

OOK JIJ BENT EEN ONDERWIJS PIONIER!



**HANDBOEK MET PRAKTISCHE
INSTRUMENTEN EN TIPS VOOR
LERAREN DOOR LERAREN**

“SINDS IK BEN GAAN PIONIEREN IS MIJN ROL BINNEN DE SCHOOL VERANDERD. IK WAS JARENLANG GEWOON GROEPSLEERKRACHT. DAT BEN IK NOG STEEDS, MAAR IK HEB NU OOK DE ROL VAN INNOVATOR OP MIJN SCHOOL GEKREGEN. OMDAT IK NU OP EEN VEEL BREDER NIVEAU MET ONDERWIJSKWALITEIT BEZIG BEN, STA IK MET MEER PLEZIER VOOR DE KLAS DAN OOIT!” LARS

INLEIDING

Ben je een leraar die op het punt staat om te pionieren? Wil je collega's coachen bij het pionieren? Ben je een school- of teamleider die leiding geeft aan pionierende leraren? Of ben je bestuurder en wil je een cultuur van pionieren stimuleren binnen de organisatie? Dan is dit pioniershandboek voor jou!

Met dit handboek doen we letterlijk en figuurlijk een boekje open. In de afgelopen jaren hebben wij als meewerkende leraren, leraar-coaches en leraar-onderzoekers vanuit het pioniersprogramma van het LerarenOntwikkelfonds (LOF) meer dan duizend pionierende leraren van honderden scholen begeleid. Wij geloven dat pionierende leraren goed zijn voor het onderwijs en we weten dat veel leraren gelukkig worden van pionieren. En meer gelukkige leraren betekent beter onderwijs!

Daarnaast is pionieren volgens ons geen *rocket science*. Het gaat er simpelweg om dat leraren mogen doen waar ze in geloven: ideeën waarmaken en daardoor zorgen voor beter onderwijs.

Tijdens de vele lerarenlabs die LOF organiseerde stond samen leren pionieren ook centraal. *Hoe zorg je dat jouw idee werkelijkheid wordt en hoe kunnen we elkaar daarbij helpen?* In dit handboek delen we de oefeningen en methodieken die pionierende leraren vaak verder geholpen hebben. Niet omdat deze werkvormen in beton gegoten zijn, maar omdat ze je als pionier in bepaalde situaties net een stapje op weg kunnen helpen. Sommige oefeningen bestonden al, veel is gedurende de LOF-periode ontwikkeld. Want dat vinden we belangrijk: permanente ontwikkeling en grenzeloze ruimte voor eigen inzichten. Veel kennis in dit handboek is niet alleen voor leraren, maar ook van leraren. Want als we één ding hebben bewezen dan is het wel dat leraren het zelf kunnen.

De LOF-leraren

PERMANENTE ONTWIKKELING EN GRENZELO- ZE RUIMTE VOOR EIGEN INZICHTEN.



OVER LOF

Het subsidie- en begeleidingsprogramma LOF (Lera-
renOntwikkelfonds) werd in 2015 op verzoek van het
onderwijsveld door het ministerie van OCW in het leven
geroepen. LOF bouwde voort op het pioniersprogramma
van het programma Onderwijs Pioniers dat sinds 2008
bestond. Uitgangspunt van LOF is dat pionierende leraren
ondersteund en verbonden worden, en dat de organisatie
en doorontwikkeling van het programma zoveel mogelijk
gedragen wordt door leraren zelf. De leraar ontwikkelt, het
onderwijs ontwikkelt, de schoolorganisatie ontwikkelt en
het onderwijsveld ontwikkelt. Het LOF is daarmee feitelijk
een lab voor onderwijs vernieuwing voor al deze facetten
van het onderwijs. De afgelopen jaren is veel kennis opge-
daan over wat leraren nodig hebben om te pionieren. Dit
handboek geeft inzicht in de praktische werkvormen
uit het pioniersprogramma.



2629

Meer dan 2629 leraren
hebben een LOF-aanvraag
gedaan.

1000+

LOF heeft geleid tot in
totaal meer dan 1000+
LOF-innovatieprojecten
op scholen. Dit is inclu-
sief de Onderwijspioniers
(voorloper van LOF).

41

De gemiddelde leeftijd van
een LOF-aanvrager is 41
jaar.

4

Een LOF-leraar doet
gemiddeld 4 duurzame
blijvende contacten op
via LOF.

Uit het evaluatieonderzoek van OCW blijkt dat bijna negen-
tig procent van de leraren aangeeft dat LOF het leraren-
beroep aantrekkelijker maakt en bijna net zoveel leraren
staan met meer plezier voor de klas. Dus begin vandaag
nog met pionieren!

LOF ZORGT ERVOOR DAT...

