

LERAREN ALS ONDERWIJS- ONTWIKKELAARS

UITKOMSTEN EN LESSEN VAN
DRIE JAAR ONDERZOEK NAAR
HET LERARENONTWIKKELFONDS



**“LERAREN SPELEN EEN
BELANGRIJKE ROL BIJ
DE REALISATIE VAN
ONDERWIJSINNOVATIES”**

INHOUD

INLEIDING

Leraren spelen een belangrijke rol bij de realisatie van onderwijsinnovaties. Het LerarenOntwikkelfonds (LOF) dat in 2015 van start is gegaan heeft dan ook als doel om leraren in staat te stellen op eigen initiatief en naar eigen inzicht het onderwijs te ontwikkelen. Onderliggende doelen zijn:

- **vergroten van de professionele ruimte van de individuele leraar;**
- **versterken van de beroepsgroep en**
- **organiseren van kennisuitwisseling.**

Hierbij wordt de regie op de ontwikkeling van het onderwijs bij de beroepsgroep zelf gelegd.

Het LOF stelt leraren in staat een eigen creatief en ambitieus initiatief voor beter onderwijs te ontwikkelen en de opbrengsten te delen met een netwerk van pionierende leraren. Leraren kunnen daarvoor een subsidie voor twee jaar aanvragen. In april 2019 werden de laatste subsidies toegekend. Na toekenning starten de LOF-leraren met hun initiatief in de eigen onderwijspraktijk en nemen ze deel aan een begeleidingsprogramma van een jaar dat ondersteuning biedt bij de daadwerkelijke realisatie en implementatie van hun idee. In de afgelopen vier jaar zijn meer dan 640 leraren aan de slag gegaan met het ontwikkelen van hun eigen onderwijspraktijk.

OVER DE ONDERZOEKEN

Het LOF begint bij het initiatief tot onderwijsontwikkeling van leraren zelf. Dat maakt het mogelijk om aan de hand van onderzoek naar de verschillende LOF-initiatieven meer zicht te krijgen op factoren die van belang zijn bij onderwijsontwikkeling door leraren.

Net als bij het LOF zelf, waar leraren de aanvraag indienen, leraren de aanvragen beoordelen en leraren een rol spelen in het begeleidingstraject – is er ook bij dit onderzoek voor gekozen om het onderzoek door leraren te laten uitvoeren. Hiervoor werd jaarlijks een enquête onder alle LOF-leraren gehouden. Deze is afgenomen in het voorjaar van 2017, 2018 en 2019. Daarnaast deden de leraar-onderzoekers in schooljaar 2018-2019 verdiepend onderzoek naar de rol van netwerken en netwerkontwikkeling en naar duurzame implementatie van LOF-initiatieven in de school. Rode draad daarbij is het begrip ‘krachtig leraarschap’, waarbij het enerzijds gaat over de kenmerken van krachtige leraren (ook wel aangeduid als ‘teacher leaders’) en anderzijds over de ruimte en tijd die deze leraren krijgen om deze kenmerken te ontwikkelen. De resultaten zijn gepresenteerd in uitgebreide onderzoeksrapporten, in twee publieksversies LOF voor de Leraar en LOF voor de Leraar 2.0, en in drie infographics over duurzame implementatie, en netwerkvorming en krachtig leraarschap.

Deze samenvatting kijkt terug op drie jaar onderzoek, brengt de verzamelde inzichten in kaart en vertaalt deze inzichten naar lessen voor leraren en schoolleiders die aan de slag willen gaan met onderwijsontwikkeling.

VERBINDING TUSSEN LERAREN

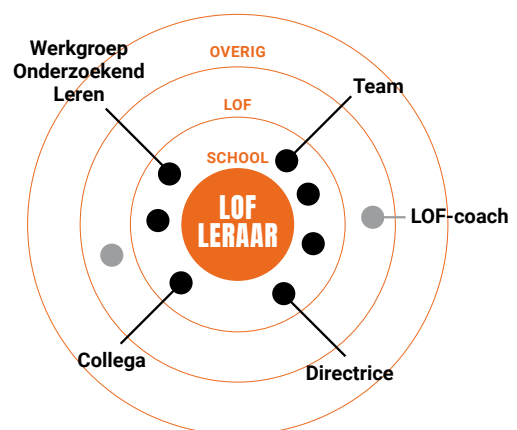
Het ontwikkelen van onderwijs vraagt om een open blik naar de buitenwereld. Een open blik leidt tot nieuwe ideeën die het bestaande onderwijs in de school kunnen verrijken. Netwerken met contacten buiten de school spelen daarbij een belangrijke rol. Daarnaast vraagt onderwijsontwikkeling ook om een naar binnen gerichte blik op de implementatie in de eigen school.

