63	.35
4.Andere instellingen	.14	.29	.81

Noot 1. Factorladingen > .40 zijn dikgedrukt. C = component.

Na het bekijken van het *eigenwaardendiagram* was er een duidelijke onderbreking te zien na Component 1 en een kleine onderbreking na Component 2. Met behulp van de *scree-test* van Cattell (1966) werd besloten om twee componenten te behouden voor verder onderzoek. Dit werd verder ondersteund door de resultaten van Parallel Analysis (Watkins, 2006), die slechts twee componenten liet zien met eigenwaarden die de bijbehorende criteriumwaarden overschreden voor een willekeurig gegenereerde gegevensmatrix van ongeveer dezelfde grootte. Item 4 'andere instellingen' is verwijderd, omdat het item weinig variantie verklaarde bij zowel component 1 en 2. De betrouwbaarheid van component 1 en 2 werd verhoogd door verwijdering.

De twee overgebleven componenten verklaarden in totaal 62,7% van de variantie. Componenten 1 en 2 droegen respectievelijk 49.7% en 13.0% bij. Dit resulteerde in de aanwezigheid van een eenvoudige structuur, waarbij beide componenten een aantal sterke factorladingen toonden. Er was een sterke correlatie tussen de twee factoren ($r = .29$). De factorladingen, na oblimin-rotatie en verwijdering van item 4 ‘andere instellingen’, zijn in Tabel 4 te vinden.

Tabel 4

Factorladingen voor PCA met Oblimin Rotatie van Twee Componenten

Item	C1 - innovatie	C2 - schoolcultuur
10.Aanspreken handelen	.91	-.28
13.Werkt samen	.84	.16
16.Stimuleert PLG	.80	-.02
5.Bereid innovaties	.81	-.01
11.Waardering initiatieven	.76	-.31
1.Bron	.77	.09
9.Moedigt aan	.73	.03
17.Toegankelijk	.70	-.09
2.Evalueren reflecteren	.70	.14
3.Veilige omgeving	.63	.31
12.Leiding PLG	.63	.12
14.Ontwikkelen Visie	.62	.43
15.Recent onderzoek	.49	.30
6.Tijd en geld	-.13	.94
7.Ondersteuning	.09	.87
8.Vrijheid autonomie	.36	.59

Noot 1. Factorladingen $> .40$ zijn dikgedrukt. *Noot 2.* C = component.

Typering componenten. De interpretatie van de twee componenten kwam niet overeen met eerder onderzoek, aangezien drie componenten werden verwacht (*innovatie, schoolcultuur en PLG*). Echter, de twee overgebleven componenten zijn inhoudelijk te verklaren. Component 1 bevatte voornamelijk items van *Innovatie* (item 1, 2, 3 en 5) en *PLG* (item 12 tot en met 17). Bij beide concepten draait het om het verbeteren van de onderwijspraktijk en de invloed van de TL hierin. Een *PLG* is een middel om tot *innovatie* te komen. Daarom kan het als vanzelfsprekend worden beschouwd dat deze items bij elkaar horen. Component 1 kan worden getypeerd als '*innovatie*'.

Component 2 bestond uit items die vooraf bij het concept '*schoolcultuur*' behoorden (item 6, 7 en 8). Deze items hebben allen betrekking op hoeveel ondersteuning, tijd, geld, vrijheid en autonomie TL's van anderen krijgen. Dit component draait voornamelijk om de invloed van de organisatie op de TL. Component 2 is getypeerd als '*schoolcultuur*'.

Betrouwbaarheid. Component 1, dat bestaat uit 13 items heeft een goede interne consistentie, met een Cronbach's alpha van .93. Component 2, dat bestaat uit 3 items, heeft een Cronbach's alpha van .83, wat wijst op een relatief hoge interne consistentie.

Beschrijvende statistieken. Tabel 5 presenteert een overzicht van de gemiddelden voor de componenten voor TL's en collega's. De scores laten zien dat zowel collega's als TL's gemiddeld tussen 3 (*soms*) en 4 (*vaak*) scoren op de vragenlijst met betrekking tot de invloed van de TL. Bij beide groepen wordt bij component 2 gemiddeld hoger gescoord dan component 1.

Tabel 5

Beschrijvende Statistieken voor Twee Componenten (Innovatie en Schoolcultuur): Teacher Leader en Collega's

Componenten	TL (<i>n</i> = 28)		Collega's TL (<i>n</i> = 13)		Totaal (<i>n</i> = 41)	
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
C1-innovatie	3.83	0.65	3.59	0.73	3.75	0.68
C2-schoolcultuur	3.15	0.86	3.36	0.69	3.22	0.80

Een *One-Sample t-test* is uitgevoerd om te testen of de scores met betrekking tot de invloed van de TL significant afwijken van de gemiddelde schaal op de vragenlijst, de score 3 (*soms*). Allereerst zijn de assumpties gecheckt met betrekking tot normaliteit en het meetniveau van de variabelen. Aan deze assumpties is voldaan. Uit de analyse bleek dat de score van component 1 ($M = 3.75$, $SD = 0.68$) significant verschilt van score 3 - *soms* ($M = 3$), $t(40) = 7.11$, $p = < .001$. Ook de score van component 2 ($M = 3.11$, $SD = 0.80$) verschilt significant van score 3 - *soms* ($M = 3$), $t(40) = 1.75$, $p = .044$, eenzijdig. De scores op component 1 en 2 liggen significant hoger dan de gemiddelde score 3 (*soms invloed*). Dit wijst erop dat de invloed van de TL significant afwijkt naar de score 4 (*vaak invloed*) en 5 (*altijd invloed*).

Onafhankelijke t-test. Met betrekking tot de vraag in hoeverre er verschil is tussen de perceptie van TL's en collega's, zijn er onafhankelijke t-toetsen (gelijke variantie verondersteld) uitgevoerd voor componenten 1 en 2. Voor het uitvoeren van de onafhankelijke t-toetsen zijn eerst de assumpties van normaliteit, het niveau van de variabelen en onafhankelijkheid gecheckt. Aan deze assumpties is voldaan.

Component 1. Een onafhankelijke t-toets is afgenomen om het verschil in perspectief te vergelijken. Bartlett factorscores zijn gebruikt om de TL's met collega's te vergelijken. Er was geen significant verschil in scores tussen TL's ($M = .12$, $SD = .95$) en collega's van TL's ($M = -.27$, $SD = 1.10$; $t(39) = -1.17$, $p = .25$, tweezijdig). De magnitude van het verschil in gemiddelden (mean difference = $.39$, 95% CI : -1.07 tot 0.29) was erg klein. Er was een medium effect (Cohen's $d = 0.39$). Kortom, collega's van TL hebben geen significant andere gemiddelde perceptie op de invloed van TL bij component 1, innovatie, dan TL's zelf.

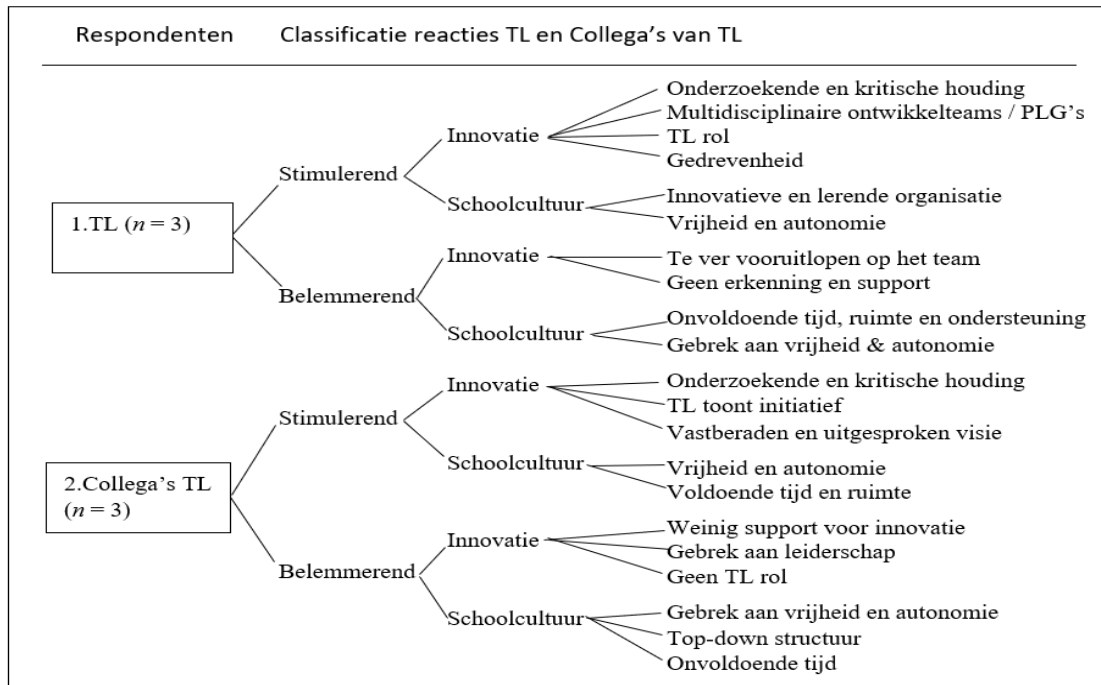
Component 2. Bij component 2, schoolcultuur, was geen significant verschil waarneembaar in scores tussen TL's ($M = -.12$, $SD = 1.07$) en collega's van TL's ($M = .27$, $SD = .81$; $t(39) = 1.17$, $p = .25$, tweezijdig). De magnitude van het verschil in gemiddelden (mean difference = $-.39$, 95% CI : -0.29 tot 1.07) was klein. Er was een medium effect (Cohen's $d = 0.39$). Kortom, collega's van TL hebben geen significant andere gemiddelde perceptie op de invloed van de TL dan TL's zelf op component 2, schoolcultuur.

Semigestructureerde interviews

Naar aanleiding van de kwantitatieve data-analyse, zijn interviews gehouden om perspectieven van TL's en collega's te verduidelijken. Op basis van de antwoorden lag het voor de hand om een verdeling te maken tussen stimulerende en belemmerende factoren met betrekking tot de mate van invloed van TL's. Om een duidelijk overzicht te creëren, is een classificatieschema gemaakt (zie Figuur 2).

Figuur 2.

Classificatieschema van Antwoorden (1) Teacher Leaders en (2) Collega's van Teacher Leaders



Functies en rollen van TL's. Respondent A is directeur van een school die nog opgezet moet worden. Vanuit het bestuur was de opdracht om een onderwijskundig onderscheidend concept neer te zetten. Voor de MLI-opleiding was hij leerkracht op een basisschool.