**LERAREN MET MEER
PLEZIER VOOR DE KLAS
STAAN**

**78%
MEE
EENS**

**HET LERARENBEROEP
AANTREKKELIJKER
WORDT VOOR LERAREN**

**86%
MEE
EENS**

**HET IMAGO VAN
LERAREN VERBETERT
VOOR MENSEN VAN
BUITEN HET ONDERWIJS**

**55%
MEE
EENS**

**LERAREN UIT HET
ONDERWIJS STROMEN**

**56%
MEE
EENS**

Bron: SEO Economisch Onderzoek op basis van een enquête onder LOF-aanvragers (2019)

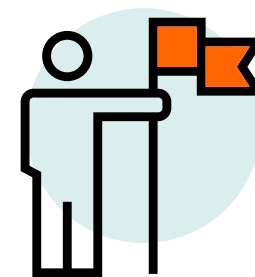
ZO WERKT DIT PIONIERS HANDBOEK

Er zit een chronologische volgorde in dit handboek. Aan het begin vind je drie basistools: de **pioniersprincipes**, het **ontwikkelcanvas** en het **pioniersdagboek**. Vervolgens vind je vier doe-het-zelf-labs. Dit is telkens een verzameling van oefeningen en 'checks' die je verder kunnen helpen in een bepaalde fase van je pioniersproces. Deze chronologische volgorde hoeft je niet te volgen. Pionieren is een soort opwaartse cyclus, je hoeft geen dichtgetimmerd stappenplan te volgen. Je staat ergens in een ontwikkelproces en vanuit die situatie probeer je verder te komen met behulp van de juiste tools. Daarbij kom je soms weer terug bij een eerdere stap, sla je soms twee stappen over of begin je de cyclus opnieuw vanuit een nieuw standpunt. Het begeleiden van een pioniersproces is een constante balanceeract van ondersteuning bieden en ruimte geven. Hetzelfde geldt voor dit handboek. Het bevat behulpzame gereedschappen, maar gebruik vooral wat voor jou op een bepaald moment relevant is en pas ze naar eigen inzicht toe. De strekking van de oefeningen is belangrijker dan dat je het precies moet doen zoals beschreven staat¹.

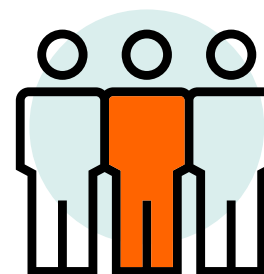
De instructies in dit handboek zijn direct gericht aan de pionierende leraar. Maar het kan ook zijn dat voor bepaalde oefeningen een coach, of op zijn minst een collega nodig of wenselijk is. Dat geven we per oefening aan met één of meer pictogrammen.

Verder kun je bij elke oefening natuurlijk op zoek gaan naar verdieping. Bij de oefeningen geven we één of meer zoektermen waarmee je zelf bijvoorbeeld filmpjes of artikelen kunt vinden; vertaal ze zelf naar Nederlands of Engels voor meer resultaat.

Tot slot is het natuurlijk zo dat dit handboek slechts een instrument is. Alles begint bij je geroepen voelen om te gaan pionieren, je rol te pakken als pionier en aansluiting te vinden bij collega's die daar ook voor voelen. Het draagvlak kan natuurlijk groeien tijdens het proces, maar het is fijn, zo niet essentieel, als je vanaf het begin al een aantal gelijkgestemden kunt betrekken.



PIONIER



COLLEGA'S

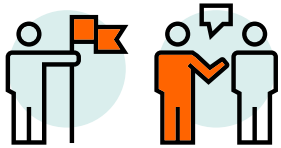


COACH

1) Zo kun je de meeste oefeningen bijvoorbeeld ook zelf vertalen naar een online variant als dat wenselijk is!

**“DURF TE VRAGEN.... JA DAT IS DUS
GEWOON ECHT WAAR! ALS JE MENSEN
AAN HUN JASJE TREKT DAN, TOT MIJN
STOMME VERBAZING, ZEGGEN ZE SOMS JA,
OF BEST WEL VAAK JA, EIGENLIJK!” TRUUS**

DE PIONIERS-PRINCIPES



Ten eerste introduceren we de pioniersprincipes, voor en door leraren tot stand gekomen als sleutels voor succes. Ontwikkel vooral ook je eigen pioniersprincipes, vul de lijst aan en deel ze met collega's!

Groot denken, maar klein beginnen

Dromen en groot denken is heel goed maar blijf niet te lang hangen in fantastische plannen. Het is zaak om zo snel mogelijk concrete (kleine) stappen te zetten.

Welke droom heb je? Welke stap kun je nu zetten?

Vernieuwing ontstaat door actie plus reflectie

Concrete dingen uitproberen en daar de juiste vragen bij stellen is de kunst!

Welke vraag zou je jezelf willen stellen?

Wat ga je uitproberen?

Durf te delen, te vragen en te betrekken

Zoveel mogelijk andere mensen betrekken, mede-eigenaar maken van je missie, en vragen stellen zorgt ervoor dat je je eigen hulptroepen in beweging brengt en soms uit verrassende hoeken medewerking krijgt.

Wie kan jou op dit moment helpen?

Leer van elkaar door handelingen en uitdagingen zichtbaar te maken

Het helpt om aan anderen zichtbaar te maken wat je aan het doen bent. Dan kunnen zij gevraagd en ongevraagd met je meedenken, of ze kunnen juist leren van jouw activiteiten.

Hoe maak je jouw handelen zichtbaar voor anderen?

Kijk door een 'innovatiebril' in plaats van een 'projectbril'

Echt vernieuwen gaat zelden helemaal gepland. Bedenk dat je niet van tevoren weet hoe dingen uitpakken en dat je dat eigenlijk alleen stap voor stap kunt uitvinden. Innoveren is zoeken, niet uitrollen van een plan.

Waar kijk jij door? Een innovatiebril of een projectbril?

Duurzaamheid ontstaat doordat anderen eigenaar worden van je idee

Als alles alleen afhangt van jouw aanwezigheid en inzet, dan wordt een nieuw idee nooit echt duurzaam. Pas als andere mensen zich mede-eigenaar voelen, krijgt je idee echt impact op je omgeving.

