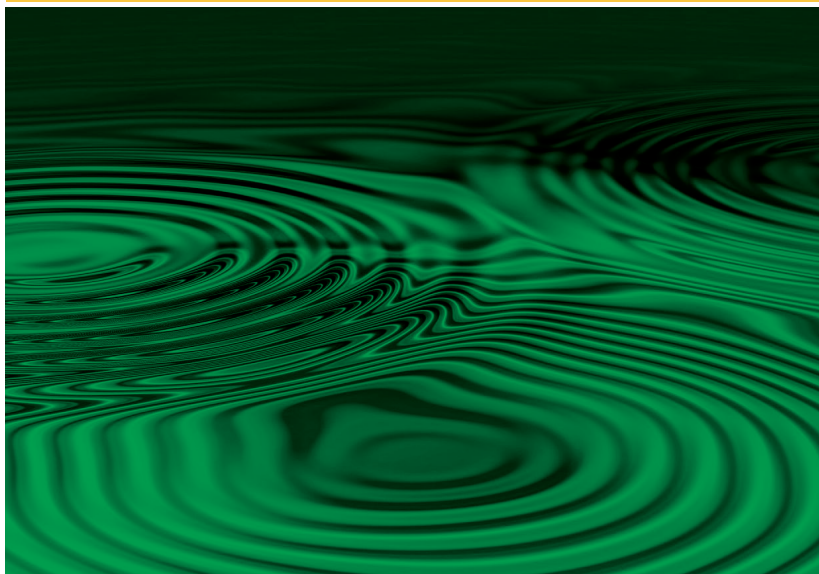

KOHNSTAMM
INSTITUUT



Kennis van leraren laten resulteren in schoolontwikkeling

Handreiking voor schoolleiders

Kennis van leraren laten resulteren in schoolontwikkeling

Schoolleiders hebben hun verantwoordelijkheid in het stimuleren en faciliteren van de professionele ontwikkeling van leraren. Nieuwe kennis en inzichten dragen bij aan de professionalisering van leraren. Vaak blijft nieuwe kennis beperkt tot een enkele leraar of een groep leraren die met een thema bezig is. Er zijn manieren om meer mensen in school te bereiken. Uit het langlopend onderzoek *Beter benutten van kennis uit onderzoek en onderwijspraktijk* komen kansrijke aanpakken naar voren.

1

Professionele ontwikkeling van leraren stimuleren via kennisnetwerken: waarom en hoe?

Schoolleiders hebben een belangrijke taak in het stimuleren van professionele ontwikkeling van leraren. Onder schoolleiders verstaan we teamleiders, afdelingsleiders en directie. Allen hebben een actieve rol hierin.

Stimuleren betekent allereerst het aanmoedigen van leraren tot deelname aan activiteiten die hun professionalisering versterken. Scholen kiezen de laatste jaren voor interne scholing en samen leren en ontwikkelen door leraren, omdat dat de kans op eigenaarschap vergroot. Voorbeelden zijn: een ontwikkelgroep waarin leraren nieuw lesmateriaal ontwerpen of een onderzoeksgroep waarin leraren kleinschalig onderzoek doen naar innovaties in school. Dit zijn vormen van **kennisnetwerken**, geschikt om professionalisering te stimuleren en door leraren als positief beoordeeld naast de meer formele, externe scholing zoals het volgen van een masteropleiding.

Er zijn allerlei verschijningsvormen van een kennisnetwerk, zoals een leerteam, academische werkplaats, docentontwikkelteam, een onderzoeksatelier of professionele leergemeenschap. De werkwijze in zo'n kennisnetwerk kan verschillen en de doelen ervan eveneens (ideeën verzamelen voor interessante lessen voor leerlingen, samenwerken aan het ontwerpen van onderwijs of uitvoeren van onderzoek dat bijdraagt aan schoolontwikkeling), maar het gaat altijd om **nieuwe kennis opdoen**.

Welke randvoorwaarden voor een kennisnetwerk kun je als schoolleider organiseren?

Coördinator

Het aanwijzen van een leraar als coördinator van een kennisnetwerk. Dit kan stimulerend werken voor zijn/haar eigen ontwikkeling. **Gedeeld leiderschap** is een vorm die ook draagvlak bij collega's kan vergroten bij het doorvoeren van vernieuwingen of nieuwe routines, omdat zo'n coördinator als schakel fungeert tussen de schoolleider en de leraren.