Respondent C is een opleidingsfunctionaris binnen een ziekenhuisafdeling waar zij zich bezighoudt met opleidingszaken. Ze begeleidt praktijkopleiders en kijkt naar het leren van zowel studenten als medewerkers. Voor de MLI-opleiding was ze praktijkopleider. Haar voornaamste taak was het begeleiden van studenten. Tegenwoordig is dat volgens haar veel breder. *“Alles wat gaat over leren en ontwikkelen, daar heb ik nu bemoeienis mee.”*

Respondent E is docent op een vmbo-school. Ze is docent binnen de *vakmanschapsroute*, een doorlopende leerlijn van het vmbo naar mbo, binnen de opleiding zorg en welzijn. Zij is na de MLI-opleiding niet van functie veranderd.

Functies en rollen collega's. Respondent B is intern begeleider en leercoach. Samen met respondent A is ze bezig met het opzetten van een nieuwe basisschool. Ze werken dagelijks intensief samen.

Respondent D is opleidingsfunctionaris. Zij heeft meegewerkt aan het onderzoek dat respondent C uitvoerde voor de MLI-opleiding.

Respondent F geeft, samen met respondent E, les binnen de vakmanschapsroute op een vmbo-school.

Stimulerende factoren volgens TL. Ten eerste wordt door TL's benoemd dat ze onderzoeksmatig en kritisch zijn ingesteld. Zo benadrukt respondent C dat ze een kritische houding heeft ontwikkeld: *“Niet om mezelf op de schouder te kloppen, maar het heeft ook te maken met de manier van denken. [...] Heel erg van het kritisch denken en redeneren.”* Ook respondent A is gefocust op het onderzoeken en kritisch redeneren. Hij benoemt: *“Ik denk dat je vanuit de lerende organisatie bepaalde eigenschappen nodig hebt als leerkrachtteam, maar ook moet faciliteren in de ontwikkeling. [...] Ik denk dat de TL dat lerende vermogen heeft.”*

Ten tweede komt naar voren dat TL's graag in een multidisciplinair team willen samenwerken. Zo benadrukt respondent A: *“Ik vraag teamspelers, mensen die open zijn, mensen die lerend vermogen hebben, mensen die samen willen werken, die heel betrokken en gemotiveerd zijn.”* Respondent C heeft initiatief genomen om een ontwikkelteam te creëren. Zij zegt: *“Multidisciplinaire ontwikkelteams, dat promoot ik ook. [...] Om veel meer die schotten weg te halen en samen te werken. [...] Allerlei expertises erbij gehaald. [...] Dat werkt als een tierelier.”*

Een derde stimulerende factor is de rol die de TL krijgt toebedeeld van het bestuur. Het wordt als belangrijk gezien dat de TL een expliciete rol krijgt toegewezen die hem/haar ook in staat stelt om invloed uit te oefenen. Respondent C ondervindt dat de rol als opleidingsfunctionaris voor meer kansen zorgt. Zij benoemt: *“En ik merk ook dat bij de*

lopende trajecten steeds meer dingen op je afkomen die veel bredere aandacht nodig hebben. Die veel meer gaan over vernieuwing en achtergrondinformatie.” Respondent A heeft afscheid genomen bij de school waar hij werkzaam was, omdat hij niet de ruimte kreeg om de TL-rol te vervullen. Hij zegt: “Op mijn vorige school wilde ik het heel graag veranderen, maar stond ik er ontzettend vaak alleen voor. Want in de waan van de dag had iedereen zoiets van: maar we gaan gewoon door. [...] Dus of je moet je heel erg inhouden, wat ikzelf heel lastig vond, of je moet anderen om je heen zoeken die ook in dat tempo mee kunnen. [...] Ik denk dat de MLI dingen bij mensen losmaakt. Het geeft nieuwe inzichten. Een beetje een matrix-idee: je leeft in een wereld die niet klopt. En daar wil je uit.”

Een vierde stimulerende factor is gedrevenheid. Respondenten A en C geven aan gedreven te zijn om het geleerde van de MLI-opleiding toe te passen in de schoolorganisatie. Die gedrevenheid is bij respondent E minder te zien. Zij ziet het begeleiden van haar studenten als het meest urgent. Zij benoemt: “We zitten zelf in een ontzettende verandering in de organisatie. [...] Ik moet zorgen dat mijn studenten hun diploma krijgen.

Als laatste worden stimulerende factoren met betrekking tot de schoolcultuur benoemd. TL's zijn van mening dat een organisatie innovatief en lerend moet zijn en dat er genoeg vrijheid en autonomie is. Respondent C benoemt dat ze een autonome functie heeft waarin ze zich heerlijk kan bewegen. “Dus er is ook structuur nodig, sturing nodig. Maar ook vrijheid en ruimte om mensen te laten ontwikkelen.” Respondent A heeft als doel om als organisatie lerend en innovatief te werken. “Ik vraag teamspelers, mensen die open zijn, mensen die lerend vermogen hebben, mensen die samen willen werken, die heel betrokken en gemotiveerd zijn. [...] En ik wil dat je op twee of drie onderdelen gaat specialiseren en dat je daar de kar gaat trekken. Ik denk dat ik dan iets heel anders vraag dan standaard als leerkracht lesgeven.” Respondent E merkt dat ze op een innovatieve en lerende school

werkzaam is. Ze benoemt dat er veel met pilots gewerkt wordt en dat de school innovatiegericht is.

Stimulerende factoren volgens collega's. Collega's zien dat TL's een onderzoekende en kritische houding hebben. Respondent B benoemt: *“Je gooit er een kwartje in en je krijgt 2 euro terug. Dus het is heel snel kunnen schakelen, heel snel nieuwe ideeën kunnen maken, heel snel kunnen kijken, oké, dat is wel handig en dat niet. Dus er is vervolgens een enorme berg aan ideeën en dat gaan we vervolgens schiften.”* Ook respondent D merkt dat haar collega onderzoekend en kritisch is ingesteld: *“De TL is altijd wel iemand die, zeg maar, wat rondleest en ook wel ideeën had. [...] Wat ik heel erg merk, is dat het voorzichtige wat ze vroeger had [...] dat ze nu veel meer een visie heeft en dat ze ook veel steviger in haar schoenen staat om daadwerkelijk ook uit te dagen.”*

Een tweede factor die door collega's wordt benoemd, is dat de TL veel initiatief neemt in de schoolorganisatie. Respondent D zegt: *“Meer ook de adviesrol en overtuigd dat ze iets te brengen heeft. En vroeger was daar meer onzekerheid in. [...] Nu weet ze je te pakken daarin en dat is een groot verschil”*. Ook respondent B ziet dat de TL initiatief neemt: *“Als ik zo zijn verhalen hoor, dan is dat niet iets wat van nature in hem gezeten zou hebben. Ware het niet dat hij op een gegeven moment een ongelooflijke stimulans heeft gehad. Een stimulans heeft gehad van iemand die zei: joh, als je er wat van wil maken, dan moet je er wat van maken.”*

Een derde stimulerende factor volgens collega's is dat de TL vastberaden is en een uitgesproken visie heeft. Zo noemt respondent D dat de TL een meer uitgesproken visie heeft en dat ze ook niet bang is om die uit te dragen. Ook respondent B ziet dit terug. *“Hij is heel erg veel bezig met visievorming. Maar ook met de manier waarop we dat ook op een praktische manier vorm kunnen geven. [...] En hij is wel degene die daar het voortouw in*

neemt en uiteindelijk natuurlijk ook de beslissingen neemt: nu wel of niet doen.” (Respondent B).

Als laatste benoemen collega's vrijheid, autonomie, tijd en ruimte als stimulerende factoren met betrekking tot de mate van invloed. Respondent B benoemt: *“In deze fase buitelen de ideeën bijna over elkaar heen en buitelen de wijzigingen ook bijna over elkaar heen [...] En dan heeft de TL hier een hele luxe positie, omdat hij feitelijk een carte blanche heeft gekregen.”* Ook respondent D ziet dat haar collega genoeg tijd, ruimte en vrijheid krijgt om haar stempel te drukken binnen de afdeling. *“Je ziet haar zelfs ook meer in de positie dat ze dat meer mag gaan doen c.q. moet gaan doen. Ik merk dat zij zich nu zekerder en sterker voelt en meer zelfvertrouwen daarin heeft. Dat ze ook die rol ook makkelijker pakt.”*

Belemmerende factoren volgens TL. Een factor die tijdens interviews als belemmerend wordt ervaren door TL's is dat ze te ver vooruitlopen op het team. Zo benoemt respondent A: *“Voor mij was het moeilijk, omdat ik heel ver wilde gaan, maar ik werd continu afgeremd doordat er om me heen inzichten kwamen, maar in een langzamer tempo”.*

Een tweede factor die door TL's wordt genoemd is dat er geen erkenning en support is. Respondent E voelt momenteel geen erkenning van collega's. Zij zegt: *“Soms is het heel lastig om in een organisatie een andere rol te krijgen. Dat ze je op een bepaalde manier zien. Maar je hebt een bepaalde rol en van die rol kom je soms niet makkelijk af. En dan kan een andere baan heel goed zijn”.*

Als laatste worden er factoren als vrijheid, autonomie, tijd, ruimte en ondersteuning genoemd die belemmerend werken. Respondent C ondervindt dat zij weinig autonomie krijgt om haar innovaties te verspreiden. Zo benoemt zij: *“Ik zie dat men steeds meer de neiging heeft om toch weer naar een top-down structuur te gaan. Er komen de laatste tijd ontzettend veel goede initiatieven vanuit het team. [...] En allerlei laagjes moeten daar weer iets van vinden. En ik moet zeggen, daar loop ik helemaal op leeg.”* Respondent E benoemt: *“Ik denk*

dat het vooral komt als je kijkt naar de uren. Je hebt een bepaalde fte's, de lessen moeten gegeven worden en op het moment is dat zo ingevuld. Ik kan natuurlijk van alles doen in mijn vrije tijd."