Hoe maak je jouw idee duurzaam? Wat is hiervoor nodig?

Alle kennis is vindbaar

Inhoudelijke kennis is tegenwoordig bijna altijd wel ergens te vinden. Ook is er altijd wel iemand te vinden die antwoord weet op jouw vragen, al dan niet via social media.

Zoek en gij zult vinden! Waar ben je naar op zoek?

Kijk waardierend en versterk wat goed gaat

Blijf waardierend kijken naar je proces. Ook als je weerstand ontmoet of zelfs in conflict raakt. Juist van die momenten kun je veel leren.

Wat leer je van dit moment? Wat neem je mee? Kijk eens met meer afstand naar jouw situatie, wat zie je?

Bouw aan waardevolle netwerken

Zorg dat je uitmaakt van netwerken die waardevol zijn voor jouw missie. Of zet zelf een netwerk op. Op die manier vind je snel belangrijke kennis of andere hulp om je doelen te bereiken.

Wat is de waarde van een netwerk voor jouw project of proces?

Wat is jouw belangrijkste pioniersprincipe?

Wat is voor jou een succesvolle sleutel tot succes gebleken?

HET ONTWIKKELCANVAS



Eén van de fundamenteën van het pioniersprogramma is het Ontwikkelcanvas. Met dit instrument kun je alle relevante aandachtspunten die bij een pioniersproces komen kijken benoemen en doordenken, én kun je zelf bepalen welke thema's op welk moment aandacht nodig hebben. Een organisch document dus dat permanent in ontwikkeling is. Een mooie bijvangst is dat het canvas je procesvragen heel inzichtelijk maakt, waardoor je er makkelijk met een coach, collega's of leidinggevende over kunt sparren. Dus, heb je een idee dat je uit wilt voeren? Pak er een canvas bij!

Ontwikkelcanvas				
Titel:		School:		Naam:
				Datum:
				Versie #:
Waarom Waarom geloof jij in jouw initiatief? Waarom is dit vernieuwend in jouw school? Waarom is dit belangrijk voor het onderwijs?	Hoe Hoe wil je jouw initiatief gaan realiseren? Waarom denk je dat dit de goede aanpak is?	Betrokkenen Wie kunnen jou gaan helpen bij je initiatief, hoe? Wie staan kritisch tegenover jouw initiatief, waarom?	Uitdagingen Op welke vragen heb je nog een antwoord nodig? Wat zijn je grootste valkuilen? Waar kun je hulp bij gebruiken? Heb je aannames over je omgeving die misschien niet kloppen?	Acties en interventies Wat is je belangrijkste volgende eerste stap? Welke interventies ga je uitproberen? Wat neem je als les mee uit je laatste interventies?
Kernpropositie Wat is je aanbod aan jouw belangrijkste doelgroepen? (Leerlingen, collega's, schoolleiding, ouders, anderen...?) - What's in it for them? Welk probleem los je voor hen op? Welke behoeften vervul je?	Persoonlijke kwaliteiten Welke kwaliteiten heb jij in huis? Wat kunnen je collega-initiatiefnemers van jou leren? Aan welke kwaliteiten kun je nog werken?	En... Wat ik me verder nog afvraag... Waar ik nog mee aan de slag zou willen... Wat ik nog zou willen leren...	Communicatiekanalen Hoe communiceer je met je doelgroep(en)? Welke kanalen/materialen zijn hier voor het meest geschikt? Wat is je belangrijkste boodschap?	
Middelen Welke middelen heb je nodig om jouw idee te realiseren? Denk hierbij aan materialen, geld, tijd, kennis, etc. Hoe kom je aan deze middelen?		Belangrijkste lessen (tot nu toe) Bouw hier aan een rijtje belangrijkste lessen tot nu toe Wat heb je tot nu toe geleerd van je belangrijkste doorbraken tijdens het werken aan je initiatief? Welke leerzame ervaringen neem je mee naar de toekomst? Welke lessen zou je aan anderen willen meegeven?		Toekomst Waar sta je over één jaar? Welke duurzame impact wil je bereiken? Wanneer is jouw initiatief een succes (en voor wie)? Hoe ga je door met je initiatief en met je ontwikkelproces?

HET ONTWIKKELCANVAS

INSTRUCTIE VOOR PIONIERS

- Gebruik het canvas als verzamelpunt van inzichten die je op verschillende momenten en bij verschillende activiteiten opdoet.
- Gebruik het canvas om aan anderen zoals je coach, leidinggevende of collega's, inzichtelijk te maken waar je mee bezig bent, zodat ze gericht kunnen meedenken.
- Vul het canvas in op je eigen tempo en in de volgorde die jij wilt. Het uitgangspunt is jouw eigen proces.
- Misschien hoeft je niet alles in te vullen, maar probeer kritisch en zelfreflectief te kijken welke onderwerpen je lastig vindt om in te vullen, en vraag je af wat dat betekent voor je eigen leerproces.
- Gebruik het vak 'En...' voor vragen, kwesties en thema's die je nergens anders kwijt kunt.
- Bedenk dat je ook weer een geheel nieuwe versie kunt maken.