NIVEAU VAN INITIATIEF BEPAALT DE RICHTING VAN DE BLIK

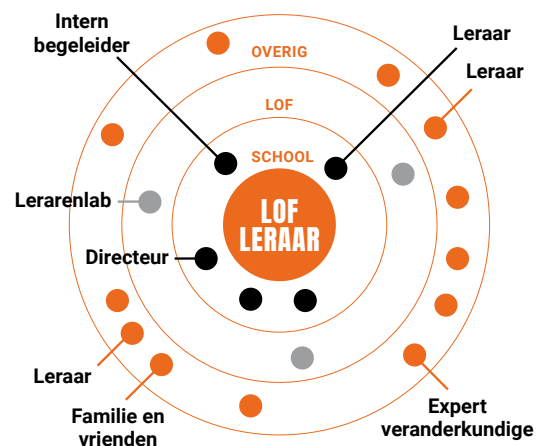
De balans tussen een naar buiten gerichte blik en een naar binnen gerichte blik blijkt af te hangen van het niveau waar het initiatief betrekking op heeft. Daarbij kunnen drie niveaus worden onderscheiden: het initiatief kan vooral betrekking hebben op (1) klasniveau, (2) schoolniveau of (3) schooloverstijgend niveau.

Het onderzoek laat zien dat leraren met initiatieven die betrekking hebben op klasniveau of schooloverstijgend niveau vaak een meer naar buiten gericht perspectief hebben. Dit is op zich niet verrassend als je bedenkt dat initiatieven op klasniveau vaak betrekking hebben op schoolvakken, waarbij samenwerking met vakgenoten buiten de eigen school soms meer voor de hand ligt dan samenwerking met collega's van andere vakken binnen de eigen school. Leraren met initiatieven die betrekking hebben op schoolniveau blijken een meer naar binnen gericht perspectief te hebben.

INITIATIEF OP SCHOOLNIVEAU



INITIATIEF OP BOVENSCHOOLSNIVEAU



BLIK NAAR BUITEN: VOORDELEN EN NADELEN

In vergelijking met leraren met initiatieven op klas- en schoolniveau blijken leraren met initiatieven op schooloverstijgend niveau vaker kennis te delen via schooloverstijgende netwerken en/of platforms. Tevens zoekt deze groep leraren actiever naar contacten en netwerken buiten de school en zijn ze bewuster van de impact van de leraar op onderwijsontwikkeling en schoolontwikkeling.

Meer naar buiten gerichte initiatieven op klas- en schooloverstijgend niveau leiden tot versterking van netwerken buiten de school. Leraren met dit soort initiatieven ontwikkelen netwerken die leiden tot een grotere diversiteit aan contacten buiten de school. Deze netwerken kunnen vervolgens een bron zijn voor nieuwe ideeën en zijn daarmee tevens een verrijking voor de school.

Aan de andere kant ervaren leraren met een initiatief met een meer naar buiten gericht perspectief meer eenzaamheid en stress in de eigen school. Dit kan verklaard worden vanuit de gedachte dat het naar buiten gerichte perspectief implementatie in de eigen school in de weg kan staan. Het is immers van belang om collega's binnen de eigen school mee te krijgen en draagvlak te creëren bij collega's.

BLIK NAAR BINNEN: VOORDELEN EN NADELEN

Leraren met initiatieven op schoolniveau hebben in vergelijking met leraren met een initiatief op klas en schooloverstijgend niveau, een meer naar binnen gericht perspectief. Zij bouwen het bestaande netwerk in de school verder uit. Gevolg is dat ze sneller worden benaderd door collega's in de school en meer samenwerken met collega's in de school. Daarmee versterkt deze groep leraren hun positie in de school. Ze ontwikkelen echter minder schooloverstijgende netwerken en missen daarmee impulsen die nieuwe perspectieven op het bestaande onderwijs kunnen bieden.

IMPLICATIES VOOR LERAREN: DE BALANS VINDEN

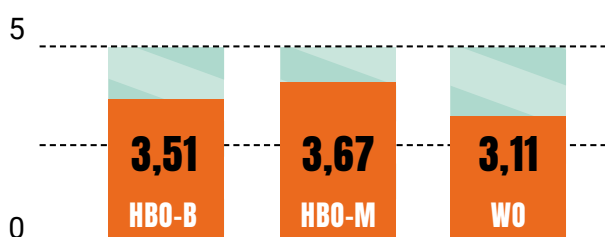
Duurzame initiatieven voor onderwijsontwikkeling vragen zowel om een naar binnen gericht als om een naar buiten gericht perspectief. Dat vraagt dus om een zorgvuldige balans.