Belemmerende factoren volgens collega's. De eerste factor is het gebrek aan support voor innovatie. Respondent B benoemt: *"Ik denk dat je als TL behoorlijk stevig in je schoenen moet staan. [...] Als je dat moet doen vanuit een bestaande situatie of zelfs een samenvoeging, dan heb je wel een heel andere omgeving. [...] Ja, om dan als TL daar iets voor elkaar te krijgen. Ik geef het je te doen"*. Daarnaast zegt respondent D dat er verschillende lagen zijn ontstaan die anders denken over initiatieven van de TL, waardoor initiatieven of ideeën vertraagd worden. *"Je moet zo'n change agent zijn, maar hoe dan als niemand naar je wilt luisteren?"*

Een tweede belemmerende factor is het gebrek aan leiderschap. Respondent D zegt: *"Aan de ene kant is de TL meer opgeleid en wil ze meer initiatief nemen. Dus aan de ene kant wordt er meer van je verwacht en heb je ook die kennis. En aan de andere kant [...] is het ook zodanig georganiseerd dat je het niet zomaar kan doen, maar dat je eerst langs verschillende schijven moet. Eerst had je nog wat meer autonomie om dingen te doen. En nu wordt het allemaal gecontroleerd."*

Een derde belemmerende factor is het niet hebben van de TL-rol. Zo benoemt respondent F dat haar collega een andere functie zou moeten hebben om meer de rol als innovator te kunnen vervullen: *"Als de TL echt iets met haar opleiding zou willen doen, is de vraag of je dat als docent kan. Of juist meer in de rol van beleidsmedewerker kan doen of geef het maar een naam, onderwijsontwikkelaar."*

Als laatste worden factoren als een gebrek aan vrijheid, autonomie en tijd genoemd. *"We worden al gauw opgeslokt door de waan van de dag. [...] Je moet het als extra of leuk"*

vinden om dan nog overuren te maken om er dan toch nog iets aan te besteden.” (Respondent D).

Conclusie en discussie

Het doel van deze studie was het in kaart brengen van de invloed van de TL in de schoolorganisatie op (1) onderwijsinnovatie, (2) de schoolcultuur, en (3) de PLG, vanuit het perspectief van collega's en TL's. Tevens had deze studie als doel om het verschil in perspectief tussen collega's en TL's met betrekking tot de mate van invloed van TL's in kaart te brengen. De bijbehorende hypothesen waren dat TL's invloed uitoefenen op innovatie, schoolcultuur en PLG wanneer de schoolorganisatie de rol van TL erkent en ondersteuning biedt en dat er een verschil in perspectief is tussen collega's en TL's met betrekking tot de invloed die TL's hebben. Uit deze studie kan geconcludeerd worden dat TL's invloed uitoefenen op de schoolorganisatie en dat er geen verschil is te zien in perspectief tussen TL's en collega's. Toelichting hierop wordt hieronder gegeven.

Survey

Uit de resultaten kan geconcludeerd worden dat de scores bij componenten innovatie en schoolcultuur significant afweken van de score 3 (*soms*) en respondenten meer neigden naar score 4 (*vaak*) en 5 (*altijd*). Hieruit kan geconcludeerd worden dat TL's in dit onderzoek invloed uitoefenen in de schoolorganisatie. Dit is in lijn met de uitgesproken verwachting.

Bovendien kan op basis van de resultaten geconcludeerd worden dat er geen significant verschil is in hoe collega's en TL's naar de invloed van de TL in de schoolorganisatie kijken. Uit vorig onderzoek van Peltenburg et al. (2018) kwam naar voren dat TL's het idee hebben dat ze geïsoleerd werken en niet 'gezien worden' door collega's, maar deze studie spreekt deze bevinding juist tegen.

Het feit dat TL's invloed hebben in de schoolorganisatie is in lijn met hoe de TL in eerder onderzoek wordt gespecificeerd. Volgens York-Barr en Duke (2004) dient de invloed

van de TL hoog te zijn, aangezien hij/zij een centrale positie inneemt in de manier hoe schoolorganisaties werken. Opvallend is dat zowel TL's als collega's de invloed van de TL op schoolcultuur lager beoordelen dan de invloed op innovatie. Volgens Jacobs et al. (2014) is de schoolcultuur moeilijker te beïnvloeden, omdat dit refereert naar de gedeelde betekenissen en waarden binnen de collectieve schoolgemeenschap. Om als TL kansen te krijgen om invloed uit te oefenen, dient daarbij een grote *re-culturing* plaats te vinden die hun werk ondersteunt (York-Barr & Duke, 2004).

De componenten innovatie en PLG bleken inhoudelijk veel samenhang te hebben. Volgens Hord (2004) is deze samenhang vanzelfsprekend, omdat PLG's de specifieke taak hebben om een innovatieproject te volbrengen. Ook Stoll en Kools (2017) zien dit verband. Zij geven aan dat een PLG gericht is op het creëren van een innovatiecultuur. Er kan worden geconcludeerd dat een PLG een middel is om tot innovatie te komen en dat het daarom onder het component *innovatie* valt. Deze bevinding heeft ertoe geleid dat er in dit onderzoek is gekozen voor de componenten *schoolcultuur* en *innovatie*.

Semigestructureerde interviews

Uit de interviews kan worden geconcludeerd dat de TL invloed uitoefent in de schoolorganisatie op innovatie en de schoolcultuur wanneer hier ook de ruimte en ondersteuning voor is. Daarnaast is er geen verschil te zien in hoe de TL's en collega's denken over de invloed van de TL. Beiden uitkomsten zijn in lijn met de verwachtingen. De interviews gaven een beeld van de wisselende omstandigheden waarin TL's zich verkeren. Voornamelijk de omstandigheden binnen de schoolorganisatie beïnvloedden de percepties van zowel TL's als collega's.

Uit de resultaten naar belemmerende factoren is gebleken dat TL's weinig invloed uitoefenen bij schoolorganisaties die onvoldoende ondersteuning, tijd, ruimte en autonomie bieden en waar de TL geen erkenning en TL-rol krijgt.

Daarentegen is uit de resultaten naar stimulerende factoren gebleken dat TL's veel invloed uitoefenen bij schoolorganisaties die ondersteuning, tijd, ruimte en autonomie bieden en waar de TL wordt gekarakteriseerd als onderzoekend, kritisch, initiatiefrijk en gedreven.

Deze resultaten zijn in lijn met eerder onderzoek. Volgens Amabile et al. (1996) zijn ondersteuning, tijd, ruimte en autonomie factoren die van belang zijn voor een innovatieve schoolcultuur. Uit de interviews komt naar voren dat niet elke schoolorganisatie een cultuur heeft waar de TL invloed kan uitoefenen. Respondent C krijgt bijvoorbeeld niet de ruimte en autonomie om haar eigen ontwerp te implementeren op de afdeling, omdat verschillende bestuurslagen er eerst toestemming voor moeten geven. Deze bevindingen zijn in lijn met eerder onderzoek. Zo geven Scornavacco et al. (2016) aan dat TL's regelmatig worden uitgedaagd door verschillende factoren van de schoolorganisatie, waaronder weerstand van collega's en het gebrek aan ondersteuning van het management of bestuur. Wanneer het bestuur de tijd, agenda en verantwoordelijkheden van de TL niet beschermt, zal *teacher leadership* niet mogelijk zijn (McKenzie & Locke, 2014). Daarnaast geven Jacobs et al. (2014) aan dat het management of bestuur een sleutelrol speelt in het functioneren van de TL. Zij moeten verantwoordelijkheid en macht geven, vertrouwen hebben en een cultuur ontwikkelen die de TL-rol ondersteunt (Barth, 2001).

Geconcludeerd kan worden dat de cultuur van de school belangrijk is om als TL invloed uit te kunnen oefenen. Een cultuur waar ruimte en tijd is voor onderzoek, samenwerken en professionele ontwikkeling en waarin de TL kan groeien. De TL kan deze cultuur beïnvloeden door onderzoeksmatig, kritisch, initiatiefrijk en gedreven te zijn om de rol van TL uit te dragen.

Beperkingen

Met het interpreteren van de resultaten van deze studie, moeten rekening worden gehouden met mogelijke beperkingen. Ten eerste, de data is verzameld op één moment. In

toekomstige studies is het mogelijk om data te verzamelen op meerdere momenten, over meerdere jaren gespreid, zodat er ook kan worden gekeken naar de ontwikkeling van de TL. Deze studie geeft echter wel een beeld van de duurzaamheid van de TL, omdat alleen TL's zijn benaderd die drie jaar of korter zijn afgestudeerd.

Ten tweede, de collega's van de TL's werden door de TL zelf gemaïld of zij de vragenlijst wilden invullen. Dit heeft mogelijk hun gedrag beïnvloed bij het beoordelen van de TL. Dit is echter opgelost door de anonimiteit van de respondenten te waarborgen. Ze waren niet verplicht om hun naam, de naam van de schoolorganisatie en mail op te geven. Hierdoor waren ze niet traceerbaar voor de onderzoeker en ook niet voor de TL zelf.

Ten derde, het relatief kleine aantal respondenten, wat komt door de kleinschalige MLI-opleiding, heeft de statistische power van het onderzoek beperkt. Voor toekomstig onderzoek wordt geadviseerd om meerdere respondenten te benaderen, zodat de uitkomsten meer betrouwbaar zijn. Echter, de combinatie van survey en interviews stelde het mogelijk om een zo compleet mogelijk beeld te construeren van de TL-invloed.

Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Vervolgonderzoek zou zich meer kunnen focussen op de bestuurders van de schoolorganisatie, omdat uit de resultaten naar voren kwam dat TL's niet altijd de ruimte krijgen van bestuurders en schoolleiders om zijn of haar rol uit te voeren. Bestuurders spelen een sleutelrol in het creëren van condities die nodig zijn om je als TL te ontwikkelen (Jacobs et al., 2014). In deze studie hebben slechts vier bestuursleden de survey ingevuld, waardoor er geen goede conclusie kan worden getrokken over de perceptie van bestuursleden over de invloed van TL's en er vervolgonderzoek nodig is.

Ten tweede werd in deze studie gebruik gemaakt van een algemeen geformuleerde survey. Echter, de rol van TL is zeer gevarieerd en verschilt per organisatie. Zo kan de TL een coachende rol hebben, maar ook een meer onderzoekende rol. Vervolgonderzoek dient te

worden verricht om meer inzicht te krijgen in de context specifieke factoren waarin TL's zich verkeren. Dit zou onderzocht kunnen worden met een meer specifieke survey.

Ondanks bovengenoemde beperkingen van het onderzoek en aanbevelingen voor vervolgonderzoek, heeft deze studie wel voor inzichten gezorgd met betrekking tot de invloed die afgestudeerde MLI-studenten hebben in hun schoolorganisaties. De resultaten kunnen als ondersteuning bieden voor de MLI als het gaat om een brug slaan tussen de opleiding en de werkprijktijk, maar ook voor de bekendheid van TL's in de schoolorganisatie.