INSTRUCTIE VOOR COACHES

- Het proces van de leraar is leidend en het canvas is een ondersteunend groeidocument dat als verzamelpunt kan dienen voor inzichten die op verschillende momenten en verschillende plekken zijn opgedaan.
- Als coach ga je aan de hand van het canvas in gesprek met de leraar, over de belangrijkste persoonlijke ontwikkelpunten. Die 'persoonlijke laag' inbrengen is bij uitstek een rol voor een coach.
- Stimuleer vooral zelfreflectie bij de leraar, het canvas kan helpen bij het ontdekken van waar de moeilijke punten liggen.
- Verwijs naar het vlak 'En..' dat aangevuld kan worden met vragen die nog gemist worden op het canvas.
- Let goed op hoe het canvas past bij de specifieke leerstijl van de leraar. De inzet en nadruk die het canvas krijgt kan per leraar verschillen. Als coach check je waar en wanneer het canvas relevant is.
- Wijs op de mogelijkheid om het canvas ook als communicatiemiddel te gebruiken en er samen met anderen naar te kijken.
- Als coach kun je dit canvas gebruiken als dossier.

Belangrijkste lessen (tot nu toe)

Bouw hier aan een rijtje belangrijkste lessen tot nu toe
Wat heb je tot nu toe geleerd van je belangrijkste doorbraken tijdens het werken aan je initiatief?
Welke leerzame ervaringen neem je mee naar de toekomst?
Welke lessen zou je aan anderen willen meegeven?

Toekomst

Waar sta je over één jaar?
Welke duurzame impact wil je bereikt hebben?
Wanneer is jouw initiatief een succes?
Hoe ga je door met je initiatief en met welke middelen?

Belangrijkste lessen (tot nu toe)

Bouw hier aan een rijtje belangrijkste lessen tot nu toe
Wat heb je tot nu toe geleerd van je belangrijkste doorbraken tijdens het werken aan je initiatief?
Welke leerzame ervaringen neem je mee naar de toekomst?
Welke lessen zou je aan anderen willen meegeven?

Betrokkenen

Wie kunnen jou gaan helpen bij je initiatief, hoe?
Wie slaan kritisch tegenover jouw initiatief, waarom?

Uitdagingen

Op welke vragen heb je nog een antwoord nodig?
Wat zijn je grootste valkuilen?
Wat kun je hulp bij gebruiken?
Heb je aannames over je omgeving die misschien niet kloppen?

Communicatiekanalen

Hoe communiceer je met je doelgroep(en)?
Welke kanalen/materialen zijn hier voor het meest geschikt?
Wat is je belangrijkste boodschap?

HET PIONIERS- DAGBOEK



Om je eigen proces kwalitatief te verdiepen is het aan te raden een pioniersdagboek bij te houden. Dat helpt je om permanent scherp te blijven, door telkens een aantal terugkerende reflectieve vragen door te nemen. Het helpt niet alleen je eigen inzicht te verdiepen maar ook om materiaal te verzamelen waarmee je hulpvragen kunt stellen aan een coach, als je die hebt, collega's of leidinggevende. Je kunt hiervoor een fysiek dagboekje gebruiken, maar natuurlijk ook een digitaal document maken. We geven je wel een aantal vragen mee, die je regelmatig, (bijvoorbeeld wekelijks, kunt beantwoorden aan de hand van concrete situaties die betrekking hebben op jouw pioniersproces:

- Wat deed je?
- Wat merkte je op, bij jezelf, de ander, de organisatie?
- Waar merkte je dat werd gemorreld aan (jouw) aannames?
- Wat betekent dat?
- Wat zie je als een goede vervolgstap?
- Hoe kun je je collega's uit het netwerk betrekken?

ENKELE TIPS:
**SCHRIJF CONCREET,
COMPLEET, KORT
EN DATEER!**
**WISSEL AF TUSSEN
KORTE MEMO'S
WAARIN JE SITUATIES
BESCHRIJFT EN MEER
DIEPTEREFLECTIES
OVER JE PROCES
ALS PIONIER**



**DOE-HET-
ZELF-LAB**

1.

KICKSTART ALS PIONIER

Welkom bij lab 1!

Je wilt als leraar nog beter onderwijs bieden en hebt daar concrete ideeën voor. Daar begint het avontuur. Je bent niet alleen leraar maar ook pionier geworden. Dit lab helpt je je idee aan te scherpen en om strategisch naar je omgeving te kijken. Denk aan Pioniersprincipes zoals: 'groot denken, maar klein beginnen' en 'vernieuwing ontstaat door actie en reflectie, maar ook 'durf te delen, te vragen en te betrekken' en niet in de laatste plaats 'kijk door een innovatiebril, in plaats van een projectbril'.

**“JE MOET VAN TEVOREN NADENKEN OVER
HOE JE DINGEN GAAT BRENGEN. HOE KUN
JE MENSEN ENTHOUSIAST MAKEN, WELKE
STAPPEN MOET IK VAN TEVOREN AL NEMEN
OM TE VOORKOMEN DAT STRAKS DE HELFT
MET DE HAKKEN IN HET ZAND GAAT STAAN,
EN JE ENTHOUSIASME DAARDOOR
GETEMPERD WORDT.” GERARD**

CHECK: WAAR MOET MIJN IDEE AAN VOLDOEN?



Een simpele checklist helpt om te zorgen dat je de best mogelijke uitgangspositie hebt voor het realiseren van je initiatief. Stel jezelf de vraag: waar moet mijn initiatief aan voldoen?

