

Eindrapport doorbraakproject docentprofessionalisering Educatieve Agenda Limburg

Docentprofessionalisering in regionale leercentra: Heyy

van: Arnoud Evers, Kamakshi Rajagopal,
Karel Kreijns, Alexandra Smeets
en Jan Fasen.

Heerlen, oktober 2018.



Inhoud	Pagina
1. Inleiding	3
2. Behoeftonderzoek Heyy	4
2.1. Opzet onderzoek	5
2.2. Conclusies en aanbevelingen	5
3. Ontwikkeling van Heyy	6
4. Monitor randvoorwaarden Heyy en succesindicatoren	9
4.1. Randvoorwaarden voor Heyy	10
4.1.1. Resultaten monitor randvoorwaarden voor Heyy	11
4.2. Succesindicatoren Heyy	13
5. Toekomst van Heyy	15
5.1. Eindevaluatie Heyy	15
5.1.1. Opzet onderzoek	15
5.1.2. Conclusies en aanbevelingen	15
5.2. Hoe nu verder?	16
6. Output project	18
Literatuur	19

1. Inleiding

Professionaliseren in regionale leercentra

De samenleving verandert volop. Dat raakt ook de school en de leraar. Als onderwijsprofessional moet hij kunnen omgaan met de vergrote diversiteit binnen de school, in kunnen spelen op de veranderende behoeften van leerlingen, de mogelijkheden van nieuwe media kunnen benutten en leerlingen voorbereiden op de arbeidsmarkt zoals die er in de komende jaren uit zal gaan zien (WRR, 2013). Dat kan alleen door de leraren zelf de verantwoordelijkheid te geven voor het meegroeien met de veranderende eisen en mogelijkheden van de samenleving. Het doorbraakproject 'Docentprofessionalisering in regionale leercentra.' beoogt dat mogelijk te maken door regionale leercentra in het leven te roepen, waar leraren, lerarenopleiders en professionals uit bedrijfsleven en overheid elkaar ontmoeten om met elkaar en van elkaar te leren. In regionale leercentra kunnen leraren kennisnemen van recente ontwikkelingen in de samenleving als geheel, die ze vervolgens in hun onderwijs tot uiting kunnen laten komen. Omgekeerd weten bedrijfsleven en overheid op deze manier beter wat het onderwijs hen te bieden heeft. In regionale leercentra kunnen leraren die ervaren zijn in het gebruik van moderne media of nieuwe didactische werkvormen hun collega-leraren coachen bij het gebruik hiervan en samen nieuwe ontwikkelingen in gang zetten. Deze centra groeien zo uit tot een bruisend netwerk waarin leraren samen met professionals uit het bedrijfsleven en de overheid werken aan de doorlopende vernieuwing van het onderwijs.

Regionaal leercentrum: Heyy

Eind 2014 is Heyy by SOML opgericht als regionaal leercentrum. Heyy kan als voorbeeld dienen voor vergelijkbare initiatieven in de Provincie Limburg. In dat kader wordt er steeds intensiever samengewerkt met andere scholen: leraren van andere scholen doen mee aan Heyy activiteiten en er wordt kennis uitgewisseld met andere schoolbesturen over het concept Heyy. Heyy kent drie pijlers:

Meet4learn: professionaliseringstrajecten (ateliers) voor medewerkers van SOML op vraag van medewerkers (en daarbuiten) en scholen van SOML; zoveel mogelijk ontwikkeld door en in samenwerking met medewerkers van SOML én professionals van buiten.

Seats2meet: een professionele flexwerk- en vergaderplek voor werkenden in de regio Midden-Limburg, op verschillende locaties van de SOML-scholen. Doel: verbinden van de kennis en expertise in de samenleving met de scholen van SOML. Deze pijler is nog niet goed van de grond gekomen.

Kairos: een mogelijkheid om te reflecteren op de eigen professionele rol, door bijeenkomsten, netwerken, (informele) ontmoetingen en meetups.

Het uiteindelijke doel is het professionaliseren van leraren op het gebied van de nieuwste ontwikkelingen in de samenleving.

Heyy bestaat uit de samenwerkende SOML-scholen (directies, teamleiders, leraren, onderwijsondersteunend personeel), het stafbureau van SOML en het Heyy-team (anno augustus 2018 zijn dit twee relatiemanagers Heyy en een management-assistent). Daarnaast werkt Heyy intensief samen met externe stakeholders (bijvoorbeeld bij de ontwikkeling van professionaliseringstrajecten) en collega schoolbesturen. Er vindt qua externe stakeholders bijvoorbeeld samenwerking plaats met Fontys (Sittard, Eindhoven, Tilburg, Venlo), Hogeschool Zuyd, De Nieuwste Pabo, Hogeschool Utrecht, Hogeschool Arnhem Nijmegen, Technische Universiteit Eindhoven, Universiteit Maastricht, Open Universiteit, Gilde Opleidingen, regionale overheden en bedrijfspartners. De doelgroep van Heyy bestaat uit leraren, lerarenopleiders en professionals uit het bedrijfsleven en de overheid die bij willen dragen aan een nauwere band tussen onderwijs en hun sector.

Onderzoek

De directe projectpartners in het doorbraakproject waren SOML en de Open Universiteit. De Open Universiteit heeft flankerend onderzoek gedaan naar de ontwikkeling van Heyy en wat dit heeft opgeleverd. Er heeft aan het begin een kwalitatief behoefteonderzoek plaatsgevonden (zie uitgebreider in hoofdstuk 2), met als belangrijkste onderzoeksvraag: Welke aspecten zijn belangrijk bij het vormgeven en inrichten (inhoudelijk en organisatorisch) van Heyy?

Daarnaast heeft er gedurende het project een kwantitatief onderzoek plaatsgevonden (monitor/vragenlijst), met als onderzoeksvraag: *Welke randvoorwaarden zijn belangrijk voor Heyy, welke ontwikkeling zien we daarin en hoe scoort SOML na 3 jaar op een aantal succesindicatoren van Heyy vergeleken met een landelijke benchmark?*

Er is hiervoor driemaal op alle SOML-scholen een vragenlijst afgenomen. Daarnaast zijn in de laatste meting een aantal succesindicatoren meegenomen die iets zeggen over de opbrengsten van Heyy (professionalisering van leraren): innovatief gedrag, geletterdheid nieuwe media, algemene tevredenheid met functioneren en de drie basisbehoeften autonomie, competentie en verbondenheid.

Deze zijn vergeleken met een representatieve benchmark van niet deelnemende scholen. Zie voor een uitgebreidere beschrijving van het kwantitatieve onderzoek in hoofdstuk 4. Tenslotte heeft er aan het 'eind' van het project wederom een kwalitatief onderzoek plaatsgevonden (zie hoofdstuk 5). In twee focusgroep-interviews met leraren, schoolleiders en stakeholders is ingegaan op de vraag: Hoe kijkt men terug op de ontwikkeling van Heyy in de afgelopen drie jaar en hoe zou het vervolg eruit moeten zien?

Resultaat- en inspannings-indicatoren

De volgende resultaat- (eerste 3) en inspannings- (4^{de}) indicatoren zijn voor Heyy gedefinieerd in samenspraak met de Provincie Limburg (EAL voortgangsrapportage, 2016). Deze komen aan bod in hoofdstuk 3: De ontwikkeling van Heyy.

1. Er dienen regionale leercentra te worden opgezet waar een professionaliseringsaanbod ontwikkeld wordt, onder andere op didactiek, effectieve maatwerkleroutes, diverse werkvormen en toepassing van nieuwe media.
2. Bij tenminste 50% van de activiteiten dienen het relevante bedrijfsleven en overheidsorganisaties betrokken te worden, met als doel de nieuwste ontwikkelingen op de arbeidsmarkt in te bedden in het professionaliseringsaanbod.
3. Op 31 december 2017 dienen er minstens 350 leraren en anderen actief te zijn betrokken in de kern van het te vormen netwerk en dienen er minstens 1000 leraren, in heel Limburg, met dit type professionalisering kennis te hebben gemaakt.
4. Op 31 augustus 2018 dient het programma te zijn uitgerold op ten minste 20 scholen, op basis van een kostendekkende bijdrage.

Voorliggend eindverslag Doorbraakproject 4 van de Educatieve Agenda Limburg beoogt u te informeren over de ontwikkeling van regionale leercentra sinds de start in 2014.