Referenties

- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1185.
- Andersen, I., Hulsbos, F., & Snoek, M. (2018). Leiderschap van leraren. *School Management*, 2018(5), 28-34.
- Bakx, A., Bakker, A., Beijgaard, D. (2014). Promotieonderzoek door docenten om de kloof tussen onderzoek en onderwijspraktijk te verkleinen. *Pedagogische Studiën*, 91(3), 150 -168.
- Barth, R.S. (2001). Teacher Leadership. *Phi delta kappan*, 82(6), 443–449.
- Cattell, R.B. (1966). The Scree Test for The Number of Factors. *Multivariate Behavioural Research*. 1(2), 245–276. Doi:10.1207/s15327906mbr0102_10
- 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.
- Caluwé, L. de, Vermaak, H. (2014). *Leren veranderen: Een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Vakmedianet.
- Cuban, L. (2013). *Inside the Black Box of Classroom Practice: Change Without Reform in American Education*. Harvard Education Press.
- Decorte, T. & Zaitch, D. (2010). *Kwalitatieve methoden en technieken in de criminologie*. Leuven: Acco.
- Edmondson, A. (2002). The local and variegated nature of learning in organizations: A group-level perspective. *Organization Science*, 13(2), 128-146.
doi:10.1287/orsc.13.2.128.530
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. London: Sage.

- Hart, H. 't, Boeije, H., Hox, J. (2009). *Onderzoeksmethoden*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Hord, S.M. (2004). *Learning together, leading together: changing schools through professional learning communities*. New York: Teachers College Press.
- Hülshager, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: a comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology, 94*(5), 1128-1145.
- Hutcheson, G. & Sofroniou, N. (1999). *The multivariate social scientist*. London: Sage.
- Jacobs, J., Beck, B., & Crowell, L. (2014). Teacher Leaders as equity-centered change agents: Exploring the conditions that influence navigating change to promote educational equity. *Professional Development in Education, 40*(4), 576-596.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2008). Linking leadership to student learning: The contributions of leader efficacy. *Educational Administration Quarterly, 44*(4), 496-528.
- Lunenburg, F.C. (2010). Managing Change: The Role of the Change Agent. *International Journal of Management, Business, and Administration, 13*(1).
- MacNeil, A., Prater, D., & Busch, S. (2009). The effects of school culture and climate on student achievement. *International Journal of Leadership in Education, 12*(1), 73-84.
- Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- McKenzie, K., & Locke, L. (2014). Distributed leadership: A good theory but what if leaders won't, don't know how, or can't lead? *Journal of School Leadership, 24*(1), 164-188.
- McLean, L. (2005). Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources, 7*, 226-246.
- Ministerie van OCW. (2013). *Lerarenagenda 2013-2020: De leraar maakt het verschil*. Den Haag: Ministerie van OCW

Peltenburg, M., Castelijns, J., Geldens, J., & Jongstra, W. (2018). Teacher Leaders strijden voor zichtbaarheid. De ervaring van de rol van teacher leader. *De Nieuwe*

Meso, 3(1), 44-50.

Radiant Lerarenopleiding. (2018). *Masteropleiding Leren en Innoveren: Toetsplan 2018-2019*.

Rijdt, C. de., Stes, A., Van der Vleuten, C., & 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.

Schaap, H., & De Bruijn, E. (2018). Elements affecting the development of professional learning communities in schools. *Learning Environments Research: An International Journal*, 21(1), 109-134. doi:10.1007/s10984-017-9244-y

Schein, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Scornavacco, K., Boardman, A., & Wang, C. (2016). Teacher Leaders as change agents: Scaling up a middle school reading initiative. *Journal of School Leadership*, 26(6), 1033-1063. doi:10.1177/105268461602600606

Stoll, L., & Kools, M. (2017). The school as a learning organization: A review revisiting and extending a timely concept. *Journal of Professional Capital and Community*, 2(1), 2-17.

Snoek, M. (2014). Developing teacher leadership and its impact in schools. *University of Amsterdam: Digital Academic Repository*.

Vanderlinde, R. & Braak, J. van (2010). The gap between educational research and practice: Views of teachers, school leaders, intermediaries and researchers. *British Educational Research Journal*, 36, 299-316.

Van de Ven, A.H., & Angle, H.L. (1989). An introduction to the Minnesota innovation research program. *Research on the Management of Innovation*, 3-30.

Verbiest, E. (2016). *Professionele Leergemeenschappen: een Inleiding*. Antwerpen – Apeldoorn: Garant.

Verbiest, E., & Timmerman, M. (2008). *Professionele Leergemeenschappen: Wat en Waarom?* In E. Verbiest (Red.), *Scholen duurzaam ontwikkelen. Bouwen aan professionele leergemeenschappen*, 41-53. Antwerpen/ Apeldoorn: Garant.

Watkins, M.W. (2006). Determining Parallel Analysis Criteria. *Journal of Modern Applied Statistical Methods*. 5(2), 344 – 346,

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.

Bijlagen

Bijlage A. Topic lijst met bijbehorende items van survey

Onderwerpen	Subonderwerpen	Toelichting	Vraag survey
Innovatie	Support voor innovatie	(Hülshager et al., 2009)	<i>1.De TL is een bron van nieuwe ideeën voor het professioneel handelen van het team</i>
	Taak oriëntatie	(Hülshager et al., 2009)	<i>2.De TL besteedt aandacht aan het evalueren en/of reflecteren met als doel werkprocessen te verbeteren</i>
	Cohesie	(Hülshager et al., 2009)	<i>3.De TL zorgt voor een veilige werkomgeving waarin teamleden zich vrij voelen om samen te werken.</i>
	Externe en interne communicatie	(Hülshager et al., 2009)	<i>4.De TL communiceert met andere instellingen met als doel kennisverbreding en/of kennisverdieping in de eigen schoolorganisatie</i>
	Visie: commitment to team goals	(Hülshager et al., 2009)	<i>5.De TL zorgt ervoor dat teamleden bereid zijn om aan innovaties mee te werken</i>

Schoolcultuur	Voldoende middelen	Amabile et al. (1996)	<i>6. Er is voor de TL tijd en geld beschikbaar om innovaties te doen in de school</i>
	Werkgroep en toezichthouder support	Amabile et al. (1996)	<i>7. De TL krijgt ondersteuning om nieuwe en/of verbeterde werkprocessen aan te dragen in de schoolorganisatie</i>
	Vrijheid en autonomie	Amabile et al. (1996)	<i>8. De TL beschikt over vrijheid en autonomie om innovaties in te brengen</i>
	Uitdaging	Amabile et al. (1996)	<i>9. De teacher leader moedigt het team aan met het opdoen en delen van nieuwe ideeën</i>
	Uitdaging	Amabile et al. (1996)	<i>10. De TL durft collega's aan te spreken op het professioneel handelen</i>
	Aanmoediging vanuit organisatie	Amabile et al. (1996)	<i>11. Initiatieven van de teacher leader om het onderwijs te verbeteren worden door collega's gewaardeerd</i>

PLG	Organisatorische capaciteit:	Verbiest	<i>12. De teacher leader geeft leiding</i>
	Leiderschap	(2016)	<i>aan een werkgroep en/of</i>
			<i>professionele leergemeenschap (PLG)</i>
	Interpersoonlijke capaciteit:		<i>13. De teacher leader werkt met</i>
	Collectief leren en	Verbiest	<i>collega's samen om nieuwe kennis,</i>
	werken	(2016)	<i>vaardigheden en/of aanpakken te</i>
			<i>verwerven en toe te passen in het</i> <i>onderwijs</i>
Interpersoonlijke capaciteit:	Verbiest	<i>14. De TL werkt met het team samen</i>	
Gedeelde visie	(2016)	<i>bij het ontwikkelen van een visie over</i> <i>leren en onderwijs</i>	
Persoonlijke capaciteit: Gebruik	Verbiest	<i>15. De TL maakt gebruik van recent</i>	
van kennis & Interpersoonlijke	(2016)	<i>onderwijskundig onderzoek en deelt</i>	
capaciteit		<i>dit met collega's</i>	
Interpersoonlijke capaciteit	Verbiest	<i>16. De teacher leader stimuleert</i>	
	(2016)	<i>teamleden om deel uit te maken van</i> <i>een PLG</i>	
Organisatorische capaciteit:	Verbiest	<i>17. De TL is toegankelijk voor alle</i>	
Leiderschap	(2016)	<i>collega's</i>	

Bijlage B. Wervingsbrief en survey

Beste oud-MLI'er,

Mijn naam is Mathijs van Leeuwen, student onderwijswetenschappen aan de Universiteit Utrecht. In samenwerking met de MLI, en in opdracht van Peter Dijkxhoorn, doe ik onderzoek naar de invloed van de teacher leader (afgestudeerde MLI'ers) op de schoolorganisatie. Het doel hierbij is om:

1. Een helder beeld te krijgen van de perceptie van oud-MLI'ers;
2. Een helder beeld te krijgen van de percepties van collega's van oud-MLI'ers;
3. Verbeteringen door te voeren bij de MLI-opleiding.

Dit onderzoek wordt uitgevoerd als onderdeel van mijn masterscriptie.

Wat houdt het onderzoek in?

Het doel van dit onderzoek is om te analyseren wat de invloed is van de afgestudeerde MLI studenten op hun scholen. Om dit te onderzoeken, is er voor een online survey gekozen waarin enkele stellingen zijn te vinden.

Doelgroep

Voor het invullen van de survey ben ik op zoek naar afgestudeerde teacher leaders én teamleden die samenwerken of recent hebben samengewerkt met een teacher leader.

Opbrengst

Met uw inbreng hoop ik een helder beeld te krijgen van hoe schoolleiders, collega's en afgestudeerde teacher leaders zelf de invloed van een teacher leader in de schoolorganisatie ervaren.

Zo doe je mee

Het zou mij en de MLI ontzettend helpen als u deze vragenlijst invult. Het neemt slechts 5 minuten van uw tijd in beslag. Daarnaast vraag ik u om de survey te delen met collega's

waarmee samenwerkt of recent mee heeft samengewerkt in de schoolorganisatie. Er is in de survey gekozen om te verwijzen naar ‘*de teacher leader*’, omdat de vragenlijst ook gericht is aan uw collega’s.

U vindt de vragenlijst door het volgende webadres in te typen in de internetbrowser op uw computer of door op het webadres te klikken:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc57bXtxk1Ii6OecWTB0Sj1y8qjPrXuaXTinoCBTWkQ9mRp2w/viewform?usp=sf_link

Delen met collega’s

Om ook de bevindingen van uw directe collega’s in beeld te krijgen, vraag ik u om het bericht onderaan deze mail te delen.