- draagt bij aan goed onderwijs voor leerlingen
- draagt bij aan de school als geheel
- verbetert het werkproces van leraren
- heeft (kans op) draagvlak binnen de school
- is creatief en vernieuwend in mijn omgeving
- creëert ruimte en mogelijkheden voor anderen en hun ideeën
- creëert ruimte en mogelijkheden voor anderen om aan jouw idee bij te dragen
- geeft energie!
- ...[VUL ZELF IN]...

OEFENING: 5 X WAAROM



Het waarom achter je initiatief moet je scherp hebben. Dat voorkomt dat je aan verkeerde oplossingen werkt én helpt je anderen te overtuigen van de relevantie van jouw missie. Dwing jezelf om scherp te kijken naar het vraagstuk dat je wilt aanpakken door minimaal vijf keer de waarom-vraag te stellen. Zo pel je het vraagstuk laag voor laag af en kom je wellicht nog op hele andere inzichten ten aanzien van een mogelijke oplossing. Het voorkomt ook dat je al te snel denkt dat je wel een oplossing hebt terwijl je het probleem eigenlijk niet helemaal doorgrond had.

 **ZOEKTERMEN: SIMON SINEK, THE WHY, 5 X WAAROM**

CHECK: WIE DOET ER MEE?



Enthousiasme van leerlingen en steun van collega's voor jouw idee op school zijn belangrijk om een vernieuwing te kunnen volbrengen en verduurzamen. Je zult zien dat hoe zichtbaarder en tastbaarder je idee wordt, hoe meer mensen enthousiast worden. Maar ook in het beginstadium wil je al blijde leerlingen en betrokken collega's hebben om mee te sparren en mee te pionieren. En denk daarbij niet alleen aan de mensen die het direct met je eens zijn maar ook aan 'kritische vrienden'. Bijvoorbeeld iemand die juist hele andere vaardigheden en contacten heeft. Bondgenoten zorgen voor de nodige motivatie in lastige situaties, meer impact van het project en natuurlijk extra energie! Wie zijn jouw ambassadeurs, bondgenoten en kritische vrienden?

Het is hoe dan ook belangrijk om vanaf het begin je leidinggevende op een goede manier te betrekken. Probeer dit vanuit enthousiasme, professionaliteit en met overtuigingskracht te doen. Wees creatief! Een pionierende leraar vertelde bijvoorbeeld dat hij naast het leraarschap zelfstandig ondernemer is. Hij merkte dat als hij meer die rol aannam ten opzichte van zijn leidinggevende hij meer voor elkaar kreeg.

En last but not least is het slim iemand te vinden die je vanuit een coachende rol wil ondersteunen bij jouw pioniersproces. Dat kan een professionele coach zijn, maar kan ook een ander 'wijs' of 'positief kritisch' persoon zijn in jouw omgeving.

 **ZOEKTERMEN: LEADERSHIP FROM A DANCING GUY**

OEFENING: JE PITCH ALS ESSENTIEEL INSTRUMENT



Tijdens jouw proces als pionier is het belangrijk dat je jouw initiatief goed kunt pitchen. Het is namelijk een instrument dat je altijd bij je hebt en jouw overtuigingskracht in combinatie met een goed verhaal is dé manier om ervoor te zorgen dat je mensen meekrijgt. En hoe meer mensen meedoen, hoe meer impact.

Maak van de pitch echt jouw verhaal. Zorg dat het authentiek is. En houd het op maximaal twee à drie minuten. Met de volgorde kun je spelen, als je alle onderstaande punten maar meeneemt:

- dit ben ik (wie);
- dit ga ik doen (wat);
- daarom ga ik dit doen (waarom);
- zo ga ik dit doen (hoe);
- dit is de meerwaarde voor jou ('verkoopargument');
- dit heb ik van jou nodig (hulpvraag).

Oefen je pitch heel vaak en blijf hem ook doorontwikkelen. Zoek gericht naar momenten waarop je met anderen jouw verhaal kunt delen, in of buiten de spotlights.

 **ZOEKTERMEN: HOW TO PITCH**

CHECK: RICH PICTURE



Benodigdheden: wit vel, stiften

Een gouden tip voor iedereen die een initiatief wil starten: maak een Rich Picture. Het lijkt een eenvoudige oefening, maar het helpt je om strategisch je positie te bepalen voordat je acties onderneemt. En dat kan je later heel wat werk schelen. Omdat je beter weet van wie je wat nodig hebt en wat je van verschillende actoren in je omgeving kunt verwachten. Het is ook een mooie oefening die je kan helpen een Ontwikkelcanvas in te vullen.

Instructie voor pioniers:

- 1.) Zet in het midden van je vel papier een soort 'logo' en werktitel van jouw initiatief.
- 2.) Breng een lijn aan die het proces aangeeft waar je inzitmet jouw initiatief; waar komt je idee vandaan, waar zit je nu en waar moet het naartoe?
- 3.) Breng vervolgens alle betrokkenen in beeld rondom jouw initiatief. Dat kunnen individuen of groepen mensen zijn, zoals collega's, directeur, leerlingen, ouders of andere professionals van buiten), of een bepaalde commissie, het schoolbestuur, de inspectie of de gemeente.
- 4.) Geef met een pijltje (> of <) aan hoe de betrokkenen zich verhouden tot jouw initiatief. Dus het pijltje van een persoon, groep of entiteit naar je project gericht betekent 'positief betrokken', het pijltje de andere kant op betekent '(nog) niet genoeg betrokken' of misschien wel 'afwijzend' of 'kritisch'.
- 5.) Beschrijf in 'praatwolkjes' kort hoe de verschillende actoren denken over jouw initiatief; probeer hiervoor echt even 'in de schoenen' van deze actoren te gaan staan en gebruik in de praatwolkjes de taal van de betreffende actoren. Hoe kijken ze ernaar? Steunen ze je idee? Werken ze tegen? Waar maken zij zich druk over?
- 6.) Verdiep door je aannames te checken. Klopt het dat deze actoren of entiteiten ten opzichte van jouw initiatief staan zoals je had ingeschat? Of zit het toch anders? Ga in gesprek of als dat niet kan, zoek een manier om erachter te komen.