Tijd en roostering

Het faciliteren in tijd en roostering. Leraren moeten daadwerkelijk tijd krijgen, bijvoorbeeld via hun taakuren of professionaliseringsuren. Leraren moeten ook praktisch in staat worden gesteld om bij bijeenkomsten aanwezig te zijn. De meest geschikte aanpak daarvoor is het in het rooster inplannen van gezamenlijke **vaste overlegmomenten** – vaste lessen per week - gedurende het schooljaar.

Betrokkenheid

Het tonen van betrokkenheid vanuit teamleider en directie. Weet waar de leraren mee bezig zijn, informeer regelmatig naar de voortgang, vraag leraren naar wat ze nodig hebben tijdens jaargesprekken maar ook informeel gedurende het schooljaar. Als **sparring partner** kun je de juiste vragen stellen en de leraar stimuleren om over zijn of haar ambities na te denken. Zo kun je gezamenlijk op zoek gaan naar manieren om te professionaliseren die passen bij de eigen motivatie van de leraar en die een link hebben met het schoolbeleid.

Link met het schoolbeleid

Zorg voor een duidelijke **link met het schoolbeleid** of met actuele vraagstukken waarvoor – op schoolniveau – behoefte is aan nieuwe kennis en inzichten. Door deze link te leggen is het voor leraren belangrijker om ergens aan deel te nemen en die kennis verder te verspreiden.

2

Kennisnetwerken als groep goed laten functioneren: wat helpt?

Leraren hebben een eigen verantwoordelijkheid om hun kennis op peil te houden. Vaak lukt dit goed tijdens het volgen van de lerarenopleiding, maar is het lastiger tijdens het werk. De waan van de dag slokt veel aandacht op. Kennisnetwerken maken het goed mogelijk om kennis te verwerven.

Ik probeer als teamleider weinig aan het woord te zijn en te faciliteren dat collegiale consultatie van de grond komt. We moeten ervoor waken dat er niet voldoende tijd wordt vrijgemaakt voor de leraren om afspraken te maken en elkaar feedback te geven. Leraren hebben duo's gemaakt zodat ze leren van elkaars ervaringen door onderling lesbezoek te doen. De duo's zijn gemaakt op basis van vraag en aanbod: de ene leraar weet hoe zij leerlingen goed kan motiveren en een ander die daarover meer wil weten komt vervolgens observeren.

”

Teamleider havo onderbouwteam, Da Vinci College

Wat helpt bij het goed functioneren van een kennisnetwerk?

- Draag bij aan een **veilige, open sfeer** waarin veel ruimte is voor dialoog. Dat betekent dat een vaste groep deelnemers het meest ideaal is, eventueel van verschillende scholen.
- Creëer **eigenaarschap** bij de deelnemers. Dat ontstaat wanneer leraren zélf het thema hebben bepaald, of wanneer zij zelf hebben kunnen kiezen om lid te worden van een kennisnetwerk.
- Benut de verschillen in **expertise** tussen leraren. Door te zorgen dat je als schoolleider op de hoogte bent van de kennis en expertise binnen het team, wordt het mogelijk om kwaliteiten van leraren beter te benutten voor elkaar. Zo kunnen leraren elkaar inspireren in hun manier van lesgeven of het motiveren van leerlingen.



Als schoolleider probeer ik zowel te motiveren als te faciliteren. Als je a zegt, moet je ook b zeggen, het is een wisselwerking. In onze schoolcultuur is het wel zo dat mensen er zelf in stappen. Dwingen helpt niet. Bovendien moet er draagvlak zijn: je moet met elkaar vaststellen dat onderzoek bij de school hoort. Dat staat natuurlijk ook in onze visie, maar dan moet er wel professionele ruimte en structuur zijn. Leraren moeten eigenaar kunnen zijn, en zich ook zo voelen. Tegelijk moeten ze om hulp durven vragen. Dat moet je als cultuur opbouwen.