2. Behoeftonderzoek Heyy

Bij de start van Heyy eind 2014 heeft er een behoeftonderzoek plaatsgevonden (Evers, Diepstraten, Kreijns, & Klaijisen, 2015). De uitkomsten van dit onderzoek (conclusies en aanbevelingen) zijn door SOML gebruikt in de verdere ontwikkeling van Heyy. In dit onderzoek zijn focusgroep-interviews gehouden met leraren en leidinggevendenden en interviews met stakeholders. De focusgroepen hadden tot doel in te gaan op vragen over het vormgeven van Heyy. Heyy heeft tot doel uit te groeien tot een regionaal leernetwerk, waarin leraren van en met elkaar leren. De volgende hoofdvragen kwamen aan bod:

1. Wat maakt dat leraren wel/niet deelnemen aan Heyy en uiteindelijk leernetwerkbijeenkomsten?
2. Hoe zouden leidinggevendenden en leraren Heyy het liefst ingericht zien (organisatorisch en inhoudelijk)?
3. Wat hebben zij daarbij nodig?

2.1. Opzet onderzoek

Bovengenoemde onderzoeksvragen zijn vertaald naar open interview thema's voor een focusgroep-gesprek met leraren en leidinggevendenden (de thema's: Deelname aan professionaliseringsactiviteiten; Wanneer is Heyy geslaagd?; Het vormgeven van Heyy; en Het vormgeven van professionaliseringsactiviteiten binnen Heyy).

Per scholengemeenschap is een focusgroep-gesprek afgenomen dat gemiddeld anderhalf uur duurde. Deze gesprekken hebben plaatsgevonden in de periode oktober 2014-maart 2015. Tijdens dit gesprek is opnieuw het doel en de opzet van het gesprek besproken. Het gesprek is digitaal opgenomen en later uitgeschreven. De interviewthema's verwijzen daarbij naar de achterliggende concepten. Per concept zijn de resultaten geanalyseerd. Een tweede beoordelaar heeft de analyses gecontroleerd (validatie check).

Naast de focusgroepen met leidinggevendenden en leraren, hebben er ook twee interviews plaatsgevonden met Stakeholders rond Heyy: met Fontys Lerarenopleidingen Sittard (in februari 2015) en met Daelzicht (in mei 2015). Deze interviews zijn ook uitgeschreven. Zowel leraren als leidinggevendenden (voorzitters centrale directie, sectordirecteuren, (adjunct) locatiedirecteuren, (adjunct) directeuren, teamleiders en leraren in een leidende rol, zoals innovator, trekker persoonlijk leren, en MR lid) hebben deelgenomen aan de focusgroep-interviews. Over het algemeen hebben meer leidinggevendenden dan leraren deelgenomen. Dit verklaren wij deels doordat het onderwerp Heyy meer bekendheid genoot bij leidinggevendenden¹.

2.2. Conclusies en aanbevelingen

Voor de resultaten (bevindingen) verwijzen wij graag naar het rapport Evers et al. (2015). Hier in dit eindrapport bespreken we alleen de conclusies en aanbevelingen. We willen benadrukken dat het hier gaat om een kwalitatief onderzoek, waarbij het tellen bij deze kleine aantallen geen kwantitatieve en representatieve betekenis heeft. Conclusies kunnen dan ook het beste over alle scholengemeenschappen heen getrokken worden. De focusgroepen zijn gehouden om met leraren, leidinggevendenden en stakeholders dieper in te kunnen gaan op Heyy en factoren die daarop van invloed zijn.

Op basis van de gesprekken kunnen we stellen dat, ten tijde van afname van de focusgroepen, Heyy als concept nog niet breed gekend werd. Vooral uit de gesprekken met leraren blijkt dat men van het bestaan van Heyy nog niet goed op de hoogte is dan wel dat het verward wordt met andere en/of voorbije activiteiten en initiatieven.

Belangrijk aandachtspunt uit de focusgroepen is in ieder geval dat Heyy nog niet op alle lagen op een breed eigenaarschap kan rekenen. Gevraagd wordt om meer en betere communicatie en er klinkt een roep voor het vergroten van de bekendheid en zichtbaarheid van Heyy. Deze bekendheid en zichtbaarheid is belangrijk voor het creëren van een stevige voedingsbodem waarop Heyy goed gedijt. Het goed regelen en afstemmen van een aantal structurele zaken (zoals de organisatie van professionaliseringsactiviteiten binnen Heyy) is ook belangrijk. Een punt waar aandacht voor gevraagd wordt is, in hoeverre leraren die zelf actief hun expertise delen binnen Heyy gefaciliteerd of gewaardeerd worden.

Naast structurele zaken speelt ook cultuur een rol. Aan de ene kant wordt gewezen op de op veel plekken aanwezige cultuur dat je als collega niet boven het maaiveld van de anderen wilt uitsteken. Het gelijkheidsdenken is nog sterk aanwezig, wat een cultuur van gespreid leiderschap in de weg kan staan. Men heeft het gevoel ook vaak nog vast te zitten in routines en vaste structuren zoals het rooster en vaste lokalen. Aan de andere kant wordt, vooral vanuit de leidinggevendenden, de verwachting geuit dat Heyy een positieve invloed kan hebben op de cultuur binnen de scholen en dat het gespreid leiderschap zal stimuleren.

¹ Voor een exacter overzicht van de demografische achtergrond van de deelnemers verwijzen wij naar het volledige rapport: Evers, Diepstraten, Kreijns, & Klaijnsen (2015).

Belangrijke uitgangspunten van Heyy worden onderschreven. Meest in het oog springende is de behoefte aan en het belang van het ontmoeten van anderen op het moment dat men het nodig heeft. Deze ontmoeting wordt echter overwegend als een fysieke activiteit beschouwd - het daadwerkelijk op de eigen of op andere locaties kijken bij, leren van en samenwerken met andere collega's. Belangrijke randvoorwaarde hierbij is het werken aan verbondenheid en de kwaliteit van relaties. Virtuele ontmoetingen leken nog minder te leven ten tijde van het behoefteonderzoek. Wel is bij een tweetal focusgroep-gesprekken met leidinggevendende de website van Heyy aan bod gekomen, evenals het belang van de toegevoegde waarde daarvan te waarborgen. Heyy zal succesvol worden wanneer Heyy erin slaagt om vraaggericht te werken, maatwerk te leveren (van leraren en experts 'van buiten') en dit doet vanuit realistische ambities.

Ook bij de stakeholders is het Heyy-concept nog niet algemeen bekend. Stakeholders onderschrijven echter net als leraren en leidinggevendende de wezenlijke uitgangspunten van Heyy, zoals het ontmoeten van anderen. Van belang hierbij zijn aspecten als locatie, bereikbaarheid en tijd, maar ook het creëren van een veilig leerklimaat. Een dergelijk klimaat, waarin kwaliteiten van leraren zichtbaar gemaakt en erkend worden, werkt niet alleen bevorderlijk voor professionalisering van leraren maar ook voor gespreid leiderschap binnen de scholen. Betrokkenheid bij Heyy levert de stakeholders naar verwachting meer kennis op over zowel het onderwijsveld als over leren op de werkplek en kennisdeling over gemeenschappelijke thema's. Het lijkt er dan ook op dat Heyy ook voor samenwerkingspartners buiten de eigen SOML-scholen een waardevolle functie zou kunnen vervullen.

3. Ontwikkeling van Heyy

In dit hoofdstuk zal de ontwikkeling van Heyy worden besproken per resultaat- en inspannings-indicator (de indicatoren zoals ook besproken in de Inleiding).

Resultaat-indicator 1: Er dienen regionale leercentra te worden opgezet waar een professionaliseringsaanbod ontwikkeld wordt, onder andere op didactiek, effectieve maatwerkleroutes, diverse werkvormen en toepassing van nieuwe media.

Heyy beoogt de professionaliseringsdoelstellingen, van zowel de scholen als de individuele medewerkers, zo optimaal mogelijk te ondersteunen en de samenwerking tussen scholen, secties en leergemeenschappen te faciliteren en te versterken. ICT, gebruik van nieuwe media en veiligheid is een van de belangrijke speerpunten in de ontwikkeling van de professionaliseringsactiviteiten. Heyy maakt primair gebruik van de *eigen* kennis en competenties van SOML-medewerkers en secundair van een netwerk van experts dat door en met de SOML-scholen wordt gevormd. Ter illustratie een paar thema's die Heyy heeft opgepakt in samenwerking met andere schoolbesturen:

Formatief toetsen: inspiratiemiddag rondom het thema Formatief toetsen in samenwerking met LVO en SVO/PL. Scholingsaanbod formatief toetsen in samenwerking met Fontys lectoraat Kwaliteit van toetsen en beoordelen.

Wetenschap en Techniek: twee inspiratiemiddagen en een aantal workshops WenT in samenwerking met besturen voor primair onderwijs SKOEM, Kindante en Stichting Swalm en Roer, evenals De Nieuwste Pabo, Fontys Hogescholen en Hogeschool Windesheim.