Instructie voor coaches

Bespreek de Rich Picture met de leraar. Je kunt dit individueel met de pionier doen of met een groepje. Onderstaande instructie is gebaseerd op een groepssessie.

- 1.) Laat eerst de leraren reageren op wat ze zien bij één Rich Picture. Zorg dat de leraar die centraal staat nog niet reageert. Het is even 'roddelen' over wat er te zien is.
- 2.) Laat vervolgens de leraar die centraal staat even reageren en iets zeggen over:
 - Met welk prangend vraagstuk heb jij nu te maken in het proces; wat is nu jouw belangrijkste 'kwestie'?
 - Welke 'actoren' heb je nodig om een succes te maken van je initiatief; hoe ga je ze betrekken of juist: om wie moet je misschien wel heen werken?
 - Welke inzichten uit de oefening kunnen helpen bij het invullen van het Ontwikkelcanvas? Vlakken die direct raken aan de Rich Picture-oefening zijn bijvoorbeeld 'Betrokkenen' of 'Toekomst', maar andere vlakken zijn waarschijnlijk ook relevant om naar te kijken en (deels) in te vullen.
- 3.) Vraag feedback uit de groep.
- 4.) Vergeet niet om een foto te maken van de uitkomst van de Rich Picture. Hier kun je de volgende keer op voortborduren.

 **ZOEKTERM: RICH PICTURE**

OEFENING: PROTOTYPE MAKEN



Benodigheden: van alles en nog wat

Prototypen is het uitproberen van je idee in het klein en feedback ontvangen. Het gaat om je idee concreet en tastbaar maken en om actie! Dus blijf niet te lang in het plan op papier hangen, maar zorg dat anderen snel iets ervaren in de praktijk. Durf te experimenteren en maak een prototype!

In stappen:

- 1.) Bedenk wat de kleinste vorm is van jouw plan, die je in één uur zou kunnen uitproberen met een aantal mensen op school en/of leerlingen.
- 2.) Kies een vorm voor je mini-prototype. Maak bijvoorbeeld een tekening, of een 3D-model (Lego, Playmobil, klei). Gebruik materialen die in jouw klaslokaal voorhanden zijn: papier, karton, potloden, stof, plakband, wat je maar kunt vinden. Gaat jouw idee vooral over mensen en relaties? Dan kun je ook denken aan een rollenspel: speel de nieuwe ervaring na. Bedenk wie er een rol spelen en denk na over de vragen die zij misschien zullen hebben over jouw idee (denk ook nog eens aan je Rich Picture).
- 3.) Ga met je prototype de wereld in en ontvang feedback. Begin bij iemand die dichtbij staat, en vraag aan deze persoon wie nog meer opvattingen zou kunnen hebben over jouw initiatief. Ontvang feedback aan de hand van de volgende vragen, schrijf of neem de antwoorden op.
 - Hoe zou jij dit prototype verbeteren?
 - Wie moeten er volgens jou nog meer bij dit idee betrokken worden?
 - Wat zou hen enthousiasmeren om bij dit idee betrokken te zijn?
 - Kun je aan mij beschrijven wat jou enthousiast maakt over dit idee?
- 4.) Bekijk de ontvangen feedback. Aan de hand hiervan kun je verder gaan onderzoeken. De gouden regel bij deze oefening is: denk niet te moeilijk, doe het gewoon!

 **ZOEKTERMEN: PROTOTYPING, DOEN IS HET NIEUWE DENKEN, DESIGN THINKING**

OEFENING: FEEDBACK ORDENEN OM JE IDEE TE VERBETEREN



Benodigheden: pen, post-its

Je hebt feedback ontvangen op je idee dat je in het klein hebt uitgeprobeerd. In deze berg van informatie zitten ideeën over hoe je verder kunt met jouw idee. Aan de hand van deze oefening kun je daarin een ordening maken en op basis daarvan je idee verbeteren. Daarna kun je je verbeterde idee nog eens aan een select groepje voorleggen. Je zult merken, doordat mensen zien dat hun feedback is verwerkt en zij dus echt serieus worden genomen, zij zich ook eigenaar zullen gaan voelen van jouw idee.

In stappen:

- 1.) Zet de verzamelde feedback op post-its.
- 2.) Orden de post-its onder de volgende thema's:
 - Wat vonden mensen het meest waardevol aan jouw idee?
 - Wat overtuigde hen van jouw idee?
 - Welke delen wilden mensen graag verbeteren? Waarom?
 - Wat werkte echt niet?
 - Wat heeft nog meer onderzoek nodig?
- 3.) Orden de post-its nu van hoge naar lage prioriteit: wat moet je eerst doen om jouw idee tot een (klein) succes te maken?
- 4.) Maak enkele aanpassingen in je idee en kom tot een nieuw prototype. In de nieuwe versie van je idee heb je enkele barrières weggehaald en leg je wat extra nadruk op waar mensen enthousiast van worden.
- 5.) Ontvang opnieuw feedback door je idee opnieuw in het klein uit te proberen. Zijn de reacties van mensen nu anders?

