

# De kracht van samen leren en samen werken



**Roos van der Voort** is docent en opleidingsmanager 3TO  
[www.onderwijsmakers.nl](http://www.onderwijsmakers.nl)



**Nadira Saab** is docent en onderzoeksbegeleider 3TO  
[www.onderwijsmakers.nl](http://www.onderwijsmakers.nl)



**Ebru Turan** is onderwijskundige en onderzoeker Centrum onderwijs & innovatie Leiden  
[www.hsleiden.nl/coil](http://www.hsleiden.nl/coil)

“Een masteropleiding die scholen helpt om een transitie te realiseren, om eigentijds en toekomstgericht onderwijs te creëren.”, dat was de wens vanuit de onderwijssector. Nu, twee jaar later, studeren de eerste studenten van de Teammaster Transitie in Onderwijs met Technologie (3TO) af. Een bijzondere opleiding waarin schoolleiders én leraren samen leren en samen werken aan het creëren van toekomstgericht onderwijs in hun eigen school.

In september 2017 is een nieuwe masteropleiding gestart, de *Teammaster Transitie in Onderwijs met Technologie* (ofwel '3TO'). Een bijzondere opleiding, ontwikkeld op verzoek van een brede vertegenwoordiging van de onderwijssector<sup>1</sup>. De vraag die in 2016 werd geëxpliciteerd was duidelijk: “Ontwikkel een masteropleiding die scholen helpt om een transitie te realiseren.” Hierin werd het belangrijk gevonden dat 1) de master zou zijn voor leraren in het po, vo, mbo en hbo, zodat zij zelf leren een transitie in de school te realiseren, 2) de master zou bijdragen aan bewuste en gefundeerde keuzes ten aanzien van de inzet van technologie in scholen, in lijn met de visie op goed onderwijs, en dat 3) de master zou bijdragen aan duurzame

schoolontwikkeling en de ontwikkeling van een 'culture of innovation'. Dit laatste wordt door veel opleidingen beoogd, maar schoolontwikkeling blijkt vaak lastig te realiseren via individuele professionalisering (o.a. Snoek, 2014). Om de kans op een succesvolle omslag te vergroten, richt de nieuwe master zich op teams. Meerdere leden van het schoolteam nemen deel aan de master; tenminste twee leraren én de school-/teamleider. Samen vormen zij het '3TO-team'. Zij hebben de potentie en ambitie om zich als transitieleiders te ontwikkelen en dit leren zij door een duurzame verandering in hun eigen school te realiseren. De master is dus geen individuele master, maar een teammaster.

“Als directeur heb je snel de neiging dat jij de vernieuwing moet inbrengen en dat het team moet volgen. Zo was ‘t eigenlijk altijd. Maar een transitie doe je niet alleen, zelfs wij als 3TO-team zorgen niet voor de transitie. Wij zorgen ervoor dat de transitie plaats kan vinden en dat is denk ik de grootste winst die ik heb geleerd.” (schoolleider, student 3TO)

De teammaster is de eerste ter wereld en zowel nationaal als internationaal is er grote belangstelling naar de werkwijze en effecten in het onderwijs. De innovatiekracht die door het 3TO-team gegeneerd wordt, is groter dan die van een individuele deelnemer (Lomos e.a., 2011). Studenten geven regelmatig aan dat zij door samen te leren en samen het proces te doorlopen, ‘common ground’ creëren en gemeenschappelijke taal. Dit helpt hen bij het transitieproces in de eigen school. Dit blijkt ook in de praktijk, aldus een bestuurder van deelnemende scholen: “De kans dat er een grotere beweging op gang komt, die meer impact heeft en blijvend is, is vele malen groter. Dat zie ik nu al gebeuren!”

### Samen werken aan de transitie

Binnen de teammaster leert het 3TO-team hun eigen schoolteam te begeleiden in het transitieproces. De studenten leren hoe je teams kunt begeleiden, hoe je een creatief proces kunt vormgeven en begeleiden, om samen een transitie te realiseren. Het is dus niet zo dat de studenten de transitie ‘bedenken’ en ‘uitrollen’. Er wordt gewerkt met principes van een creatief proces, waarbij studenten experimenten en interventies bedenken en uitvoeren, die gezamenlijk bijdragen aan de transitie. Studenten ervaren dat ze op deze manier werken aan een breder draagvlak en dat de betrokkenheid en het enthousiasme zich als een olievlek verspreidt in de school. Het werken volgens principes van een creatief proces, maakt dat er gelijk beweging wordt gecreëerd waarbij gebruik gemaakt wordt van talenten en kwaliteiten van teamleden. Bijzonder is dat niet eerst draagvlak wordt gecreëerd en daarna de verandering wordt geïmplementeerd, maar dat dit gelijktijdig plaatsvindt waarbij gebruik wordt gemaakt van het potentieel in het team.