Culturele en Kunstzinnige vorming: Bendecafé de Spelende Leraar, studiedag Vernieuwd CKV, studiedag Digitale Media en de Kunsten, Workshop Bildung. In samenwerking met OGVO (VO), Swalm en Roer (PO), ECI Cultuurfabriek, Hogeschool Utrecht, Fontys Dansacademie, en ArtEZ Hogeschool voor de Kunsten.

Schoolopleiders en schoolcoaches: professionaliseringsaanbod ontwikkeld in samenwerking met LVO, SVO/PL en OGVO.

Resultaat-indicator 2: Bij tenminste 50% van de activiteiten dienen het relevante bedrijfsleven en overheidsorganisaties betrokken te worden, met als doel de nieuwste ontwikkelingen op de arbeidsmarkt in te bedden in het professionaliseringsaanbod.

Het initiële aanbod van Heyy bestond uit een vijftigtal activiteiten, waarvan 10% was ontwikkeld door externe partners. De verbreding en verdieping van de samenwerking met bedrijfsleven en overheidsorganisaties heeft geresulteerd in een stijging naar 59%. Het professionaliseringsaanbod van Heyy bestaat uit ongeveer 80 scholingsactiviteiten². De activiteiten betreffen de SOML-Onderwijsdag, trainingen en intervisie/netwerk-sessies. Ook organiseert Heyy in samenwerking met partners Bendecafés.

Het Bendecafé is een ontmoetingsplek waar innovatie centraal staat. Deelnemers aan een Bendecafé doen inzichten, steun en vaardigheden op om binnen de eigen school en in samenwerking met andere scholen vraagstukken als teruglopend leerlingenaantal, persoonlijk leren of leren in de 21ste eeuw te belichten, oplossingen te bedenken en innovaties te realiseren.

De Bendecafés worden georganiseerd in samenwerking met:

- **Innovatie Impuls Onderwijs:** Ontwikkelen en opstart Bendecafés in Limburg, procesbegeleiding eerste drie Bendecafés.
- **Kennisnet:** Ontwikkelen en aanbieden workshops 21e -eeuwse vaardigheden in de klas (Bendecafé 'Leren in de 21e eeuw', Bendecafé 'Onderwijs Persoonlijk Maken').
- **Fontys Lerarenopleiding Sittard:** Inspiratiemiddag Wetenschap en Techniek met aanbod voor basis- en voortgezet onderwijs (inspiratiemiddag Wetenschap en Techniek in po en vo).
- **Fontys Venlo:** Inspiratiemiddag Wetenschap en Techniek met aanbod voor basis- en voortgezet onderwijs (inspiratiemiddag Wetenschap en Techniek in po en vo).
- **De Nieuwste Pabo:** Inspiratiemiddag Wetenschap en Techniek met aanbod voor basis- en voortgezet onderwijs (inspiratiemiddag Wetenschap en Techniek in po en vo).
- **Hogeschool Utrecht:** Bildung (Bendecafé 'De Spelende Leraar').
- **ECl Cultuurfabriek:** Bildung (Bendecafé 'De Spelende Leraar').
- **Fontys Dansacademie Tilburg:** Bildung (Bendecafé 'De Spelende Leraar').
- **Het Kind - platform voor onderwijs en opvoeding:** Pedagogisch tact in de klas (Bendecafé 'Pedagogisch tact').
- **OU:** Gespreid leiderschap (Bendecafé 'Gespreid leiderschap in het onderwijs.').
- **Van Gogh Stichting:** De zorg (rondom de) leerling (Bendecafé Signalen).
- **Met GGZ:** De zorg (rondom de) leerling (Bendecafé Signalen).
- **Politie Roermond:** De zorg (rondom de) leerling (Bendecafé Signalen).
- **Fontys OSO:** Oplossingsgericht werken in de klas (Bendecafé 'Pedagogisch tact').
- **Scholen voortgezet onderwijs DaCapo, Graaf Huyn College, St. Jan College, Connect College, Den Hulster, Hondsrug College** (Bendecafé 'Leerlingen in gesprek met leraren.', Bendecafé 'Onderwijs Persoonlijker Maken.').

² Stand van zaken augustus 2018.

Resultaat-indicator 3: Op 31 december 2017 dienen er minstens 350 leraren en anderen actief te zijn betrokken in de kern van het te vormen netwerk en dienen er minstens 1000 leraren, in heel Limburg, met dit type professionalisering kennis te hebben gemaakt.

Sinds de start van Heyy is het aantal betrokken leraren jaarlijks gestegen. Van 345 SOML leraren in 2015 naar 900 in 2018 hebben per jaar actief met dit type professionalisering kennis gemaakt. De deelname van leraren uit andere onderwijsstichtingen is gestegen van 66 naar 250. In totaal hebben 1150 leraren deelgenomen aan professionaliseringsactiviteiten van Heyy.

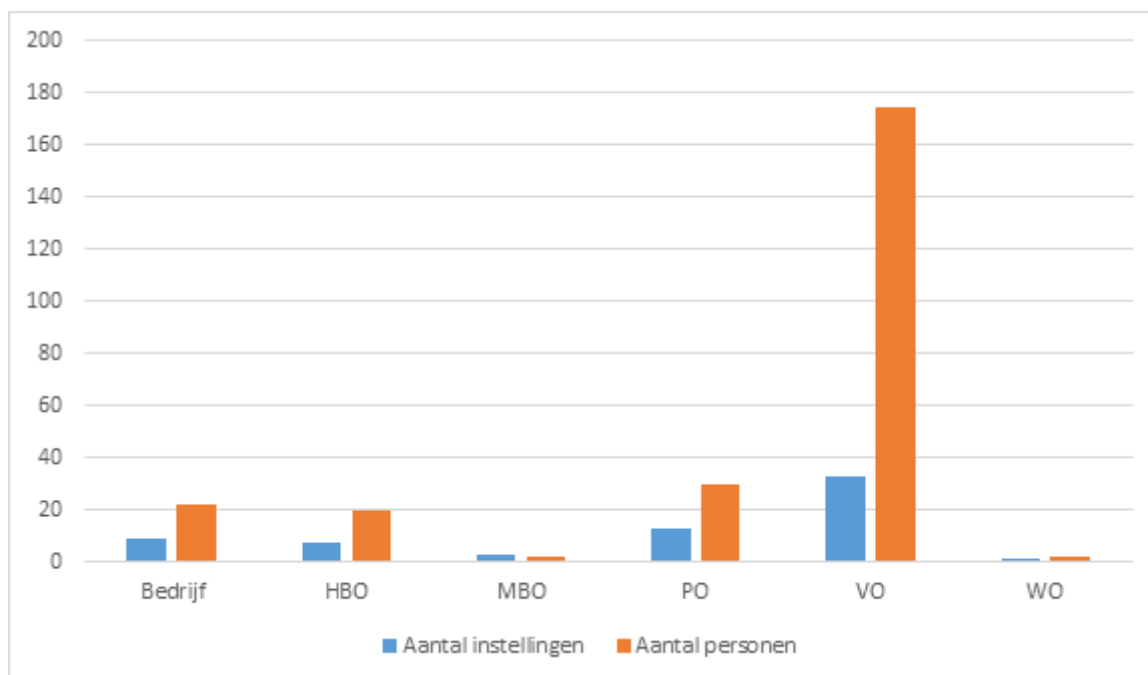
Het voltallige personeel (bijna 1000 personen) van SOML neemt daarnaast jaarlijks deel aan de door Heyy georganiseerde SOML-Onderwijsdag, waarin leren en innoveren centraal staan.

Tot 2018 hebben nagenoeg alle medewerkers meegewerkt aan de ontwikkeling van een professionaliseringsactiviteit of hebben deze gegeven (bijvoorbeeld workshop, atelier, netwerk, intercollegiale visitatie). In totaal zijn er tot nu toe ongeveer 900 medewerkers actief betrokken in de kern van het netwerk. In het eerste jaar waren dit er 50.

Inspannings-indicator 4: Op 31 augustus 2018 dient het programma te zijn uitgerold bij ten minste 20 scholen, op basis van een kostendekkende bijdrage.

Aan de Bendecafés hebben naast medewerkers van SOML 250 mensen³ afkomstig van 60 scholen primair, voortgezet, middelbaar beroepsonderwijs, hoger beroepsonderwijs, wetenschappelijk onderwijs en bedrijven deelgenomen (zie Figuur 1).