 **ZOEKTERM: FEEDBACK**

**DOE-HET-
ZELF-LAB**

2.

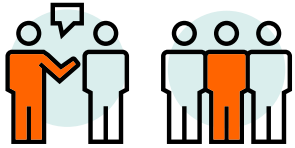
SAMEN ONTWIKKELEN

Welkom bij lab 2!

Waar bij lab 1 de nadruk lag op uit de startblokken komen en je ideeën aanscherpen, gaat het bij lab 2 vooral om samen ontwikkelen. Je missie verder brengen, samen met collega's. Denk hierbij aan pioniersprincipes zoals 'leer van elkaar door handelingen en uitdagingen zichtbaar te maken', 'bouw aan waardevolle netwerken en 'duurzaamheid ontstaat doordat anderen eigenaar worden van je idee'.

“IK HAD EERST MIJN PLAN MET M’N DIRECTEUR OVERLEGD EN DIE HAD TOEN OOK GEZEGD: ‘JA JONGENS, DAT IS INDERDAAD NODIG, MAAR ER IS VEEL WERKDRIJK, ZUS-EN-ZO.’ MAAR LATER HEB IK HEEL VEEL STEUN GEHAD VAN MIJN DIRECTEUR. IK SPRAK STEEDS UITGEBREID MET HEM, VAN GOH, IK LOOP DAARIN VAST EN HOE ZOUDEN WE DAT KUNNEN AANPAKKEN. HIJ IS TOCH WEL HEEL BETROKKEN NU.” JOHN

OEFENING: DE FISHBOWL



Benodigheden: een ruimte met stoelen

De Fishbowl is een oefening die gaat over het sociale proces rond jouw initiatief. Het is een instrument om andere gesprekken dan anders met elkaar te voeren en zo samen meer te leren. Fishbowl slaat op het feit dat in een binnenring (de vissenkomp) mensen met elkaar in gesprek gaan en in de buitenring mensen meeluisteren. Dat geeft een bijzondere dynamiek omdat de mensen in de buitenring even niet actief participeren, en daardoor beter luisteren. De mensen in de binnenring krijgen juist de ruimte om dieper op zaken in te gaan. Zeker als het om twee specifieke groepen gaat met ieder een andere rol. Denk aan leraren en schoolleiders. Zo ontstaan meestal interessante gesprekken. Je kunt dit groot, maar ook klein organiseren. Denk aan leraren die wel en niet bij jouw initiatief betrokken zijn. Of aan leraren en leerlingen.

Ter voorbereiding maak je met stoelen een binnen- en buitenring. In de binnenste ring houd je altijd een lege stoel waar mensen uit de buitenring op kunnen gaan zitten om zich te bemoeien met het gesprek als ze een brandende opmerking of vraag hebben. Het onderstaande voorbeeld is uitgewerkt op basis van pionierende leraren en leidinggevers.

Ronde 1

Start met de leraren in de binnenste ring en leidinggevers in de buitenste ring. De leraren bespreken een spannend moment waar ze in het kader van het initiatief tegenaan zijn gelopen. Laat ze hier tijdens deze eerste ronde beurtelings op reflecteren. Er mag feedback gegeven worden vanuit de buitenste ring.

Ronde 2

Laat nu de leidinggevers in de binnenste ring plaatsnemen. Wat zien ze gebeuren en wat leren ze daarbij over hun eigen rol? Wat waarderen ze aan de acties van de leraren? Waar zien ze potentie? Er mag weer feedback gegeven worden vanuit de buitenste ring.

Ronde 3

Open tot slot een groepsgesprek waarbij geen sprake meer is van de binnen- en buitenring. Leraren en leidinggevers krijgen nu de gelegenheid om elkaar vragen te stellen die bij hen in de eerste twee rondes zijn opgekomen. Centraal staat de vraag: *Hoe kunnen we (nog) beter samenwerken bij vernieuwen van binnenuit door leraren?*

 **ZOEKTERMEN: FISHBOWL METHODE**

OEFENING: SPANNEND MOMENT



Benodigdheden: lef en stoute schoenen

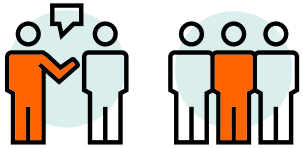
Zoek de komende periode bewust naar een spannende situatie in je schoolomgeving waarbij het delen van je ideeën centraal staat. Je hebt een missie en hebt, mede op basis van bijvoorbeeld een Rich Picture, concrete vervolgstappen in gedachten om die missie te realiseren. Sommige stappen gaan misschien vanzelf en andere zullen spannend zijn. Bedenk een actie die kan bijdragen aan je missie, maar die je liever uit de weg gaat. Probeer dit toch. Zo kun je bijvoorbeeld eens gaan praten met een criticaster binnen de school, een grotere presentatie geven dan je eigenlijk durft of (iets) meer vragen van je leidinggevende dan je van plan was. Gebruik deze ervaring om op te reflecteren met bijvoorbeeld een coach, collega of leidinggevende. Je kunt de scène die zich heeft afgespeeld nabootsen of op een creatieve manier in beeld brengen. Probeer zo goed mogelijk lessen te trekken en die mee te nemen in je verdere proces.