Privacy en vertrouwelijkheid

De gegevens worden alleen verzameld en bewaard voor onderwijs en onderzoeksdoeleinden. Deelname is anoniem en vrijwillig; de informatie in de vragenlijst zal vertrouwelijk worden behandeld. Het onderzoeksrapport zal geen persoonlijke informatie bevatten.

Bent u benieuwd naar de resultaten van het onderzoek? Dan houd ik u graag op de hoogte!

Bedankt voor uw medewerking aan het onderzoek!

Met vriendelijke groet,

Mathijs van Leeuwen

Student Onderwijswetenschappen, Universiteit Utrecht

Mathijs.vanleeuwen@hsmarnix.nl

Mede namens Peter Dijkhoorn, opleidingsmanager van de MLI.

In samenwerking met de Master Leren en Innoveren

Masterthesis Mathijs van Leeuwen, Universiteit Utrecht

Bijlage C. Wervingsbrief aan collega's van teacher leaders

Beste collega's van afgestudeerde MLI'ers,

Mijn naam is Mathijs van Leeuwen, master-student van de Universiteit Utrecht. U heeft deze survey ontvangen, omdat u samenwerkt of samen heeft gewerkt met een afgestudeerde teacher leader.

Wat houdt *teacher leader* in?

Teacher leaders, oud-studenten van de Master Leren en Innoveren (MLI), zijn professionals in het opzetten en begeleiden van onderwijsinnovaties in de eigen schoolorganisatie.

Doel van het onderzoek

In samenwerking met de MLI, en in opdracht van Peter Dijkhoorn, doe ik onderzoek naar de invloed van de teacher leader op uw schoolorganisatie. Het doel hierbij is om een helder beeld te krijgen van uw perceptie en ter verbetering van de opleiding. Dit onderzoek wordt uitgevoerd als onderdeel van mijn masterscriptie.

Zo doe je mee

Via de onderstaande link kom je in jouw persoonlijke survey. Je kunt de link ook kopiëren naar je internetbrowser.

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc57bXtxk1Ii6OecWTB0Sj1y8qjPrXuaXTinoCBTWkQ9mRp2w/viewform?usp=sf_link

Privacy en vertrouwelijkheid

De gegevens worden alleen verzameld en bewaard voor onderwijs en onderzoeksdoeleinden. Deelname is anoniem en vrijwillig; de informatie in de vragenlijst zal vertrouwelijk worden behandeld. Het onderzoeksrapport zal geen persoonlijke informatie bevatten. Mocht er iets onduidelijk zijn, dan kunt u mij altijd mailen naar het onderstaande email-adres.

Deze vragenlijst zal maximaal 5 minuten van uw tijd in beslag nemen.

Bent u benieuwd naar de resultaten van het onderzoek? Dan houd ik u graag op de hoogte!

Met vriendelijke groet,

Mathijs van Leeuwen

Student Onderwijswetenschappen, Universiteit Utrecht

Mail: mathijs.vanleeuwen@hsmarnix.nl

Bijlage D. Survey

Vragenlijst Teacher Leader (MLI)

Beste collega's en oud MLI-studenten,

Mijn naam is Mathijs van Leeuwen, master-student van de Universiteit Utrecht. Graag nodig ik u uit om deze survey in te vullen.

Met dit bericht wil ik u informeren over het doel van dit onderzoek.

Teacher leaders, oud-studenten van de Master Leren en Innoveren (MLI), zijn professionals in het opzetten en begeleiden van onderwijsinnovaties in de eigen schoolorganisatie. U heeft deze survey ontvangen, omdat u zelf de MLI heeft gedaan of omdat een collega met wie u samenwerkt of recent heeft samengewerkt de MLI heeft afgerond.

In samenwerking met de MLI, en in opdracht van Peter Dijkxhoorn, doe ik onderzoek naar de invloed van de teacher leader op uw schoolorganisatie. Het doel hierbij is om een helder beeld te krijgen van uw perceptie en ter verbetering van de opleiding. Het gaat hierbij niet alleen om de perceptie van collega-leerkrachten, maar ook om dat van schoolleiders en andere functies in het onderwijs (werkzaam in het BO, VO, MBO, HBO of WO). Dit onderzoek wordt uitgevoerd als onderdeel van mijn masterscriptie.

Deze vragenlijst zal maximaal 5 minuten van uw tijd in beslag nemen.

Er is in de survey gekozen om te verwijzen naar 'de teacher leader', omdat de vragenlijst gericht is aan zowel teacher leaders als collega's van teacher leaders.

Bent u benieuwd naar de resultaten van het onderzoek? Dan houd ik u graag op de hoogte!

* Required

Vertrouwelijkheid van de gegevens

De gegevens worden alleen verzameld en bewaard voor onderwijs en onderzoeksdoeleinden. Deelname is anoniem en vrijwillig; de informatie in de vragenlijst zal vertrouwelijk worden behandeld. Het onderzoeksrapport zal geen persoonlijke informatie bevatten. Dit onderzoek is in opdracht van Peter Dijkxhoorn en in samenwerking met de MLI.

In de vragenlijst vindt u stellingen over uw persoonlijke ervaringen en enkele algemene vragen. Vink het hokje aan dat het beste overeenkomt met uw mening.

Bedankt voor uw medewerking aan dit onderzoek!

Mathijs van Leeuwen

Mail: M.w.vanleeuwen@students.uu.nl

Uw akkoord:

1. Ik ga akkoord met deelname aan deze studie.
2. Ik begrijp dat ik op elk moment kan stoppen met het invullen van deze vragenlijst zonder hiervoor een reden op te geven en zonder dat dit gevolgen voor mij heeft.
3. Ik begrijp dat alle persoonlijke informatie die ik in deze vragenlijst geef privé blijft
4. Ik begrijp dat ik alle vragen die ik heb over deze vragenlijst kan stellen aan Mathijs van Leeuwen (m.w.vanleeuwen@students.uu.nl)

1. *

Mark only one oval.

Akkoord

2. Wat is uw functie binnen de school? *

Mark only one oval.

Leerkracht

Directie

Other: _____

3. Geslacht **Mark only one oval.*

- Man
 Vrouw

4. Leeftijd *

5. Kunt u aangeven op welke school u lesgeeft? *

6. Heeft u de opleiding tot teacher leader gedaan? **Mark only one oval.*

- Ja
 Nee, maar ik werk samen of heb samengewerkt met een teacher leader

Vragenlijst teacher leader

Welke van de onderstaande vaardigheden zie je veel terug bij de teacher leader in uw schoolorganisatie?

7. De teacher leader is een bron van nieuwe ideeën voor het professioneel handelen van het team **Mark only one oval.*

- | | | | | | | |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Nooit | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Altijd |

8. De teacher leader besteedt aandacht aan het evalueren en/of reflecteren met als doel werkprocessen te verbeteren **Mark only one oval.*

- | | | | | | | |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Nooit | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Altijd |

9. De teacher leader zorgt voor een veilige werkomgeving waarin teamleden zich vrij voelen om te leren en/of te vernieuwen **Mark only one oval.*

- | | | | | | | |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Nooit | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Altijd |

10. De teacher leader communiceert met andere instellingen met als doel kennisverbreding en/of kennisverdieping in de eigen schoolorganisatie **Mark only one oval.*

- | | | | | | | |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Nooit | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Altijd |

11. De teacher leader zorgt ervoor dat teamleden bereid zijn om aan innovaties mee te werken *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nooit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Altijd

Vragenlijst teacher leader

12. Er is voor de teacher leader tijd en geld beschikbaar om innovaties te doen in de school *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nooit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Altijd

13. De teacher leader krijgt ondersteuning om nieuwe en/of verbeterde werkprocessen aan te dragen in de schoolorganisatie *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nooit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Altijd

14. De teacher leader beschikt over vrijheid en autonomie om innovaties in te brengen *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nooit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Altijd

15. De teacher leader moedigt het team aan met het opdoen en delen van nieuwe ideeën *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nooit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Altijd

16. De teacher leader durft collega's aan te spreken op het professioneel handelen *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nooit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Altijd

17. Initiatieven van de teacher leader om het onderwijs te verbeteren worden door collega's gewaardeerd *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nooit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Altijd

Vragenlijst teacher leader

18. De teacher leader geeft leiding aan een werkgroep en/of professionele leergemeenschap

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nooit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vaak

19. De teacher leader werkt met collega's samen om nieuwe kennis, vaardigheden en/of aanpakken te verwerven en toe te passen in het onderwijs *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nooit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Altijd

20. De teacher leader werkt met het team samen bij het ontwikkelen van een visie over leren en onderwijs *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nooit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Altijd

21. De teacher leader maakt gebruik van recent onderwijskundig onderzoek en deelt dit met collega's *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nooit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Altijd

22. De teacher leader stimuleert teamleden om deel uit te maken van een PLG *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nooit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Altijd

23. De teacher leader is toegankelijk voor alle collega's *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nooit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Altijd

Op- of aanmerkingen

<https://docs.google.com/forms/d/144BPUD2IVo6APPWf7krYnIN0GjO2pdJFRheSbx9pEGc/edit>

22-2-2019

Vragenlijst Teacher Leader

24. Heeft u verder op-/aanmerkingen die u graag kwijt wilt met betrekking tot de rol van de teacher leader in uw schoolorganisatie? (Niet verplicht)

Bijlage E. Codeerboek SPSS*Codeerboek*

Betekenis variabele	SPSS variabele naam	Codeer instructies
Gender	Gender	0 = man 1 = vrouw
Leeftijd	Leeftijd	Leeftijd in jaren
Functie	Functie	0 = leerkracht 1 = intern begeleider 2 = directie 3 = onderwijskundige
Opleiding tot TL gedaan	TL	0 = nee 1 = ja
School waar respondent werkzaam is	School	0 = basisonderwijs 1 = voortgezet onderwijs 2 = hoger beroepsonderwijs 3 = middelbaar beroepsonderwijs
Likertschaal	Items 1 tot en met 5	1 = nooit 2 = zelden 3 = soms 4 = vaak 5 = altijd

Betekenis variabele	Variabele naam in SPSS	Samengevoegde items
Gemiddelde score innovatie op vragenlijst	MEAN_Innovatie	Items 1 t/m 5
Gemiddelde score schoolcultuur op vragenlijst	MEAN_Schoolcultuur	Items 6 t/m 11
Gemiddelde score PLG op vragenlijst	MEAN_PLG	Items 12 t/m 17
Gemiddelde score totale vragenlijst	MEAN_invloed	Items 1 t/m 17
Bartlett Factorscore component 1 (innovatie)	FAC1_1	Automatisch gegenereerd via factoranalyse SPSS
Bartlett Factorscore component 2 (schoolcultuur)	FAC2_1	Automatisch gegenereerd via factoranalyse SPSS
Gemiddelde score op component 1 (innovatie)	INNOVATIE	Items 1 t/m 3, 5 en 9 t/m 17
Gemiddelde score op component 2 (schoolcultuur)	SCHOOLCULTUUR	Items 6,7 & 8 samengevoegd

Bijlage F. Semigestructureerd interview met teamleden/ teacher leaders**Vooraf**

- Interviewleiddraad printen
- Voicerecorder meenemen
- Bedankje meenemen

Inleiding op interviewgesprek

- De interviewer stelt zich voor en geeft informatie over het doel van het interview:
 - o Het in kaart brengen van de invloed die de teacher uitoefent op de schoolorganisatie.
- Toelichting geven op de term TL
 - o Ik zal regelmatig de term TL gebruiken. Hiermee bedoel ik de rol waartoe de MLI studenten opleidt namelijk de rol van het leiding geven aan een onderwijsinnovatie in een schoolorganisatie.
- Benoem de tijdsduur van het interview
 - o Maximaal een halfuur
- Toestemming vragen voor het maken van een geluidsopname t.b.v. verwerking ervan.
- Benadrukken dat het interview anoniem zal worden verwerkt en dat voor publicaties altijd fictieve namen van respondenten worden gebruikt.
- Aangeven dat er geen fout of goede antwoorden zijn, maar dat het gaat om de mening van de respondent
- Vragen of er nog vragen zijn voordat er gestart wordt.