In 2016 zijn we gestart met het structureel uitbreiden naar andere besturen dan SOML. Een aantal activiteiten van Heyy wordt georganiseerd in samenwerking met andere schoolbesturen, met name LVO, SVO/PL en OGVO. Samenwerking met OMO (Brabant) is in ontwikkeling. Principes van Heyy worden hierbij uitgewisseld en (deels) overgenomen in eigen academies, zowel in het primair, voortgezet, middelbaar als hoger beroepsonderwijs. Deelname door medewerkers buiten SOML, bijvoorbeeld aan Bendecafés en inspiratiemiddagen, wordt mede betaald door betreffende scholen of schoolbesturen.



Figuur 1. Deelnemers (niet-SOML) aan activiteiten Heyy (Bendecafés) 2014-2017.

³ Van elke deelnemer is de unieke deelname opgenomen, ongeveer de helft van de deelnemers heeft deelgenomen aan diverse bendecafés.

Inspannings-indicator sub4 (geldt voor alle projecten): Voor alle doorbraakprojecten dient er te worden gewerkt aan inbedding van het initiatief in de dagelijkse praktijk zodat de succesvolle onderdelen van de interventie ook na afloop van deze projecten eigenstandig worden voortgezet.

Het meerjarenbeleidsplan van SOML kent vier pijlers, waaronder de pijler 'Investeren in medewerkers.'. Medewerkers nemen deel aan professionaliseringsactiviteiten van en via Heyy en nemen deel aan het lerarenregister. *'De keuze voor Persoonlijk Leren door leerlingen impliceert dat we voor onze medewerkers dezelfde keuze maken. We streven naar een congruente aanpak. Ook voor de medewerkers geldt dat we hen in staat stellen hun talent te ontdekken, te ontwikkelen, te benutten en te borgen. (...) Binnen SOML willen we ook graag het leren van en met elkaar faciliteren. Medewerkers geven aan veel te leren van de uitwisseling tussen de verschillende SOML-locaties. In dit kader zetten we het regionaal professionaliseringscentrum Heyy in, dé plek binnen SOML voor ontwikkeling en zowel fysieke als virtuele ontmoeting.'* (SOML Meerjarenbeleidsplan 2014 - 2018).

Deelname aan deskundigheidsbevordering Heyy wordt mede betaald uit scholingsbudget van de deelnemende medewerkers. Deelname door medewerkers buiten SOML wordt zoals eerder aangegeven mede betaald door de betreffende scholen of schoolbesturen.

De officiële start van het project was eind 2014. Na het project zal Heyy blijven bestaan. Middelen worden verkregen door een kostendekkende bijdrage te vragen aan scholen voor afname van het professionaliseringsaanbod c.q. deelname aan het netwerk van leercentra.

Naar andere stakeholders toe vindt verbreding en effectvergroting op twee niveaus plaats. Ten eerste door andere schoolbesturen, bedrijfspartners en overheidsorganisaties uit te nodigen om deel te nemen aan het netwerk van regionale leercentra. Ten tweede vindt disseminatie plaats via het openbare deel van het virtuele platform, via blogs en andere publicaties en via netwerken van participerende bedrijven en instellingen.

4. Monitor randvoorwaarden Heyy en succesindicatoren

In dit hoofdstuk bespreken we het begeleidend kwantitatief onderzoek binnen het doorbraakproject waarin de volgende onderzoeksvraag leidend was: *Welke randvoorwaarden zijn belangrijk voor Heyy, welke ontwikkeling zien we daarin en hoe scoort SOML na 3 jaar op een aantal succesindicatoren van Heyy vergeleken met een landelijke benchmark?*

Op basis van de literatuur en uitgebreide gesprekken met SOML werden belangrijke randvoorwaarden voor Heyy bepaald. Ook werden indicatoren, die het succes/de opbrengsten van Heyy tastbaar kunnen maken, vastgelegd. Om de ontwikkeling van deze factoren te bestuderen, werd een monitor ontwikkeld voor een kwantitatief onderzoek. Het doel van dit onderzoek was het monitoren van deze factoren (in de perceptie van leraren) op de SOML-scholen over een periode van ongeveer 3 jaar.

De monitor werd over drie metingen afgenomen bij de SOML-scholen (april-juli 2014, nov-mrt 2016 en jan-feb 2017⁴). In 4.1. geven we een korte samenvatting van de evolutie van de randvoorwaarden over de drie metingen. Van elke meting is een rapportage gemaakt voor SOML als geheel en (indien mogelijk) de individuele scholen. Dit heeft als input gediend voor de ontwikkeling (van de randvoorwaarden) voor Heyy. In 4.2. volgt een vergelijking van de succesindicatoren met een landelijke benchmark. Een gedetailleerde bespreking van de uitkomsten van deze metingen kan worden gevonden in de rapportages van elke meting (Becks, Evers, & Kreijns, 2015; Rajagopal, Evers, & Kreijns, 2016; Rajagopal, Evers, & Kreijns, 2017).

⁴ Idealiter zou er dezelfde periode van afname zijn geweest in ieder jaar van de meting. Dit was qua timing voor de scholen helaas niet mogelijk.

4.1. Randvoorwaarden voor Heyy

Een literatuurverkenning en gesprekken met SOML (directie, leraren en relatiemanager Heyy) gaven richting aan een kwantitatieve studie rond 4 (categorieën van) randvoorwaarden, die als belangrijk voor het succes van Heyy werden geïdentificeerd. Hieronder geven we voor elke factor een korte beschrijving waarbij is aangegeven met hoeveel vragen deze is gemeten in de vragenlijst, een voorbeeldvraag en op welke schaal respondenten hebben geantwoord.

1. Transformatief leiderschap

Transformatief leiderschap wordt steeds meer onderzocht in het kader van professionele ontwikkeling en blijkt hiervoor cruciaal te zijn (Geijssel, Slegers, Stoel, & Krüger, 2009; Runhaar, 2008). Heyy is ontwikkeld vanuit de gedachte dat leraren zich blijvend professionaliseren om bij te dragen aan de innovatie van het onderwijs op school. Het transformatief leiderschap van schoolleiders creëert de professionele ruimte die de leraren daarbij tot hun beschikking krijgen. Transformatief leiderschap is gedefinieerd als een aantrekkelijke visie formuleren, zin en betekenis geven aan het werk van medewerkers, het goede voorbeeld geven, participatie en intellectuele stimulatie en individuele consideratie (De Hoogh, 2004). Deze factor is gemeten met 11 vragen in de vragenlijst (zie ook De Hoogh, 2004). Een voorbeeldvraag in de vragenlijst was: "Mijn direct leidinggevende betreft medewerkers bij besluiten die van belang zijn voor hun werk." Hier hoorde een 7-punts antwoordschaal bij van 1 = helemaal mee oneens tot 7 = helemaal mee eens.

2. Participatie in besluitvorming op school

Participatie in besluitvorming op school blijkt een belangrijke voorwaarde te zijn voor persoonlijke groei, leren en ontwikkeling (Evers, 2012; Geijssel, Slegers, Van den Berg, & Kelchtermans, 2001). Daarom is dit een belangrijke voorwaarde voor de ontwikkeling van Heyy activiteiten. Deze factor is gemeten met 5 vragen in de vragenlijst (Evers, 2012; Kwakman, 2003). Een voorbeeldvraag was: "Ik heb rechtstreeks invloed op beslissingen van de school." Hier hoorde een 7-punts antwoordschaal bij van 1 = helemaal mee oneens tot 7 = helemaal mee eens.

3. Gespreid leiderschap

Leiderschap nemen, maar ook elkaar gunnen staat centraal bij gespreid leiderschap. Het is belangrijk leiderschap niet alleen te zien als een gedragseigenschap van een formele leider, maar vooral als een rol, als een proces dat zich voordoet in de samenwerking tussen actoren in een organisatie (Harris, 2008; Hulsbos, Andersen, Kessels, & Wassink, 2012; Kessels, 2012). Wie dat leiderschap 'neemt', 'verwerft', 'toestaat' en 'gunt', kan verschillen van situatie tot situatie. Leiderschap moet worden gegund door collega's in een team, maar ook door de schoolleiding. In dit onderzoek worden de volgende concepten gemeten: gespreid leiderschap zelf (In hoeverre is er sprake dat groepsleden wisselend leiderschapsrollen vervullen?; gemeten met 5 vragen; voorbeeldvraag: "In mijn groep⁵ heeft iedereen al een keer de groep geleid."), directe voedingsbodem voor gespreid leiderschap (bv. Weet men van elkaars kwaliteiten? Heeft men de benodigde deskundigheid bijeen?; gemeten met 3 vragen; voorbeeldvraag: "In mijn groep hebben we alle benodigde deskundigheid bijeen."), en het gunnen van gespreid leiderschap (bv. Respecteert men dat leden afwisselend de groep aansturen?; gemeten met 5 vragen; voorbeeldvraag: "In mijn groep vinden de leden het goed wanneer andere leden de groep gaan leiden."). Bij alle vragen over gespreid leiderschap hoorde een 7-punts antwoordschaal: van 1 = helemaal niet van toepassing tot 7 = helemaal van toepassing.