Schoolleider OSG West-Friesland

De werkwijze vaststellen

De werkwijze moet passen bij het doel dat het kennisnetwerk wil bereiken. Stel de vraag of de groep zich (vooral) wil richten op:

- het **uitwisselen** van (praktijk)kennis en gebruikmaken van elkaars lesideeën,
- het gezamenlijk **ontwerpen** van lesmaterialen of onderwijsvormen, of op
- het beantwoorden van kennisvragen via **onderzoek** gericht op de eigen school?

Vervolgens bepaalt idealiter de groep gezamenlijk:

- de **beoogde opbrengst**: concreet en haalbaar geformuleerd
- een **plan van aanpak** dat toewerkt naar die opbrengst
- een **rol- en taakverdeling**: wie vervult de rol van coördinator, wat houdt die taak in?
- de wenselijkheid van begeleiding door of samenwerking met **experts van buiten**
- **doel en vorm** van die begeleiding of samenwerking: welke expertise van buiten is nodig?
- **tijd, plaats, duur en frequentie** van de bijeenkomsten
- en **reflecteer** regelmatig op de voortgang en **evalueer** de opbrengsten. Zo'n evaluatie kan bovendien een goed startpunt zijn voor nieuwe ontwikkeldoelen of onderzoeksvragen.

3

Hoe verspreid je kennis van leraren naar andere collega's in school?

Teamleiders en directie hebben een rol in het verspreiden van kennis binnen school. Wat de schoolleiding kan doen:

- Een **verbindende rol** vervullen: informeer ook anderen – in en buiten de school – over de activiteiten van het kennisnetwerk.
- Kennisdeling stimuleren: bied de leden van de kennisnetwerken de gelegenheid om hun bevindingen te delen, bijvoorbeeld in teamoverleg of tijdens studiedagen. **Activeer leraren** om hun kennis te delen door hen in positie te brengen als expert op het terrein waarin ze zich verdiept hebben.
- Een heldere **link leggen naar het schoolbeleid**: zorg ervoor dat de kennis, inzichten en producten ook daadwerkelijk een rol kunnen gaan vervullen in de school of in de schoolontwikkeling. Een teamleider heeft zowel zicht op individuele ambities van leraren als die van de school als geheel, en is daardoor in staat om beide aan elkaar te koppelen.

De watervalaanpak als aanpak voor verspreiding van expertise

De watervalaanpak op het Stanislascollege in Delft bestaat uit een getrapte werkwijze om ict-vaardigheden bij alle leraren te versterken. De aanpak leidt tot meer onderlinge kennisdeling van een thema dat schoolbreed op de agenda staat. Het startpunt is het docentontwikkelteam ict, bestaande uit de twee ict-coördinatoren van de school, aangevuld met drie docentexperts. Zij ontwikkelen de materialen en zorgen voor training en ondersteuning van vijftien vakgroepcoördinatoren-ict. Deze vakgroepcoördinatoren worden in positie gebracht als aanspreekpunt binnen hun eigen sectie. Zij verkrijgen eigenaarschap door deze positie en zorgen ervoor dat de kennis over het werken met ict en chromebooks terechtkomt bij alle overige teamleden.

Meer hierover lezen?

- NRO Kennisrotonde en Kennisportal bieden nuttige ingangen: nro.nl/kennisrotonde en nro.nl/resultaten/kennisportal-onderwijs.
- Meer resultaten uit het project 'Beter benutten van kennis uit onderzoek en onderwijspraktijk' zie: www.kohnstamminstituut.nl/kennisbenutting
- Eindrapport: Schenke, W., P. van Schaik, I. Heemskerk, & M. Boogaard (2019). *Beter benutten van kennis uit onderzoek en onderwijspraktijk. Kansrijke aanpakken voor docentgroepen*. Amsterdam: Kohnstamm Instituut.
- Wil je een afspraak maken voor een nader advies of een onderzoek op dit thema, kun je terecht bij Kohnstamm-onderzoeker Wouter Schenke: wschenke@kohnstamm.uva.nl.

Deze uitgave is mede mogelijk gemaakt met financiering van het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek.



KOHNSTAMM INSTITUUT

**Bezoekadres**

Roetersstraat 31
1018 WB Amsterdam

Postadres

Postbus 94208
1090 GE Amsterdam

Contact

secr@kohnstamm.uva.nl
020 525 12 26

kohnstammstituut.nl