Interview**Inleiding**

1. Kunt u mij kort vertellen wie u bent en wat uw functie is?

2. Kunt u aangeven welke werkzaamheden de teacher leader tegenwoordig verricht op de school?
 - a. Kunt u een voorbeeld geven van een onderwijsinnovatie waar de teacher leader bij betrokken is (geweest)?
 - b. Persoonlijk?
 - c. Interpersoonlijk?
 - d. Organisatorisch?
3. Is dit veranderd ten opzichte van voor de opleiding van de MLI?
4. Heeft de teacher leader momenteel een leidinggevende rol in onderwijsverandering?
5. Welke factoren van de teacher leader werken stimulerend ten aanzien van het innoveren?
 - a. Visie
 - b. Support voor innovatie
 - c. Taakoriëntatie
 - d. Cohesie
 - e. Interne en externe communicatie
6. Welke factoren van de teacher leader werken belemmerend ten aanzien van het innoveren?
7. Heerst er op de school een cultuur waar de teacher leader zijn vaardigheden kan laten zien?
 - a. Organisatorische aanmoediging
 - b. Aanmoediging toezichthouder
 - c. Werkgroep support
 - d. Vrijheid en autonomie

- e. Voldoende middelen
 - f. Uitdaging
8. Welke factoren van de schoolcultuur werken stimulerend om de rol van teacher leader te vervullen en/of welke factoren zijn belemmerend?
9. Heeft de teacher leader momenteel invloed op de schoolcultuur?
- a. De schoolcultuur gaan om de normen, waarden en diepliggende assumpties van een school

Afsluiting

- Bedankt voor het interview
- Uitleggen dat participant een membercheck kan doen.

Bijlage G. Risicoanalyse

Voor de start van het onderzoek zijn de mogelijke risico's geconstateerd. Een van de risico's is een te laag aantal respondenten. In dat geval zal er een herinnering worden gestuurd naar de respondenten. Wanneer na een herinnering het aantal respondenten laag blijft, kan er uitgeweken worden naar MLI-alumni die al langer dan 3 jaar hun opleiding hebben afgerond.

Een ander mogelijk risico is dat de data-analyse kan uitlopen. Wanneer de respons langere tijd vergt zal er namelijk gewacht moeten worden met het analyseren van de data. Hieruit kan er mogelijk ook tijd te kort zijn voor het afnemen van de semigestructureerde interviews. Ik probeer dit risico te vermijden door middel van herinneringen. Na 2 weken zal ik een herinnering sturen. Wanneer ook de herinneringen niet zorgen voor een verhoogd respons, zal de onderzoeker persoonlijk langs scholen gaan om de survey af te nemen.

Bijlage H. Verantwoording keuzen werving respondententen

De afgestudeerde MLI-studenten van het jaar 2015/2016, 2016/2017 en 2018/2019 zijn via de mail benaderd op 8 maart 2019. Na 10 dagen waren er 12 reacties. In verband met de tijdsdruk is toen besloten om twee herhaal-mails te sturen, zodat de teacher leaders eraan herinnerd werden om de survey in te vullen en ook aan collega's te delen. Een herhaalmail is verstuurd op 18 maart 2019, de tweede herhaalmail is 1 april 2019 gestuurd. Ook heeft de onderzoeker respondenten persoonlijk gemaïld, wat voor een hogere respons zorgde. Uiteindelijk is de survey op vrijdag 19 april 2019 gesloten.

Bij het werven van de respondenten is de anonimiteit van de respondent gewaarborgd gebleven.

Bijlage I. FERB Formulier**APPLICATION FORM FOR THE ASSESSMENT OF A RESEARCH PROTOCOL BY THE FACULTY ETHICS REVIEW BOARD (FERB) OF THE FACULTY OF SOCIAL AND BEHAVIOURAL SCIENCES****General guidelines for the use of this form**

1. This form can be used for a single research project or a series of related studies (hereinafter referred to as: "research programme"). Researchers are encouraged to apply for the assessment of a research programme if their proposal covers multiple studies with related content, identical procedures (methods and instruments) and contains informed consent forms and participant information, with a similar population. For studies by students, the FERB recommends submitting, in advance, a research programme under which protocol multiple student projects can be conducted so that their execution will not be delayed by the review procedure. The application of such a research programme must include a proper description by the researcher(s) of the programme as a whole in terms of the maximum burden on the participants (e.g. maximum duration, strain/efforts, types of stimuli, strength and frequency, etc.). If it is impossible to describe all the studies within the research programme, it should, in any case, include a description of the most invasive study known so far.
2. Solely the first responsible senior researcher(s) (from post-doctoral level onwards) may submit a protocol.
3. Any approval by the FERB is valid for 5 years or until the information to be provided in the application form below is modified to such an extent that the study becomes more invasive. For a research programme, the term of validity is 2 years and any extension is subject to approval. The researcher(s) and staff below commit themselves to treating the participants in accordance with the principles of the Declaration of Helsinki and the Dutch Code of Conduct for Scientific Practices as determined by the VSNU Association of Universities in the Netherlands (which can both be downloaded from the FERB site on the Intranet¹) and guarantee that the participants (whether decisionally competent or incompetent and/or in a dependent relationship vis-a-vis the researcher or not) may at all times terminate their participation without any further consequences.
4. The researcher(s) commit themselves to maximising the quality of the study, the statistical analysis and the reports, and to respect the specific regulations and legislation pertaining to the specific methods.
5. The procedure will run more smoothly if the FERB receives all the relevant documents, such as questionnaires and other measurement instruments as well as literature and other sources on studies using similar methods which were found to be ethically acceptable and that testify to the fact that this procedure has no harmful consequences. Examples of studies where the latter will always be an issue are studies into bullying behaviour, sexuality, and parent-child relationships. The FERB asks the researcher(s) to be as specific as possible when they answer the relevant questions while limiting their answers to 500 words maximum per question. It is helpful to the FERB if the answers are brief and to the point.
6. **Our FAQ document that can be accessed through the Intranet provides background information with regards to any questions.**

¹ See: <https://intranet.uu.nl/facultaire-ethische-toetsingscommissie-fetc>

7. The researcher(s) declare to have described the study truthfully and with a particular focus on its ethical aspects.

A. GENERAL INFORMATION/PERSONAL DETAILS

1.

- a. a. Name(s), position(s) and department(s) of the responsible researcher(s):

Mathijs van Leeuwen, student Educational Sciences

Marjolijn Peltenburg, Onderwijscoördinator MLI en Onderzoeker MIC

- b. Name(s), position(s) and department(s) of the executive researcher(s):

Mathijs van Leeuwen, student Educational Sciences

2. Title of the study or research programme - Does it concern a single study or a research programme? Does it concern a study for the final thesis in a bachelor's or master's degree course?:

Title: Invloed van teacher leaders in de schoolorganisatie

Single study for final master's degree.

3. Type of study (with a brief rationale):

Explorative, mixed-methods design

4. Grant provider:

N.v.t.

5. Intended start and end date for the study:

November 2018 – Juni 2019

6. Research area/discipline:

Educational Sciences – Learning in Organizations

7. For some (larger) projects it is advisable to appoint an independent contact or expert whom participants can contact in case of questions and/or complaints. Has an independent expert been appointed for this study?²:

Marjolijn Peltenburg

8. Does the study concern a multi-centre project, e.g. in collaboration with other universities, a GGZ mental health care institution, a university medical centre? Where exactly will the study be conducted? By which institute(s) are the executive researcher(s) employed?:

N.v.t.

9. Is the study related to a prior research project that has been assessed by a recognised Medical Ethics Review Board (MERB) or FERB?

² This contact may, in principle, also be a researcher (within the same department, or not) who is able to respond to the question or complaint in detail. Independent is to say: not involved in the study themselves. The FERB upholds that an independent contact is not obligatory, but will be necessary when the study is more invasive.

If so, which? Please state the file number: *N.v.t.*

B. SUMMARY OF THE BACKGROUND AND METHODS

Background

1. What is the study's theoretical and practical relevance? (500 words max.):

Vaak wordt een externe begeleider ingeschakeld om een onderwijsinnovatie te realiseren, zonder te kijken naar de mogelijkheden binnen het eigen team (Peltenburg, Castelijns, Geldens & Jongstra, 2018). Een mogelijke verklaring hiervoor is het feit dat leerkrachten onvoldoende de regie nemen over de invulling van hun vak en hun eigen professionele ontwikkeling binnen de school (Andersen, Hulsbos & Snoek, 2018). Dit heeft geleid tot het politieke besef dat leerkrachten meer eigenaarschap en professionele ruimte moeten krijgen om hun eigen onderwijspraktijk te verbeteren (Andersen, Hulsbos & Snoek, 2018). Het streven van het Ministerie van Onderwijs is om meer professionele en hoog kwalificeerde leerkrachten in scholen te krijgen (Ministerie van OCW, 2013).