Onder andere in gesprekken met SOML bleek dat de ontwikkeling van een cultuur van *gespreid leiderschap* als belangrijk werd geacht voor de ontwikkeling van Heyy, omdat dit het leren van elkaar en het proces van verbindingen leggen stimuleert.

4. Autonomie, Competentie en Verbondenheid

De professionele ruimte komt tot uitdrukking in de basisbehoeften autonomie, competentie en verbondenheid en is een belangrijke voorwaarde voor professionele ontwikkeling (Deci & Ryan, 2000; Martens, 2010). In de vragenlijst is autonomie en competentie ieder gemeten met 6 vragen; verbondenheid met 5 vragen (Kreijns, Evers, Klaijnsen, & Kessels, ingediend). Autonomie betekent de behoefte om een gevoel van controle te

⁵ Met 'groep' kan zowel team, (vak) sectie, afdeling als werkgroep worden bedoeld. Hier is specifiek naar gevraagd in de vragenlijst. Indien men bv. aangaf team, is hierop doorgevraagd.

hebben (invloed uit te kunnen oefenen) in het werk dat men doet. Een voorbeeldvraag was: “Op mijn werk kan ik de dingen doen die ik echt wil of me interesseren.” De behoefte aan competentie reflecteert de menselijke behoefte om zich competent en effectief te voelen in datgene wat men doet. Een voorbeeldvraag was: “Op mijn werk slaag ik er altijd in moeilijke taken af te ronden.” Verbondenheid refereert aan de behoefte om zich verbonden te voelen en te interacteren met anderen. Een voorbeeldvraag was: “Op mijn werk accepteren mijn collega’s en ik elkaar om wie we zijn.” Bij alle vragen over autonomie, competentie en verbondenheid hoorde een 7-punts antwoordschaal: van 1 = helemaal niet van toepassing tot 7 = helemaal van toepassing. Deze basisbehoeften worden als belangrijke voorwaarden gezien voor professionalisering via Heyy.

4.1.1. Resultaten monitor randvoorwaarden voor Heyy

De monitor (vragenlijst) is uitgezet onder alle leraren van SOML (in de meting van 2016 deden twee scholen niet mee). Tabel 1 geeft een overzicht van de respons voor elk van de drie metingen. De respons liep gedurende de metingen terug.

Tabel 1. Respons voor elke meting.

	Totaal uitnodigingen	Totaal aantal ingevulde vragenlijsten	Responspercentage
Meting 2014	779	295	38%
Meting 2016	658	205	31.2%
Meting 2017	757	176	23.2%

In Tabel 2 en Tabel 3 wordt de evolutie van de randvoorwaarden/factoren (zoals in 4.1. besproken) over de drie metingen samengevat. De betrouwbaarheid van alle factoren/variabelen was in orde (zie de rapportages van elke meting: Becks et al., 2015; Rajagopal et al., 2016; Rajagopal et al., 2017). Het verschil in het gemiddelde van elke factor tussen twee metingen is vastgesteld met een gepaarde T-toets. Groen wil zeggen dat de score (het gemiddelde) significant hoger is dan in de vorige meting.

Tabel 2. Vergelijking van gemiddelden tussen meting 2014 en 2016.

	Meting 2014 (nulmeting)	Meting 2016
1. Transformatief leiderschap	4.99	5.15
2. Participatie in besluitvorming	4.70	4.55
3. Gespreid leiderschap	3.67	4.09
4. Voedingsbodem voor gespreid leiderschap	5.42	5.52
5. Gunnen aan elkaar van gespreid leiderschap	4.99	5.21
6. Autonomie	4.66	4.92
7. Competentie	4.72	4.87
8. Verbondenheid	5.12	5.28

Noot: $N = 119$. Scores gemeten op een 7-puntsschaal. Groen is significant verschil.

Tabel 3. Vergelijking van gemiddelden tussen meting 2016 en 2017.

	Meting 2016	Meting 2017
1. Transformatief leiderschap	5.07	5.04
2. Participatie in besluitvorming	4.53	4.55
3. Gespreid leiderschap	3.85	3.85
4. Voedingsbodem voor gespreid leiderschap	5.43	5.47
5. Gunnen aan elkaar van gespreid leiderschap	5.09	4.87
6. Autonomie	4.94	4.81
7. Competentie	4.90	4.99
8. Verbondenheid	5.19	5.18

Noot: $N = 77$. Scores gemeten op een 7-puntsschaal. Groen is significant verschil.

In Tabel 2 worden de scores vergeleken van de 119 leraren die de vragenlijst zowel in 2014 als in 2016 hebben ingevuld. Tabel 3 geeft de scores weer van de 77 leraren die zowel de meting in 2016 als die in 2017 hebben ingevuld. Dit verklaart waarom er een verschil zit tussen de gemiddelde scores van de kolom meting 2016 in Tabel 2 en die van meting 2016 in Tabel 3⁶. De metingen tonen hoe SOML een stabiele transformatieve leiderschap vertoont met redelijk hoge scores over de drie jaren. Daarmee vormt het een redelijk goede voedingsbodem voor de ontwikkeling van Heyy. De mate van participatie in besluitvorming scoort lager, maar wel nog boven het gemiddelde van de antwoordschaal en ook dit blijft redelijk stabiel over de tijd.

Gespreid leiderschap op de SOML-scholen is gegroeid tussen de eerste en tweede meting, daarna lijkt het wat afgevlakt. De voedingsbodem voor gespreid leiderschap is stabiel over de jaren en redelijk hoog te noemen; dit geldt ook, zei het wat minder hoog, voor gunnen van gespreid leiderschap. De ervaren autonomie en competentie bij de leraren is met name gegroeid tussen de eerste en tweede meting, daarna lijkt het wat te zijn afgevlakt. De SOML-scholen vertonen tevens een stabiele redelijk hoge mate van verbondenheid tussen collega's onderling.

De evolutie van de randvoorwaarden tussen 2014-2017 tonen dat SOML een redelijk goede voedingsbodem biedt voor de ontwikkeling van Heyy. De meeste (positieve) groei was te zien tussen de eerste en tweede meting. Tussen de tweede en derde meting lijken de factoren gestabiliseerd te zijn (hier kan ook sprake zijn van enige mate van een plafond effect). Als de scores van de factoren in de derde en laatste meting onderling worden vergeleken dan is er met name ruimte voor verbetering wat betreft participatie in besluitvorming en gespreid leiderschap.

4.2. Succesindicatoren Heyy

In de business case (Educatieve Agenda Limburg, 2014) zijn een aantal succesindicatoren van Heyy gedefinieerd. Heeft de werkwijze geleid tot: 1) innovatief gedrag van leraren, 2) geletterdheid nieuwe media: adequater gebruik van nieuwe media door leraren en 3) leraren die meer tevreden zijn over hun eigen functioneren. Hier hebben we nog aan toegevoegd 4) de drie basisbehoeften: autonomie, competentie en verbondenheid (die niet alleen als voorwaarden kunnen worden gezien maar ook als succesindicatoren: Heyy kan hieraan bijdragen). Er is hiervoor een vergelijking gemaakt tussen de leraren van SOML die de laatste meting hebben ingevuld ($N = 176$), en een algemene benchmark van DUO-onderwijsonderzoek & advies (2017; $N = 654$). De totale dataset is dus $N = 176 + 654 = 830$. De benchmark is representatief naar regio (indeling Ministerie en Nielsen-indeling), naar schoolgrootte (uitgedrukt in het aantal leerlingen) en naar denominatie (openbaar, katholiek, protestants-christelijk en overig). Uiteraard kan niet worden aangetoond dat specifiek alleen Heyy heeft bijgedragen aan de succesindicatoren. Het geeft wel een indicatie, aangezien de succesindicatoren (theoretisch gezien) gelinkt zijn aan Heyy en het Heyy project een van de belangrijkste beleidsinitiatieven is geweest binnen SOML in de afgelopen drie jaar op het gebied van professionalisering. Er is ook gekeken naar de correlaties tussen de succesindicatoren of deze niet te sterk samenhangen (wat een indicatie is voor de onafhankelijkheid van de variabelen en dat er verschillende aspecten worden gemeten). De correlaties waren niet te hoog (de hoogste correlatie was tussen geletterdheid nieuwe media en innovatief gedrag, $r = .46$, $p < .01$; de laagste correlatie was tussen geletterdheid nieuwe media en verbondenheid, $r = .18$, $p < .01$).