Leraren kunnen dit inzicht gebruiken om zich bewust te worden van hun persoonlijk initiatief bij de initiatieven die ze nemen. Ze staan dan stil bij de vraag hoe ze hun perspectief kunnen verbreden en meer balans kunnen creëren tussen naar binnen gerichtheid (intensiveren van de samenwerking met collega's om het intern draagvlak voor implementatie te versterken) en naar buiten gerichtheid (het versterken van externe netwerken ter inspiratie en voeding). Leraren kunnen hierbij zelf actie ondernemen door collega's met een ander perspectief bij hun initiatief te betrekken.

Ook schoolleiders kunnen dit inzicht gebruiken om leraren meer gericht te ondersteunen bij hun initiatief en de balans tussen interne en externe gerichtheid te stimuleren. Onderwijsontwikkeling en implementatie moeten immers hand in hand gaan. Leraren met een meer naar binnen gericht perspectief of juist met een meer naar buiten gericht perspectief kunnen gestimuleerd worden om ook het andere perspectief te ontwikkelen. Daarnaast kan de schoolleider sturen op ontwikkelteams met een gemengde samenstelling waarin beide perspectieven vertegenwoordigd zijn.

VERSCHILLEN TUSSEN LERAREN

Het opleidingsniveau van leraren is van belang bij ontwikkelprocessen in de school. De aanvragen zijn ingediend door leraren met verschillende achtergronden: hbo-bachelor, hbo-master en wo-master. De achtergrond van leraren heeft invloed op de mate waarin zij zich ontwikkelen en de ondersteuning die ze nodig hebben tijdens de ontwikkeling van hun initiatief. De verschillende achtergronden hangen samen met de onderwijssector waarbinnen leraren werken. In het basisonderwijs en de onderbouw van het voortgezet onderwijs heeft het merendeel van de leraren een hbo-bachelor, in de bovenbouw van het voortgezet onderwijs heeft het merendeel een wo-master. Hbo-masters komen in alle sectoren voor.



PROFESSIONALISERING VERSUS ONDERWIJSONTWIKKELING

Voor leraren met een hbo-bachelor- of masteropleiding is het LOF-initiatief niet alleen een mogelijkheid om hun onderwijs te ontwikkelen, maar ook een belangrijk professionaliseringstraject. Dit geldt voor hen meer dan voor leraren die beschikken over een wo-master.

Die professionalisering heeft vooral betrekking op inzicht in veranderprocessen, zelfvertrouwen, de ontwikkeling van de eigen visie op onderwijs en het ondersteunen en stimuleren van anderen.

Voor leraren met een wo-master is het LOF vooral een mogelijkheid om gericht aan de slag te gaan met het ontwikkelen van het initiatief. Deze groep geeft ook aan dat de leidinggevende minder een rol heeft gespeeld bij de realisatie van hun initiatief.

Dit onderscheid naar opleidingsachtergrond komt ook terug in de motivatie van leraren om een aanvraag in te dienen. Leraren met een hbo-bachelor of -master zien hun aanvraag ook als mogelijkheid om zichzelf te ontwikkelen en om meer uitdaging te krijgen in hun werk.

IMPLICATIES VOOR LERAREN EN SCHOOLLEIDERS: LEREN OF INNOVEREN

Dit onderscheid in motivatie en professionele ontwikkeling tussen leraren met verschillende achtergronden heeft ook gevolgen voor de ondersteuningsbehoefte van leraren.

Leraren die meer gericht zijn op de ontwikkeling van hun initiatief (WO masters), hebben meer behoefte aan inhoudelijke ondersteuning gerelateerd aan het thema van hun initiatief. Daarmee werken ze het liefst samen met verwante (vak) collega's. Samenwerking met andere collega's of een leidinggevende levert hen minder op.

Leraren die het LOF-traject ook zien als mogelijkheid voor professionalisering hechten meer waarde aan het samenwerken met collega's uit andere sectoren en vakdisciplines, en met leidinggevendenden, als ook delen van ontwikkelingen met collega's en leidinggevendenden. Voor deze groep leraren kunnen die collega's een bron van inspiratie en leren zijn.