“De opleiding heeft mij geleerd dat veranderingen van onderaf mogen komen en dat hoe serieuzer je de teamleden neemt, hoe meer kwaliteiten naar voren komen.” (schoolleider, student 3TO)

Naast de ontwikkeling van de individuele professionaliteit wordt in de teammaster veel aandacht besteed aan teamontwikkeling en cultuurontwikkeling, als onderdeel van de transitie. Hoe creëer je professionele samenwerking? Hoe creëer je een cultuur waarin een nieuwsgierige, open en kritisch onderzoekende houding ten aanzien van onderwijsontwikkeling kenmerkend is? Om studenten hierin te ondersteunen wordt binnen de teammaster met verschillende werkvormen gewerkt, die direct toepasbaar zijn in de eigen school. Studenten ervaren dus zelf de werkvorm en het effect bij hen zelf, vervolgens voeren zij werkvormen uit met het eigen team in de school. Studenten vinden het prettig dat zij de werkvormen direct kunnen toepassen, maar ook dat ze het eerst zelf ondervinden en daarin zelf te ervaren wat ze daarin tegenkomen. Niet alleen als individuele student, maar ook als 3TO-team. Zij maken vervolgens de vertaalslag naar hun eigen schoolteam en de interventies die zij te doen hebben.

“In de teammaster heb ik mijzelf echt leren kennen en mogen ontwikkelen. De opleiding nodigt heel erg uit om buiten je comfortzone te gaan en op het moment dat je dat eerst zelf doet, dan pas kun je dat naar mijn idee van je teamleden vragen.” (schoolleider, student 3TO)

### Partnerschap, ruimte en congruentie

In de teammaster is het transitieproces steeds richtinggevend. Hierin worden drie leidende principes, of waarden, gehanteerd. Dit zijn partnerschap, ruimte en congruentie. Deze principes geven richting aan de keuzes die worden gemaakt in het ontwerpen van de vorm, inhoud, processen en organisatie van de opleiding.

Zo wordt Partnerschap als voorwaarde gezien om een transitie te kunnen realiseren. Een transitie is een fundamentele verandering en raakt alle lagen van de organisatie. Dit kan alleen slagen wanneer betrokkenen samen opereren en partnerschappen vormen. Dit gebeurt o.a. in het samenspel van schoolleiders en leraren. Deelnemende scholen en besturen zien hier een grote meerwaarde in.

“Ik geloof in de combinatie van beide perspectieven. Waarbij de leerkracht de mogelijkheid heeft om vanuit het heden naar het dagelijkse werk te kijken en de directie vaak wat verder vooruit kijkt. Alle twee heel belangrijk, maar dat staat nog wel eens los van elkaar. Als dat bij elkaar komt, dan is dat heel erg krachtig.” (bestuurder)

Het principe van Ruimte heeft ondermeer betrekking op de invulling van het programma. De teammaster kent een 'half-open programma'. Dat wil zeggen dat een deel van het programma wordt gevormd met aspecten die relevantie hebben voor het transitieproces van alle deelnemende scholen. Denk hierbij aan kennis en vaardigheden op het gebied van transitiekunde en teamontwikkeling, kennis over maatschappelijke ontwikkelingen die invloed (gaan) hebben op het onderwijs (zoals technologische ontwikkelingen) en kennis en vaardigheden op het gebied van het doen van onderzoek. De rest van het programma wordt gevormd op basis van wat er nodig en wenselijk is vanuit de studenten en op basis van de specifieke ontwikkelvraag van de school; de beoogde transitie (ambitie) van de school.

Dit is dus specifiek voor de betreffende opleidingsgroep. Het half-open programma geeft ruimte om betekenisvol onderwijs te verzorgen, passend bij de behoeften van de studenten. Studenten vinden dat het half-open programma goed aansluit bij wat ze nodig hebben om hun eigen transitieproces vorm te geven. Studenten zijn zelf eigenaar van hun transitieproces en dit vraagt een actieve houding, waarbij zij verantwoordelijkheid en regie nemen.