Innovatief gedrag

Innovatief gedrag is gedefinieerd als het verkennen, genereren, promoten en implementeren van nieuwe ideeën (De Jong & Den Hartog, 2005; Messmann, Stoffers, Van der Heijden, & Mulder, 2017). De veronderstelling is dat deelname van leraren aan de Heyy professionaliseringsactiviteiten (denk bv. aan de Bendecafés waar innovatie van het onderwijs centraal staat) bijdraagt aan innovatief gedrag van leraren.

⁶ De scores van de kolom meting 2016 in Tabel 2 en die van meting 2016 in Tabel 3 waren wel hetzelfde geweest als de scores waren vergeleken van de leraren die alle drie de metingen hebben ingevuld; omdat dit vanwege de hoge uitval een erg kleine groep was, is ervoor gekozen om bij de vergelijking tussen twee metingen alle docenten mee te nemen die beide metingen hebben ingevuld.

Innovatief gedrag is hier gemeten met een gevalideerde schaal (*let wel in de perceptie van leraren*, zie De Jong & Den Hartog, 2005). Een voorbeeldvraag was: "Ik vind het leuk om dingen op een nieuwe manier uit te proberen." De gemiddelde score (op een 7-puntsschaal; helemaal niet van toepassing - helemaal van toepassing) van SOML was 5.21 ($SD = 1.10$); de gemiddelde score van de benchmark was 5.10 ($SD = 1.11$). Een ongepaarde T-toets laat echter geen significant verschil tussen deze gemiddelden zien ($p > .05$).

Geletterdheid nieuwe media

Geletterdheid van nieuwe media is gedefinieerd als om weten te gaan en het toepassen van nieuwe media in de onderwijspraktijk (*in de perceptie van leraren*). Nieuwe media is de verzamelnaam voor digitale informatiebronnen (zoals Wikipedia), interactieve websites (zoals YouTube) en communicatie media waarmee je de massa kunt aanspreken (zoals Facebook en Twitter). Het is gemeten met een nieuw ontwikkelde meetschaal (4 vragen), gebaseerd op Thurlings et al. (2015). Een voorbeeldvraag was: "Ik weet nieuwe media toe te passen in mijn eigen onderwijs." De betrouwbaarheid van de meetschaal was in orde (Cronbach's alpha = .91; gebaseerd op totale steekproef, $N = 830$). De veronderstelling is dat deelname van leraren aan Heyy professionaliseringsactiviteiten (waarin de nadruk lag op innovatie van het onderwijs en gebruik van nieuwe media), bijdraagt aan de geletterdheid van nieuwe media. De gemiddelde score (op een 7-puntsschaal; helemaal mee oneens - helemaal mee eens) van SOML was 5.25 ($SD = 1.22$); de gemiddelde score van de benchmark was 5.09 ($SD = 1.20$). Een ongepaarde T-toets laat echter geen significant verschil tussen deze gemiddelden zien ($p = .11 > .05$).

Algemene tevredenheid met functioneren

Bij tevredenheid met het eigen functioneren, gaat het om hoe tevreden leraren zijn over hoe ze zaken aanpakken, toepassen en leren in hun werk (gebaseerd op o.a. Karanikola & Papathanassoglou, 2015; Pepe, Addimando, & Veronese, 2017). Deze meetschaal is nieuw ontwikkeld en bestaat uit vier vragen. Een voorbeeldvraag was: "Ik ben tevreden over de manier waarop ik de dingen aanpak in mijn werk." De betrouwbaarheid van de meetschaal was in orde (Cronbach's alpha = .89; gebaseerd op totale steekproef, $N = 830$). Aangenomen wordt dat deelname van leraren aan Heyy professionaliseringsactiviteiten bijdraagt aan tevredenheid met het eigen functioneren. De gemiddelde score (op een 7-puntsschaal; helemaal mee oneens - helemaal mee eens) van SOML was 5.40 ($SD = .94$); de gemiddelde score van de benchmark was 5.28 ($SD = .97$). Een ongepaarde T-toets laat echter geen significant verschil tussen deze gemiddelden zien ($p > .05$).

De basisbehoeften autonomie, competentie en verbondenheid

De basisbehoeften zijn eerder uitgelegd onder randvoorwaarden van Heyy. Er kan worden aangenomen dat deelname van leraren aan Heyy professionaliseringsactiviteiten ook weer bijdraagt aan een groter gevoel van autonomie, competentie en verbondenheid. Autonomie, competentie en verbondenheid is gemeten met gevalideerde meetschalen (in totaal 17 vragen, zie ook eerder zoals beschreven in 4.1.). Voor autonomie was de gemiddelde score (op een 7-puntsschaal; helemaal niet van toepassing - helemaal van toepassing) van SOML 4.90 ($SD = 1.19$); de gemiddelde score van de benchmark was 4.53 ($SD = 1.29$). Een ongepaarde T-toets laat bovendien een significant verschil tussen deze gemiddelden zien ($p < .01$). Voor competentie was de gemiddelde score (op een 7-puntsschaal; helemaal niet van toepassing - helemaal van toepassing) van SOML 4.93 ($SD = .92$); de gemiddelde score van de benchmark was 5.03 ($SD = .91$). Een ongepaarde T-toets laat echter geen significant verschil tussen deze gemiddelden zien ($p > .05$). Voor verbondenheid was de gemiddelde score (op een 7-puntsschaal; helemaal niet van toepassing - helemaal van toepassing) van SOML 5.19 ($SD = 1.00$); de gemiddelde score van de benchmark was 5.00 ($SD = 1.13$). Een ongepaarde T-toets laat bovendien een significant verschil tussen deze gemiddelden zien ($p < .05$).

Concluderend, wat betreft autonomie, competentie en verbondenheid, scoort de autonomie beleving bij SOML duidelijk significant hoger dan de benchmark. Ook verbondenheid scoort significant hoger bij SOML, alleen is het gemiddelde wel maar .19 hoger op een 7-puntsschaal. Op 2 van de 6 succesindicatoren scoort SOML dus significant hoger dan de landelijke benchmark. Op de andere 4 is de score gelijk.

5. Toekomst van Heyy

5.1. Eindevaluatie Heyy

In dit hoofdstuk wordt een korte beschrijving en samenvatting gegeven van de kwalitatieve evaluatie door stakeholders. Voor een meer gedetailleerde uitwerking verwijzen we naar het rapport: Rajagopal, Evers, en Kreijns (2018).

5.1.1. Opzet onderzoek

De eindevaluatie omvatte 2 focusgroep-interviews. In totaal namen 16 medewerkers van SOML-scholen deel (7 in focusgroep 1 op 26 maart 2018 en 9 in focusgroep 2, op 5 april 2018). Alle deelnemers waren in een bepaalde hoedanigheid betrokken bij Heyy en waren dan ook 'geïnformeerde participanten'. Er was een vertegenwoordiging vanuit leraren/OOP, leidinggevend en stakeholders. De interviewthema's waren:

- Is Heyy geslaagd?
- Leeft Heyy binnen de scholen?
- Wat maakt dat leraren wel/niet deelnemen?
- Wat levert Heyy op?
- Hoe Heyy in te richten (organisatorisch en inhoudelijk)?
- Wat is hiervoor nodig?
- Zijn er factoren die Heyy belemmeren?
- Hoe zou vervolg van Heyy eruit moeten zien?

Elke focusgroep werd begeleid door 1 onderzoeker die als moderator fungeerde. Elk interview duurde ongeveer 2 uur. Aan het begin van het interview is opnieuw het doel en de opzet van het gesprek besproken, zoals ook al in de uitnodigingsmail was aangekondigd. Er werden audio-opnames gemaakt van de interviews, die werden getranscribeerd en gecodeerd. Een tweede beoordelaar heeft de analyses gecontroleerd (validatie check).

5.1.2. Conclusies en aanbevelingen

De eerste conclusie is dat Heyy vooral succes kent in de workshops en cursussen die door leraren voor leraren gemaakt worden. Hierdoor wordt Heyy voornamelijk gezien als een interne aanbieder van cursussen en hiermee vanuit het perspectief van de leraren gezien, in directe concurrentie zit met andere externe aanbieders. De focus op cursussen maakt dat Heyy niet altijd als relevant wordt ervaren door de individuele leraar die ook een bepaalde vrijheid wil in het invullen van de eigen professionaliseringsvraag. Hierbij werd Heyy gezien als de "goedkopere", meer kosten-efficiënte oplossing, waar tegelijkertijd issues van professionaliteit in termen van aanbod en timing van cursussen kunnen spelen. Het advies hierin is dan ook dat in de toekomst niet alleen wordt ingezet op het voor elkaar ontwikkelen van cursussen/workshops waar nu de nadruk op ligt, maar dat er meer aandacht uitgaat naar het stimuleren van de informele contacten tussen de leraren, door meer facilitering van ontmoeting, maar zonder de sturing op inhoud. Het belang van de ontmoeting van anderen op het moment dat men het nodig heeft, kwam ook al terug in het behoefteonderzoek Heyy (zie hoofdstuk 2).