Voor leraren betekent dit dat ze bij de start van hun ontwikkeltraject goed moeten nagaan welke balans tussen de ontwikkeling van hun initiatief en de ontwikkeling van hun professionaliteit ze beogen en welke ondersteuning ze daarbij nodig hebben. Omdat het niet alleen gaat om de inhoudelijke ontwikkeling van het initiatief, maar ook om duurzame implementatie is aandacht voor het (verder) ontwikkelen van implementatievaardigheden (als één van de kenmerken van krachtig leraarschap) echter voor alle leraren van belang.

Voor schoolleiders betekent dit dat ze na moeten gaan waar de ambitie en interesse ligt van leraren die met onderwijsontwikkeling aan de slag gaan, om op basis daarvan te bepalen welke condities daarvoor nodig zijn en hoe zij het beste ondersteund kunnen worden. Daarbij gaat het onder andere om inspelen op voorkeuren van leraren. En om het ondersteunen van leraren bij het verwerven van de kwaliteiten die nodig zijn voor een duurzame realisatie van een onderwijsontwikkeling.

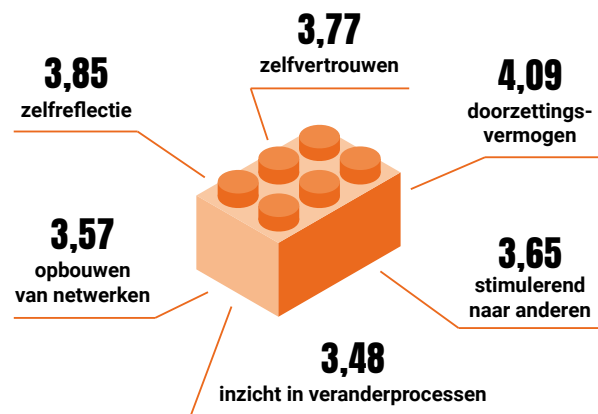
Ontwikkeltrajecten die geïnitieerd en uitgevoerd zijn door leraren leveren niet alleen concrete onderwijsverbeteringen op, maar ook leraren die ervaring met onderwijsontwikkeling hebben opgedaan en zichzelf ontwikkeld hebben. Leraren kunnen zich ontwikkeld hebben tot inhoudelijke experts op het thema van hun initiatief, maar ook tot experts ten aanzien van processen van onderwijsontwikkeling. Dat roept voor schoolleiders de vraag op hoe zij de expertise die leraren ontwikkeld hebben ook weer kunnen benutten in de school. Het benutten van die expertise heeft voordelen voor de schoolontwikkeling, maar ook voor leraren voor wie het een erkenning is van hun ontwikkelde kwaliteiten. Dit kan ertoe leiden dat deze leraren ook meer werkplezier ervaren.

“Ontwikkeltrajecten van onderop leiden ook tot leraren die zichzelf ontwikkeld hebben”

KRACHTIGE LERAREN

Leraren die aan de slag gaan met het ontwikkelen van hun onderwijs zien zichzelf niet als uitvoerders van door anderen bedacht onderwijs. Zij nemen zelf als ontwerpers de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit en ontwikkeling van hun eigen onderwijs. Dit beeld van het leraarschap wordt binnen het LOF aangeduid als 'Krachtig Leraarschap', een begrip dat nauw verwant is met het begrip 'Teacher Leadership'.

Het LOF heeft als uitgangspunt dat krachtig leraarschap een belangrijke stimulerende factor en voorwaarde is voor duurzame implementatie van een initiatief binnen de school. Krachtig leraarschap is herkenbaar in het handelen van de leraar in de eigen klas, in het team of in de sectie, in de school en buiten de school. Onderzoek rond teacher leadership levert de volgende essentiële elementen voor krachtig leraarschap: reflectievermogen, zelfvertrouwen, doorzettingsvermogen, samenwerken met collega's, inzicht in veranderprocessen en het onderhouden en inzetten van netwerken. Die elementen hebben een onderlinge relatie en vullen elkaar aan.



Volgens de betrokken LOF leraren draagt het kunnen samenwerken met en stimuleren van collega's het meeste bij aan de implementatie van het initiatief. Maar ook voldoende zelfvertrouwen bij de LOF-leraar heeft een positieve invloed op de samenwerking met collega's én op zijn doorzettingsvermogen. Daarnaast stimuleert dit zelfvertrouwen de leraar nieuwe uitdagingen aan te gaan. Voor duurzame implementatie van het initiatief is enig inzicht in veranderprocessen van belang. Gedurende het LOF-traject ontwikkelen pionierende leraren dit inzicht, maar het blijft voor veel leraren wel een ontwikkelpunt.

IMPLICATIES VOOR LERAREN EN SCHOOLLEIDERS: KRACHTIG LERAAR-SCHAP ALS CONDITIE EN RESULTAAT.