“Wij waren eerst heel afwachtend. We willen naar een hoger plan, we willen beter onderwijs voor de kinderen, dus we hadden zoiets van ‘kom maar op’. Maar ja, zo werkte het niet. We moesten zelf aan de slag.” (student 3TO)

Het principe van Congruentie betekent dat wordt gehandeld conform de waarden en de visie, conform met dat wat wordt beoogd. Als opleiding hebben we als doel om bij te dragen aan het transitieproces op de scholen, dat is de focus. We zijn dan ook alert op hoe we dat doen; of de inhoud, werkvormen, ervaringsprocessen, beroepsproducten, etc., ook wezenlijk bijdragen aan dat transitieproces. Deze alertheid op congruentie wordt ook van studenten gevraagd, dus dat wat zij in hun eigen school doen, ook in lijn is met wat zij beogen, met de visie op goed onderwijs. Ten aanzien van technologie gaat het er niet om om zo veel mogelijk technologie in te zetten, maar om scholen bewuste keuzes te laten maken in technologie en dat technologie wordt ingezet die bijdraagt aan hun visie op goed onderwijs. Een ander voorbeeld is dat binnen de teammaster niet het doel is om onderzoekers op te leiden, maar transitieleiders die transitiegericht kunnen onderzoeken. Dus dat onderzoek kan worden uitgevoerd ten dienste van het transitieproces. Studenten doen bijvoorbeeld onderzoek naar de visie op goed onderwijs, de organisatiecultuur en de gewenste transitie. Naast dat dit veel data oplevert, zijn dit tegelijkertijd interventies in de school die bijdragen aan de transitie.

## Tot slot

Dit studiejaar zullen de eerste studenten gaan afstuderen. Ieder 3TO-team heeft een eigen proces doorlopen, ieder vanuit een eigen teamontwikkelingsfase en organisatiecultuur. Uit interviews met deelnemende schoolleiders, leraren en bestuur<sup>2</sup> blijkt dat zij zeer positief zijn over de opleiding en het effect in de scholen: in de scholen is meer gerichtheid ontstaan op wat voor hen goed onderwijs is. Er wordt dialoog gevoerd over wat er nodig is in het onderwijs en wat men belangrijk vindt. Er worden beelden gevormd over hoe toekomstgericht onderwijs eruit kan zien. Hierdoor wordt ook kritisch gekeken naar het huidige onderwijs en het eigen handelen. Een ander gevolg van de opleiding is dat in de scholen experimenten worden uitgevoerd om elementen van dit toekomstgerichte onderwijs op kleine schaal uit te proberen. Naast dat dit enthousiasme en energie genereert bij de betrokkenen, heeft het een stimulerend effect op anderen. Een derde effect heeft te maken met de ontwikkeling van het team. Zo geven studenten aan dat er op een meer professionele manier wordt samengewerkt in de school.

De eerste teammaster ter wereld lijkt hiermee een effectieve manier te zijn om samen te werken aan de ontwikkeling van een school. We hopen dat meer opleidingen deze nieuwe manier van opleiden zullen volgen, zodat professionalisering leidt tot schoolbrede ontwikkeling!

### Bronnen

Lomos, C., Hofman, R.H., & Bosker, R.J. (2011). Professional communities and student achievement – a meta-analysis. *School Effectiveness and School Improvement: An International Journal of Research, Policy and Practice*, 22(2), 121-148.

Snoek, M. (2014). Developing teacher leadership and its impact in schools  
[https://pure.uva.nl/ws/files/2070952/142264\\_16.pdf](https://pure.uva.nl/ws/files/2070952/142264_16.pdf)

### Noten

- 1 diverse scholen, schoolbesturen, ministerie OCV, PO-raad, Kennisnet, hogescholen en universiteiten
- 2 Er zijn momenteel twee cohorten die deelnemen aan de master. In totaal zijn dit 35 studenten. Acht studenten zijn geïnterviewd, waarvan vijf in 2017 gestart zijn en drie in 2018, waarvan twee mannen en zes vrouwen. Daarnaast is een bestuurder geïnterviewd, waarvan twee scholen deelnemen aan de master.