De tweede conclusie betreft de centrale rol van de relatiemanager van Heyy die een goede vertaling weet te maken tussen vragen van scholen en een professionaliseringsaanbod. De persoonlijke aanpak van een centrale figuur werkt goed in het bouwen van persoonlijke relaties, maar kan ook een belemmering zijn voor de duurzaamheid van het netwerk als dit soort taken alléén bij deze persoon blijven liggen. Het advies is dan ook dat op elke locatie meer taken rond het gebruik van Heyy worden opgenomen door de schoolleiding en teamleiding zelf en hierin vooral aandacht te hebben voor het in kaart brengen van de professionaliseringsvraag samen met de leraren (zie ook de ruimte voor verbetering waar het gaat om meer participatie in besluitvorming van leraren). Samengenomen met advies 1, kan deze aanpak ervoor zorgen dat

er relevantere just-in-time ondersteuning kan worden geboden door collega's en persoonlijke netwerken. Daarnaast kunnen cursussen doelbewuster ingezet worden voor de ondersteuning van teams en scholen. Het is ook de verwachting dat deze aanpak de co-creatie processen tussen de leraren zal verbeteren.

De derde conclusie is dat Heyy (nog steeds) vrij nieuw is en dat er tijd moet worden gegeven om het netwerk te laten groeien. Daarbij bleek vooral de facilitering van de leraren van heel groot belang (het belang hiervan kwam ook al terug in het behoefteonderzoek Heyy, zie hoofdstuk 2). Het succes van Heyy hangt voor een groot stuk af van de tijd en ruimte die individuele leraren en medewerkers krijgen om zich te engageren in het netwerk (ook door onderwijs anders te organiseren), door deel te nemen in de informele contacten, in het ontwerpen van workshops en het actief vormgeven aan hun professionalisering. Hierbij is vooral de rol van teamleiding en schoolleiding erg van belang. Als Heyy op waarde geschat wordt door de leidinggevendenden, dan willen leraren er ook in investeren.

De laatste conclusie is dat leraren zeker op zoek zijn naar een gepersonaliseerde (21^{ste} -eeuwse) aanpak om hun scholing vorm te geven, met een focus op relevante inhoud. Ondersteuning via netwerken is daarom ideaal en praktisch werkbaar, in, waar toepasselijk, een train-the-trainer format.

5.2. Hoe nu verder?

Jan Fasen, directeur van Niekée en een van de oprichters van Heyy, geeft een reflectie op de bevindingen zoals beschreven in dit rapport.

Scholen zijn volop in beweging. Veelal richting meer maatwerk voor iedere leerling, het oplossen van de kansenongelijkheid tussen leerlingen en het aantrekkelijk houden van het beroep van leraar. Dit vereist een transformatie in scholen. Dit kun je top-down aanpakken zoals we het overwegend gewend waren, maar die zich steeds slechter verdraagt met wetenschappelijke inzichten rondom transformatief - en gespreid leiderschap. Of bottum-up, een aanpak die op dit moment op toenemende sympathie mag rekenen binnen een brede laag van leraren. Je zou kunnen stellen dat de grootste uitdaging van schoolleiders die een dergelijke transformatie moeten leiden is om dit top-down / bottum-up dilemma, dat altijd onderdeel is van een systeemverandering, op te lossen.

Heyy is vanaf de oprichting bedoeld als middel en instrument om dit dilemma helpen op te lossen, in ieder geval te verkleinen. Heel eenvoudig, door vanuit leiderschap de voorwaarden in de breedste zin van het woord te creëren waardoor leraren verleid en aangemoedigd worden om in beweging te komen, door andere leraren die zo'n stap al gezet hebben. Dat is de kern van Heyy. Een plek waar je naar toe kunt en kunt afkijken bij andere leraren hoe zij hun vernieuwende aanpak vorm en inhoud geven. Wanneer je eenmaal onder de indruk bent en het zelf wil gaan doen, mag je rekenen op ondersteuning en coaching door professionals die je daarbij gaan helpen. En een plek waar je tijd en rust vindt om anderen te ontmoeten en na te denken over wat je te doen staat en hoe je dat gaat realiseren. Dan helpt het wanneer je daar niet alleen gelijkgestemden uit het onderwijs treft, maar ook collega's uit totaal andere sectoren zoals de zorg, politie en bedrijfsleven. Daar waar sectoren elkaar ontmoeten ontstaat innovatie, creativiteit en nieuwe inzichten.

Dit onderzoek geeft een aantal aanwijzingen dat SOML een voedingsbodem biedt voor een professionaliserings- en ontmoetingsplek als Heyy. Dat de schoolleiding voldoende bewust was van de noodzaak van gespreid leiderschap en ruimte en autonomie voor leraren, opdat een beweging, ontmoeting en creatief proces tussen en met leraren op gang kon komen. De getallen die een steeds grotere groep leraren laten zien, die de afgelopen jaren gebruik maakten van Heyy, ondersteunen dat.

De verleiding tot cursussen en aanbodgerichte content is ook Heyy blijkbaar niet vreemd. Dat is een belangrijk punt van aandacht. Het zorgdragen dat Heyy blijft aansluiten in het zichtbaar maken van en verbinden van leraren die allerlei stappen zetten in het verbeteren van hun kwaliteit en die van het onderwijs, blijft een belangrijke pijler uit de visie van Heyy, die in alles leidend moet zijn. Evenals het betrekken van de buitenwereld bij de activiteiten van leraren en leerlingen in de school.

De rol van onderzoek is daarbij heel belangrijk. Wat we doen in onderwijs is geen religie of goed geloof. Het moet gebaseerd zijn en getoetst kunnen worden op onderzoek, feiten en resultaten. Dit onderzoek naar de praktijk en verdere doorgroei van Heyy is daar een voorbeeld van.

Een interessante ontwikkeling in dit kader is het opzetten van zogenaamde R&D's (research and development centra) binnen Limburg. De dynamiek binnen die R&D's zal dezelfde zijn als binnen Heyy. Broedplaatsen waar leraren vernieuwend aan de slag zijn, waar andere leraren kunnen (af)kijken en leren. Waar wetenschappers onderzoek doen naar de vernieuwende activiteiten en de resultaten delen met leraren. Waar de buitenwereld (bedrijfsleven, instellingen, inspectie, overheid en ouders) partner zijn in de modernisering van ons onderwijs. Op een manier die vele leraren, schoolleiders en bestuurders van andere scholen in Limburg het vertrouwen geeft om zelf ook werk te gaan maken van onderwijskundige vernieuwing. Binnen het R&D kunnen ze immers expertise en ondersteuning halen en kunnen ze zien wat wel en niet werkt. Het wiel hoeft niet overal opnieuw te worden uitgevonden.

Drie Limburgse besturen (SOML, SVO-PL en LVO) hebben de handen ineen geslagen. Hun meest in het oog springende broedplaatsen (Agora, Koers en De Nieuwe Thermen) hebben de potentie om zo'n R&D in Limburg te worden. Drie R&D's, elk vanuit een totaal andere onderwijskundige insteek en uitvoering, maar vanuit dezelfde ambitie om het onderwijs te verbeteren en mee te laten ontwikkelen bij de behoefte van de samenleving. De drie besturen zijn met de Provincie in gesprek om deze R&D's als extra brede voorzieningenpoot ondersteunend te laten zijn voor wat in de EAL en de Werkplaats allemaal ontwikkeld wordt.

Een mooie ontwikkeling die aansluit bij het gedachtengoed dat in 2014 het licht zag onder de naam Heyy.