Krachtig leraarschap en de elementen die daar deel van uitmaken zijn niet alleen een voorwaarde voor duurzame onderwijsontwikkeling, maar worden ook gedurende het proces van onderwijsontwikkeling verder ontwikkeld.

Belangrijke voorwaarden bij succesvolle ontwikkelingen zijn: aandacht voor de kwaliteit van het ontwerp, voor input vanuit netwerken buiten de school, voor samenwerking, doorzettingsvermogen en implementatie. Dat vraagt van leraren en schoolleiders om bij de start van een ontwikkelingstraject na te gaan in welke mate deze kwaliteiten reeds aanwezig zijn en om te bepalen hoe –als dat niet het geval is– deze kwaliteiten door de betrokken leraar ontwikkeld kunnen worden, of ingebracht kunnen worden door andere leraren die deze kwaliteiten bezitten.

Daarnaast ontwikkelt een innoverende leraar deze kwaliteiten in meer of mindere mate gedurende het doorlopen van het implementatietraject van het LOF-initiatief. De inrichting van het LOF-ondersteuningstraject speelt daarbij een rol. Voor schoolleiders betekent dit dat er aandacht moet zijn voor het ontwikkelen van kwaliteiten ten aanzien van krachtig leraarschap. Dit geldt zeker als er geen extern ondersteuningstraject aanwezig is. Daarbij is het van belang rekening te houden met

verschillen in ondersteunings- en begeleidingsbehoefte van leraren. Dit is afhankelijk van het niveau waarop het initiatief plaatsvindt en van de achtergrond van de innoverende leraar. Zo kan de schoolleider het zelfvertrouwen van leraren in het aangaan van nieuwe uitdagingen versterken door de leraar ruimte en verantwoordelijkheid te geven. Een coachende rol van de leidinggevende bij de planning en uitvoering van het implementatieproces kan leraren ondersteunen om inzicht te krijgen in de dynamiek van veranderprocessen en om zo tot duurzame onderwijsontwikkeling te komen.

De inspiratie die opgedaan kan worden via netwerken met anderen buiten de school, betekent dat leraren bewust op zoek moeten gaan naar inspiratiebronnen buiten de school (en mogelijk buiten het onderwijs). Dit kan onder andere door actief te participeren in schooloverstijgende netwerken. Schoolleiders kunnen dit ondersteunen door leraren te inspireren en te faciliteren bij het ontwikkelen en onderhouden van netwerken.

Daarmee is krachtig leraarschap dus ook een resultaat van processen waarbij leraren het initiatief nemen voor onderwijsontwikkeling. Het is belangrijk om die ontwikkeling van krachtig leraarschap na afloop van zo'n ontwikkelproces te erkennen en te waarderen. Dat kan door van de kwaliteiten van de krachtige leraar gebruik te blijven maken en de leraar in te zetten voor taken waarbij deze tot hun recht komen.

“Een coachende rol van de leidinggevende bij de planning en uitvoering van het implementatieproces kan leraren ondersteunen”

TOT SLOT

Het LOF draagt bij aan de betrokkenheid van leraren bij onderwijsontwikkeling. Tegelijk draagt die betrokkenheid ook bij aan het eigenaarschap van leraren bij het onderwijs dat zij verzorgen. Hiermee wordt de regie op de ontwikkeling van het onderwijs bij de beroepsgroep zelf gelegd. Dit heeft een positief effect op het werkplezier van leraren en versterkt de beroepsgroep. Daarmee kan betrokkenheid van leraren bij onderwijsontwikkeling via het LOF bijdragen tot behoud van deze krachtige leraren voor hun onderwijspraktijk.

“Regie op onderwijs-
en vakontwikkeling
heeft positief effect
op werkplezier
leraren”

COLOFON

Deze publicatie is tot stand gekomen door medewerking van de volgende (leraar)onderzoekers en onderzoeksadviseurs:

ONDERZOEKERS

Bart ten Bosch (vanaf 2016 tot 2019)
Arda Droppers (vanaf 2016 - heden)
Robert-Jan Gruijthuijzen (vanaf 2016 - heden)
Anja Hendriks (vanaf 2017 - heden)
Adrienne Moolenaar (vanaf 2016 tot 2018)
Christien Overdiep (vanaf 2019 - heden)
Melanie van Tuijl (vanaf 2017 tot 2019)

ONDERZOEKSADVISEURS

Marco Snoek (vanaf 2016 - heden)
Christel Verberg (vanaf 2016 tot 2019)
Ben Smit (vanaf 2019 - heden)

Deze publicatie is uitgegeven door LOF, februari 2020.