In dit onderzoek wordt de invloed van afgestudeerde TL's (van de MLI) op de onderwijspraktijk onderzocht vanuit het perspectief van collega's en de schoolleiding. De impact van TL's op de schoolorganisatie is relevant om te onderzoeken, omdat hieruit duidelijk wordt of TL's werkelijk het verschil maken in het op gang brengen en onderhouden van op school ingebedde innovaties.

2. What is the study's objective/central question?:

Wat is de invloed van de TL in de schoolorganisatie op (1) onderwijsinnovatie in hun school, (2) de schoolcultuur, en (3) het werken in een professionele leergemeenschap (PLG) vanuit het perspectief van teamleden (collega's en directie) en TL's? En de deelvraag luidt: In hoeverre is er een verschil in perspectief tussen teamleden en de TL's zelf als het gaat om de invloed van TL's?

3. What are the hypothesis/hypotheses and expectation(s)?:

Er is verschil in perspectief tussen TL's en teamleden over de invloed van TL's in de schoolorganisatie.

De TL heeft invloed in een schoolorganisatie waar hij erkent wordt om zijn TL-rol en waar ondersteuning is.

Design/procedure/invasiveness

4. What is the study's design and procedure? (500 words max.):

Survey. *Gegevens van de respondenten is verkregen via het secretariaat van de MLI, locatie Marnix Academie. De data is verzameld door middel van een e-mail die is gestuurd naar de TL's. Deze mail is verstuurd vanaf het mailadres van de MLI, met de verwachting dat dit voor een hogere respons zou zorgen. In deze mail stond de informatie over het onderzoek en de survey. De TL's is gevraagd de mail met link door te sturen naar hun teamleden van de schoolorganisatie. In de survey werd allereerst informatie weergegeven over het onderzoek (zie Bijlage B). Vervolgens verscheen de toestemmingsverklaring die geaccepteerd diende te worden voordat de respondenten bij de survey kwamen. Respondenten hadden ongeveer 5 minuten nodig om de survey te beantwoorden.*

Semigestructureerd interview. *De interviews vonden plaats op de scholen waar de leerkrachten werkzaam zijn. Bij ieder interview was één leerkracht en de interviewer aanwezig. Voor het interview is aan de leerkracht gevraagd of het gesprek opgenomen mocht*

worden en werd gemeld dat anonimiteit werd gewaarborgd. Tijdens het interview was het mogelijk om verder door te vragen wanneer antwoorden onduidelijk waren.

5.

- a. Which measurement instruments, stimuli and/or manipulations will be used?³:

Survey en semigestructureerd interview

- b. What does the study's burden on the participants comprise in terms of time, frequency and strain/efforts?:

De participanten zullen ongeveer 5 minuten moeten nemen voor het invullen van de survey. Daarnaast zullen enkele interviews worden afgenomen van ongeveer 20 minuten.

- c. Will the participants be subjected to interventions or a certain manner of conduct that cannot be considered as part of a normal lifestyle?:

Nee

- d. Will unobtrusive methods be used (e.g. data collection of uninformed subjects by means of observations or video recordings)?:

Participanten worden geïnformeerd dat het interview wordt opgenomen. Ze moeten toestemming geven.

- e. Will the study involve any deception? If so, will there be an adequate debriefing and will the deception hold any potential risks?:

Nee

6. Will the participants be tested beforehand as to their health condition or according to certain disorders? Are there any inclusion and/or exclusion criteria or specific conditions to be met in order for a participant to take part in this study?:

Nee

7. Risks for the participants -

- a. Which risks does the study hold for its participants?:

De privacy van de participanten. TL's kunnen mogelijk geconfronteerd worden met bevindingen van collega's. Dit wordt echter voorkomen door de interviews individueel af te nemen en anonimiteit te waarborgen.

- b. To what extent are the risks and objections limited? Are the risks run by the participants similar to those in daily life?:

Participanten dienen een toestemmingsverklaring in te vullen. Daarnaast worden de resultaten anoniem verwerkt. Vertrouwelijkheid van de gegevens wordt gegarandeerd.

8. How does the burden on the participants compare to the study's potential scientific contribution (theory formation, practical usability)?:

³ Examples: invasive questionnaires; interviews; physical/psychological examination, inducing stress, pressure to overstep important standards and values; inducing false memories; exposure to aversive materials like a unpleasant film, video clip, photos or electrical stimulus; long-term or very frequent questioning; ambulatory measurements, participation in an intervention, evoking unpleasant psychological or physical symptoms in an experiment, denial, diet, blood sampling, fMRI, TMS, ECG, administering stimuli, showing pictures, etc. In case of the use of a device (apparatus) or administration of a substance, please enclose the CE marking brochure for the relevant apparatus or substance, if possible.

De resultaten kunnen bijdragen aan het verbeteren van de rol van de TL in de schoolorganisatie en voor meer naamsbekendheid zorgen. Dit kan voor de gehele schoolorganisatie van belang zijn om de rol van TL te verbeteren. Ook de MLI kan door de resultaten aanpassingen doen in het begeleiden van TL's.

9. Will a method be used that may, by coincidence, lead to a finding of which the participant should be informed?⁴ If so, what actions will be taken in the case of a coincidental finding?: *Ja, bij het interview is het van belang dat er een member check wordt uitgevoerd. Participant wordt geïnformeerd.*

Analysis/power

10. How will the researchers analyse the data? Which statistical analyses will be used?:

Door middel van een:

- *T-test onafhankelijke groepen.*
- *One sample t test*
- *Data matrix*
- *Factor analyse*

11. What is the number of participants? Provide a power analysis and/or motivation for the number of participants. The current convention is a power of 0.80. If the study deviates from this power, the FERB would like you to justify why this is necessary:

*41 respondenten hebben de vragenlijst ingevuld. De power is berekend met behulp van het programma G*POWER. Hieruit kwam een power van .31, wat wijst op een lage power. Er wordt aangeraden om het onderzoek te repliceren met meer respondenten om de power te verhogen.*

C. PARTICIPANTS, RECRUITMENT AND INFORMED CONSENT PROCEDURE

1. The nature of the research population (please tick):

- 1. *General population without complaints/symptoms*

2. Age category of the participants (please tick):

- *18 years and older (26 jaar tot 62 jaar)*

- 2. Does the study require a specific target group? If so, justify why the study cannot be conducted without the participation of this group (e.g. minors): *Ja, namelijk TL's en teamleden van TL's.*

4. Recruitment of participants -

- a. How will the participants be recruited?

Door middel van e-mail, via de mail database van MLI secretariaat.

⁴ For instance: dementia, dyslexia, giftedness, depression, extremely low heartbeat in an ECG, etc. If coincidental findings may be found, this should be included in the informed consent, including a description of the actions that will be taken in such an event.

- b. How much time will the prospective participants have to decide as to whether they will indeed participate in the study?:

2 weken de tijd om het in te vullen

5. Does the study involve informed consent or mutual consent? Clarify the design of the consent procedure (who gives permission, when and how). Does the study involve active consent or passive consent? If no informed consent will be sought, please clarify the reason: *Informed consent zal via de mail worden gestuurd door middel van de survey. Dit formulier zal de participant ondertekenen voordat de survey en interview van start gaat.*

6. Are the participants fully free to participate and terminate their participation whenever they want and without stating their grounds for doing so?:

Ja, het is geheel vrijwillig.

8. Will the participants be in a dependent relationship with the researcher?:

N.v.t.

8. Compensation

- a. Will the participants be compensated for their efforts? If so, what is included in this recompense (financial reimbursement, travelling expenses, otherwise). What is the amount?

N.v.t.

- b. Will this compensation depend on certain conditions, such as the completion of the study?

N.v.t.

D. PRIVACY AND INFORMATION

1.

- a. Will the study adhere to the requirements for anonymity and privacy, as referred to in the Faculty Protocol for Data Storage⁵?:
- anonymous processing and confidential storage of data (i.e. storage of raw data separate from identifiable data): **yes/no**
 - the participants' rights to inspect their own data: **yes/no**
 - access to the data for all the researchers involved in the project: **yes/no**

If not, please clarify.

- b. Has a Data Management Plan been designed?

Nee

2.

- a. Will the participant be offered the opportunity to receive the results (whether or not at the group level)?: *De participanten van de interviews wel. Survey is anoniem.*
- b. Will the results of the study be fed back to persons other than the participants (e.g. teachers, parents)?: *Ja, aan de MLI van de Marnix Academie.*

⁵ This can be found on the Intranet: <https://intranet.uu.nl/wetenschappelijke-integriteit-facultair-protocol-dataopslag>

If so, will this feedback be provided at the group or at the individual level?

Groepsniveau

3.

- a. Will the data be stored on the faculty's data server?: **yes/no**
- b. Will the data that can be traced back to the individual be stored separately on the other faculty server available for this specific purpose? **Yes**

If not, please clarify where will the data be stored instead?:

E. ADDITIONAL INFORMATION

Optional.

F. FORMS TO BE ENCLOSED (CHECKLIST)

- Text (advert) for the recruitment of participants
- Information letter for participant
- Informed consent form for participants
- Written or oral feedback information (debriefing text)
- (Descriptions of) questionnaires
- (Descriptions of) measurement instruments/stimuli/manipulations

Bijlage J. Initiële codeboom

Codeboom

(1) Functie

Verantwoordelijkheden voor MLI

Rol van TL nu

(2) Stimulerende factoren TL**(3) Belemmerende factoren TL****Innovatie**

Interne en externe communicatie

Support voor innovatie

Cohesie

Taakoriëntatie

Visie

PLG

Collectief leren en werken

Gebruik van kennis

Leiderschap

Reflecteren

Structuur

Schoolcultuur

Werkgroep support

Aanmoediging vanuit toezichthouder

Organisatorische aanmoediging

Uitdaging

Voldoende tijd, geld en middelen

Vrijheid en autonomie

Bijlage K. Logboek kwalitatieve data-analyse

In onderstaand overzicht is te zien welke codes zijn gebruikt voor de kwalitatieve data-analyse.

Keuzes van de onderzoeker voorafgaand aan de data-analyse.

1. Er zijn twee analysegroepen, namelijk collega's en TL's.
2. Er zijn geen twee aparte groepen gemaakt voor TL en collega's, omdat in het NVivo softwareprogramma al duidelijk te zien is of het om een collega of TL gaat.