6. Output project

- Becks, S., Evers, A. T., & Kreijns, K. (2014). Docentprofessionalisering en de rol van gespreid leiderschap binnen Heyy. Rapportage nulmeting SOML. Heerlen: Open Universiteit.
- Evers, A. T. (2014, oktober). *Docentprofessionalisering en de rol van gespreid leiderschap binnen Heyy*. Presentaties (4 maal) terugkoppeling rapportage nulmeting Mundium College, Sint Ursula, Connect College, BC Broekhin, Roermond.
- Evers, A. T. (2014, november). *Docenten professionaliseren samen binnen Heyy (Regionaal Leer Centrum)*. Presentatie voor Minister Bussemaker en medewerkers. Ministerie van OC&W, Den Haag.
- Evers, A. T. (2015, januari). *Onderzoek naar gespreid leiderschap en docentprofessionalisering*. Presentatie Bendecafé, SOML, Roermond.
- Evers, A. T. (2015, oktober). *Het belang van gespreid leiderschap voor innovatief gedrag. Een casus van Praktijkgericht Wetenschappelijk Onderzoek (PWO): Hoe pak je dit aan?* Presentatie op de Welten conferentie trends, Eindhoven.
- Evers, A. T. (2016, september). *Doorbraakproject 4. Onderzoek rond Heyy*. Presentatie voor de stuurgroep Educatieve Agenda Limburg, Sittard.
- Evers, A. T. (2017, januari). *Wist je dat SOML docenten?* Poster gepresenteerd op de SOML dag 2017, Roermond.
- Evers, A. T. (2017). Gespreid leiderschap door de ogen van schoolleiders. Interview. In F. Hulsbos & S. Van Langevelde (Eds.), *Gespreid leiderschap in het onderwijs* (pp. 56-57). Utrecht: Kessels & Smit Publishers.
- Evers, A. T., Diepstraten, I., Kreijns, K., & Fasen, J. (geaccepteerd). Gespreid leiderschap vraagt moet en zelfvertrouwen van schoolleiders. *MESO magazine*.
- Evers, A. T., Diepstraten, I., Kreijns, K., & Klaijnsen, A. (2015). Heyy en Gespreid Leiderschap. Rapportage Focusgroepen Leraren en Leidinggevenden & Interviews Stakeholders. Heerlen: Open Universiteit.
- Evers, A. T., & Fasen, J. (2016, November). *What leadership do we need for employees to learn and innovate?* Transformational lab workshop conducted at EAPRIL, Porto, Portugal.
- Evers, A. T., Kreijns, K., & Klaijnsen, A. (2016, August). *Distributed leadership: sharing expertise to innovative*. Roundtable conducted at SIG 14, Regensburg, Germany.
- Evers, A. T., Messmann, G., & Kreijns, K. (in progress). Distributed leadership and satisfaction with own functioning.
- Evers, A. T., Messmann, G., Rajagopal, K., & Kreijns, K. (2018, September). *Fostering Teachers' Innovative Work Behaviour and Work Outcomes: The Role of Basic Psychological Need Satisfaction and Transformational leadership*. SIG 14, 12-14 September, Genève, Switzerland.
- Evers, A. T., Rajagopal, K., Kreijns, K., & Messmann, G. (2018, Juni). *Onderwijs ondersteboven: innovatief gedrag van leraren*. Paper gepresenteerd op de Onderwijs Research Dagen (ORD), Nijmegen, Nederland.
- Fasen, J., & Smeets, A. (2018, maart). *Inspireren, motiveren en professionaliseren. Een greep uit de activiteiten in Midden-Limburg*. Symposium VELON congres, Roermond, Nederland.
- Heyy. Sociale en fysieke veiligheid. VOION website. <http://parelsuitederegio.nl/pearls/13>.
- Messmann, G., Evers, A. T., & Kreijns, K. (submitted). Fostering Innovative Work Behaviour and Work Outcomes: The Role of Basic Psychological Need Satisfaction and Transformational Leaders.
- Rajagopal, K., Evers, A. T., & Kreijns, K. (2016, September). Kort overzicht resultaten. Rapportage vervolgmeting SOML, bestuursbureau SOML, Roermond.
- Rajagopal, K., Evers, A. T., & Kreijns, K. (2016). Docentprofessionalisering en de rol van gespreid leiderschap bij de ontwikkeling van Heyy. Rapportage vervolgmeting SOML. Heerlen: Open Universiteit.
- Rajagopal, K., Evers, A. T., & Kreijns, K. (2017). Docentprofessionalisering en de rol van gespreid leiderschap bij de ontwikkeling van Heyy. Rapportage vervolgmeting SOML. Heerlen: Open Universiteit.
- Rajagopal, K., Evers, A. T., & Kreijns, K. (2018). Evaluatie stakeholders. EAL doorbraakproject. Rapportage Focusgroep Interviews. Heerlen: Open Universiteit.

Literatuur

- Becks, S., Evers, A. T., & Kreijns, K. (2014). Docentprofessionalisering en de rol van gespreid leiderschap binnen Heyy. Rapportage nulmeting SOML. Heerlen: Open Universiteit.
- De Hoogh, A. H. B., Den Hartog, D. N., & Koopman, P. L. (2004). De ontwikkeling van de CLIO: een vragenlijst voor charismatisch leiderschap in organisaties. *Gedrag & Organisatie*, 17, 354-382.
- De Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. N. (2005). Determinanten van innovatief gedrag: een onderzoek onder kenniswerkers in het MKB. *Gedrag & Organisatie*, 18(5), 235-259.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
- Educatieve Agenda Limburg (2014). *Business case Educatieve Agenda Limburg*. Maastricht: Kennis / As Educatieve Agenda Limburg.
- Evers, A. T. (2012). *Teachers' Professional Development at Work and Occupational Outcomes: An Organisational and Task Perspective*. Proefschrift. Heerlen: Open Universiteit.
- Evers, A. T., Diepstraten, I., Kreijns, K. & Klaijnsen, A. (2015). Heyy en Gespreid Leiderschap. Rapportage Focusgroepen Leraren en Leidinggevendenden & Interviews Stakeholders. Heerlen: Open Universiteit.
- Geijsel, F. P., Slegers, P. J. C., Stoel, R. D., & Krüger, M. L. (2009). The effect of teacher psychological, school organizational and leadership factors on teachers' professional learning in Dutch schools. *The Elementary School Journal*, 109(4), 406-427.
- Geijsel, F. P., Slegers, P. J. C., Van den Berg, R., & Kelchtermans, G. (2001). Conditions fostering the implementation of large-scale innovation programs in schools: Teachers' perspectives. *Educational Administration Quarterly*, 37(1), 130-166.
- Harris, A. (2008). *Distributed School Leadership. Developing tomorrow's leaders*. Oxon/New York: Routledge.
- Hulsbos, F., Andersen, I., Kessels, J., & Wassink, H. (2012). Professionele ruimte en gespreid leiderschap. Rapport 37. Heerlen: Open Universiteit, LOOK.
- Karanikola, M. N. K., & Papatthanassoglou, E. D. E. (2015). Measuring professional satisfaction in Greek nurses: Combination of qualitative and quantitative investigation to evaluate the validity and reliability of the Index of Work Satisfaction. *Applied Nursing Research*, 28, 48-54.
- Kessels, J. W. M. (2012). *Leiderschapspraktijken in een professionele ruimte*. Oratie. Heerlen: LOOK - Wetenschappelijk Centrum Leraren Onderzoek - Open Universiteit.
- Kreijns, K., Evers, A. T., Klaijnsen, A., & Kessels, J. (ingediend). Determining the factorial structure of the Basic Needs Satisfaction Scale.
- Martens, R. L. (2010). *Zin in onderzoek. Docentprofessionalisering*. Oratie. Heerlen: Open Universiteit, Ruud de Moor Centrum.
- Messmann, G., Stoffers, J., Van der Heijden, B. I. J. M., & Mulder, R. H. M. (2017). Joint effects of job demands and job resources on vocational teachers' innovative work behavior. *Personnel Review*, 46(8), 1948-1961.
- Pepe, A., Addimando, L., & Veronese, G. (2017). Measuring Teacher Job Satisfaction: Assessing Invariance in the Teacher Job Satisfaction Scale (TJSS) Across Six Countries. *Europe's Journal of Psychology*, 13(3), 396-416.
- Rajagopal, K., Evers, A. T., & Kreijns, K. (2016). Docentprofessionalisering en de rol van gespreid leiderschap bij de ontwikkeling van Heyy. Rapportage vervolgmeting SOML. Heerlen: Open Universiteit.
- Rajagopal, K., Evers, A. T., & Kreijns, K. (2017). Docentprofessionalisering en de rol van gespreid leiderschap bij de ontwikkeling van Heyy. Rapportage vervolgmeting SOML. Heerlen: Open Universiteit.
- Rajagopal, K. Evers, A. T., & Kreijns, K. (2018). Evaluatie stakeholders. EAL doorbraakproject. Rapportage Focusgroep Interviews. Heerlen: Open Universiteit.
- Runhaar, P. (2008). Promoting Teachers' Professional Development. Proefschrift. Enschede: University of Twente.
- Thurlings, M., Evers, A. T., & Vermeulen, M. (2015). Towards a model of explaining teachers' innovative behavior: A literature review. *Review of Educational Research*, 85(3), 430-471.
- WRR (2013). Naar een lerende economie: Investeren in het verdienvermogen van Nederland. Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.