Code	Verwijderd	Gewijzigd	Toegevoegd	Reden
Taak oriëntatie	X			Deze code is tijdens interviews niet behandeld en daarom verwijderd
Cohesie	X			Geen respondent sprak hierover.
PLG	X			Uit de factor analyse van SPSS kwam naar voren dat de items van PLG en Innovatie veel samenhang hadden. Hierdoor is besloten om de code PLG te verwijderen met de daarbij behorende sub-codes.
Uitdaging (Amabile et al., 1996)	X			Geen respondent sprak hierover
Aanmoediging toezichthouder	X			Er werd niet gesproken over een specifieke toezichthouder van TL's.
Support voor innovatie	X			Toont veel gelijkenis met <i>organisatorische ondersteuning</i> . Support en ondersteuning heeft dezelfde betekenis en daarom geen onderscheid in te maken.
Interne en externe communicatie		X		Gewijzigd naar <i>multidisciplinaire ontwikkelteams en PLG's</i> ,

Organisatorische aanmoediging	X	omdat respondenten aangaven veel te communiceren in ontwikkelteams. Externe communicatie met andere instellingen werd niet benoemd. Gewijzigd naar <i>organisatorische ondersteuning</i> , omdat respondenten spraken over de ondersteuning die de TL ontvangt
Kritische houding (innovatie)	X	Deze code is toegevoegd, want collega's en TL gaven aan dat de TL een kritische houding heeft.
Onderzoekende houding (innovatie)	X	Deze code is toegevoegd, omdat TL en collega's aangeven dat de TL een onderzoekende houding heeft.
Gedrevenheid (innovatie)	X	Respondenten benoemden veelal dat gedrevenheid een belangrijke eigenschap is van een TL om invloed uit te oefenen in de organisatie. Ook gaf een TL niet gedreven te zijn m.b.t. haar TL-rol uitoefenen
Initiatief nemen (innovatie)	X	Om als TL invloed uit te oefenen dient de TL initiatief te nemen en de rol op zich te nemen.
TL-Rol	X	Respondenten gaven aan een andere rol te hebben gekregen door de MLI-opleiding.

Bijlage L. Definitieve codeboom**Codeboom**

(1) Functie

Verantwoordelijkheden voor MLI

Rol van TL nu

(2) Stimulerende factoren TL**(3) Belemmerende factoren TL****Innovatie**

Multidisciplinaire ontwikkelteams of PLG's

Visie

Kritische houding

Onderzoekende houding

Gedrevenheid

Initiatief nemen

TL-Rol

Schoolcultuur

Organisatorische ondersteuning

Uitdaging

Voldoende tijd, geld en middelen

Vrijheid en autonomie

Bijlage M. Definities van codes en frequenties

Code	Definitie	Voorbeeld	Interviews Referenties
Functie	De functie die respondent bekleedt	<i>“Ja ik ben nu directeur die een heel nieuwe school opzet. Een school die nog niet bestaat. En met de opdracht vanuit het bestuur om een onderwijskundig onderscheidend concept neer te zetten.”</i>	6 interviews 12 referenties
Verantwoordelijkheden voor MLI	Werkzaamheden voordat respondent MLI-opleiding deed	<i>“Voor de MLI was ik leerkracht, 4 dagen in de week, van groep 5 en was ik ICT-coördinator op een school qua onderwijsinnovaties ook al. Toen ben ik de MLI gestart en ben ik parttime gaan werken vanuit de lerarenbeurs.”</i>	5 interviews 6 referenties
Rol van TL nu	Huidige functie	<i>“Alles wat gaat over het leren en ontwikkelen, daar heb ik nu bemoeienis mee. Terwijl dat voorheen vooral praktijkopleiderschap was en gericht op studenten. Het is nu en-en. Dus daarin zijn we wel veranderd. En ik merk ook dat de lopende trajecten steeds meer dingen op je afkomen die veel bredere aandacht nodig hebben. Die veel meer gaan over vernieuwing en achtergrondinformatie.”</i>	3 interviews 5 referenties
Stimulerende factoren TL	Stimulerende factoren met betrekking tot de mate van	<i>“Achtergrondkennis denk ik. Het feit dat je bij de MLI, in ieder geval dat ik heb geleerd, is om</i>	5 interviews

	invloed van de TL in de schoolorganisatie	<i>in dingen te verdiepen vanuit een stuk theorie. Maar ook weten: dingen zijn wel wetenschappelijk bewezen, maar je moet ook altijd kijken wat past erbij. Dus aan de ene kant onderbouwing. Doordacht en onderbouwd. De andere kant ook: wat is op dit moment nodig bij het team en wat past erbij. Ik denk dat dat de belangrijkste elementen zijn. En vooral het lerende vermogen.”</i>	13 referenties
Belemmerende factoren TL	Belemmerende factoren met betrekking tot de mate van invloed van de TL in de schoolorganisatie	<i>“Ik vind dat het vertraagd, meer dan vroeger. Eerst had je nog wat meer autonomie om dingen te doen. En dan wordt het nu allemaal gecontroleerd.”</i>	6 interviews 29 referenties
Innovatie	De TL is gericht op het opdoen van nieuwe ideeën en het implementeren van deze nieuwe ideeën.	<i>“Ik denk dat het voor het onderwijs in Nederland op dit moment ongelooflijk belangrijk is dat er zo'n opleiding is, omdat hoe meer mensen er zich bewust zijn van het feit dat innovatie belangrijk is en dat nieuwe ideeën noodzakelijk zijn voor het onderwijs van nu, hoe groter de kans is dat de kritische massa verschuift naar de innoverende gedachten.”</i>	6 interviews 22 referenties
Multidisciplinaire ontwikkelteams of PLG's	Samenwerken en kennis delen binnen de schoolorganisatie om	<i>“Ik vraag teamspelers, mensen die open zijn, mensen die lerend vermogen hebben, mensen die samen willen werken, die heel betrokken en</i>	4 interviews 14 referenties

	innovaties of verbeteringen door te voeren.	<i>gemotiveerd zijn. Dat is wat ik vraag als persoon. En qua kwaliteiten zitten, we gaan coöperatief werken.”</i>	
Visie	De TL heeft een visie over hoe hij of zij het onderwijs of werkprocessen vorm wil geven en hoe hij dit voor zich ziet.	<i>“Dat is meer een uitgesproken visie heeft en dat ze ook niet bang is om die uit te dragen. En dat ze nu ook meer trots heeft om dat ook goed uit te pakken.”</i>	6 interviews 17 referenties
Kritische houding	Bezit een kritische houding over werkprocessen en de huidige stand van zaken in de praktijk.	<i>“Ik vind dat je vooral een groei doormaakt in het kritische denken, niet meteen in oplossingen. Maar eerst kijken: is hier wel wat over onderzocht. Zijn er al andere scholen die hier iets mee doen. En hoe kunnen wij het dan aanvliegen?”</i>	5 interviews 10 referenties
Onderzoekende houding	De TL bezit een onderzoekende houding gericht op kennis vergaren en toepassen in de praktijk.	<i>“Dus ik denk dat als ik zou moeten inschatten wat hij er heel erg geleerd heeft, is dat innoveren belangrijk is, maar dat je dat wel op goede wetenschappelijke gronden moet doen.”</i>	5 interviews 10 referenties
Gedrevenheid	De TL is gemotiveerd om zijn rol toe te passen in de werkpraktijk en pakt dingen snel op binnen de organisatie.	<i>“Nee, maar weet je, als ik zo zijn verhalen hoor, dan is dat niet iets wat van nature in hem gezeten zou hebben, ware het niet dat die op een gegeven moment een ongelooflijke stimulans heeft gehad. Een stimulans heeft gehad van iemand die zei: joh, als je er wat van wil maken, dan moet je er</i>	5 interviews 10 referenties

		<i>wat van maken. En die persoon zie ik niet meer, die dacht: het zal mijn tijd wel duren.”</i>	
Initiatief nemen	Initiatief nemen door kansen te pakken en te zien	<i>“Bij een teacher leader begint het, met wat ik zelf heb gemerkt, is dus wel mensen inspireren en het team in beweging krijgen. Wij zijn toen ook begonnen met leren zichtbaar maken als traject. Dat heb ik ook meegenomen uit de MLI, heel sterk. Dus begin eerst met in beweging komen en vervolgens kijken: wat hebben we nou echt nodig. En ik denk dat dat ook niet alleen een teacher leader vraagt, maar ook een hele goede schoolleider.”</i>	4 interviews 7 referenties
TL-Rol	De TL heeft van de organisatie een rol gekregen waarin hij/zij een stempel kan drukken in onderzoeksmatig innoveren.	<i>“Soms is het heel lastig om in een organisatie een andere rol te krijgen. Dat ze je op een bepaalde manier zien of bekijken. Maar je hebt een bepaalde rol en van de rol kom je soms niet makkelijk af. En dan kan een andere baan heel goed zijn.”</i>	
Schoolcultuur	De gedeelde normen, waarden en overtuigingen binnen de school. Onderstaande concepten horen bij schoolcultuur,	<i>“Er ook wel een andere cultuur nu binnen de academie. Anderen die veel meer zien: we moeten samenwerken, we moeten we ook inderdaad die bottom-up, dat is belangrijk.”</i>	6 interviews 46 referenties
Organisatorische	De teamleden van de	<i>“Het is altijd de kunst van de organisatie om mensen in te zetten op</i>	6 interviews

ondersteuning	organisatie (zowel collega's als directie) geven de TL ruimte en ondersteuning om zijn TL-Rol toe te passen.	<i>hun kwaliteiten. Ik denk dat dat ook vaak, hoe groter de organisatie is, hoe minder dat in beeld is natuurlijk.</i>	14 referenties
Uitdaging	De TL daagt anderen uit om na te denken over verbeteringen en innovaties	<i>"Ik ga straks niet werken met een leerkracht. Bij mij moeten leerkrachten, onderwijsassistenten, als onderwijs team kunnen aansturen, samen gaan volgen. Maar die moeten ook hun stukje leiderschap tonen, een stukje leereigenschappen laten zien en dus die lerende organisatie dan een slinger geven."</i>	3 interviews 3 referenties
Voldoende tijd, geld en middelen	Ruimte in de vorm van tijd, geld en middelen (zoals laptop, literatuur)	<i>"Ik denk dat dat vooral komt als je kijkt naar de uren. Je hebt een bepaalde Fte's, de lessen moeten gegeven worden en op het moment is dat zo gevuld en is er ook geen budget voor. Ik kan natuurlijk van alles doen in mijn vrije tijd."</i>	6 interviews 15 referenties
Vrijheid en autonomie	De mate van vrijheid en autonomie die de TL krijgt binnen de schoolorganisatie.	<i>"Wij hebben hier wel hele autonome functies. Er is wel een soort van structuur en dat soort dingen. Maar we hebben, en ik zeker ook, redelijk autonome baan. Je kan daar wel heerlijk in bewegen en dat is natuurlijk superleuk."</i>	3 interviews 14 referenties