CHECK: JE NETWERK UITBREIDEN EN INZETTEN



Netwerken is voor elke pionier essentieel. Omdat een waardevol netwerk op allerlei manieren kan helpen je doel te verwezenlijken. Er is natuurlijk niet één strategie voor. Je kunt netwerken op een bijeenkomst. Daarbij is de hierboven beschreven pitch (lab 1) van groot belang. Je initiatief pitchen kun je niet vaak genoeg doen. En het mooie is: je pitch wordt elke keer beter. Een bredere benadering van netwerken is het inzetten van social media. Deel via verschillende platformen waar je mee bezig bent en maak mensen letterlijk 'deelgenoot'. Dat betekent dus ook feedback vragen en hulpvragen stellen, wie weet wat je allemaal voor elkaar krijgt! Je zult in elk geval merken dat het als leraar zeer waardevol is om zowel binnen de school, maar ook zeker buiten de school je netwerk uit te breiden en in te zetten.

OEFENING: OPEN SPACE



Benodigdheden:

- tafels waar flip-overvellen op liggen of verschillende hoeken in een open ruimte waar flip-over-standaarden staan
- deze verschillende tafels of hoeken met flip-over standaarden geef je elk een nummer
- een centrale plek met een grote matrix waarop te zien is wat waar wanneer besproken wordt (zie voorbeeld onder)
- papieren vellen (liefst A3)
- veel stiften
- eventueel (schilders)tape om de matrix op de grond te maken.

Deze methodiek biedt de mogelijkheid om gestructureerd en toch losjes met een groep (binnen of buiten je school) in gesprek te gaan over datgene wat jou en de andere deelnemers nu het meest bezighoudt. Je verkent met elkaar urgente kwesties. Daarmee is het een combinatie van samen brainstormen, onderzoeken en eventueel al cocreëren. Een Open Space-sessie is letterlijk 'een open ruimte' voor een groep om samen de inhoud en agenda te bepalen van het gesprek. De vorm maakt meer creativiteit mogelijk dan bij de meeste andere vergadervormen voor groepen. De methodiek zorgt ervoor dat alle urgente onderwerpen uit een groep op tafel kunnen komen en besproken worden; of je nu met tien, twintig of driehonderd mensen bent.

De drie werkprincipes van een Open Space:

- Uit het hart: kies een gespreksonderwerp dat je aan het hart gaat. Iedere deelnemer kan een gespreksonderwerp aandragen.
- De wet van de twee voeten: kies een vraag die je het meest aanspreekt. Je kan subsessies op elk moment verlaten en aansluiten bij een andere.
- Geen zorgen: alles mag, je zit op de goede plek met de goede mensen.

Deelnemers kunnen verschillende rollen aannemen:

- Vraag eigenaar - maakt aantekeningen op een flip-overvel naar aanleiding van zijn subsessie
- Toeristen - lopen in en uit verschillende sessies
- Randfiguren - blijven hangen om van gedachten te wisselen op een willekeurige plek

In stappen:

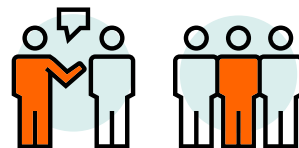
- 1.) Je maakt een goed zichtbare matrix op de grond, op een muur of digitaal op een groot scherm, waarbij op de horizontale as de cijfers staan die corresponderen met de tafels of hoeken die je voorbereid hebt. Op de verticale as staan tijdslots van verschillende rondes. Er blijven vlakken van ongeveer A3-formaat over om onderwerpen op een blaadje te kunnen schrijven en voor iedereen zichtbaar neer te leggen. Hoe groot de matrix wordt hangt af van de grootte van de groep. De lengte van de tijdslots kun je naar eigen inzicht bepalen, maar ongeveer drie kwartier werkt meestal goed. Zie voorbeeld hieronder:

	Tafel/hoek 1	Tafel/hoek 2	Tafel/hoek 3	enz.
Ronde 1 15.00-15.45				
Ronde 2 15.45-16.30				
enz.				

- 2.) Je start met het maken van een gezamenlijke agenda van onderwerpen. Welke thema's moeten aan bod komen? Over welke kwesties wil je vandaag per se van gedachten wisselen? Iedereen die wil mag een gespreksonderwerp aandragen. Iemand die een onderwerp aandraagt, vult een A3-vel in met naam en onderwerp en legt deze in de matrix.
- 3.) Vervolgens loop je kort alle ingediende thema's langs en pitcht elke inbrenger een thema aan de groep.
- 4.) Daarna volgen verschillende rondes om de onderwerpen door te spreken. Het is belangrijk dat iemand de tijd bewaakt en een centraal signaal geeft als het tijd is om te wisselen. Mensen sluiten aan bij een onderwerp naar keuze. De aandrager van het thema neemt in elk geval de rol van gespreksleider op zich in de subgroep. De subgroep bepaalt zelf hoe het gesprek vormgegeven wordt en hoe de lessen en uitkomsten worden vastgelegd (op flip-over, door te filmen etc.). Belangrijk: je mag tijdens het gesprek besluiten dat je toch liever ergens anders aansluit. Dit noemen we 'de wet van de twee voeten'. Zo worden de gesprekken gevoerd door mensen die overtuigd zijn van de relevantie. Kijk hierboven bij de inleiding nog eens naar de mogelijke rollen.

 **ZOEKTERMEN: OPEN SPACE, HARRISON OWEN**

OEFENING: DE HOEDEN VAN DE BONO



Benodigheden: kaartjes in de kleuren wit, rood, zwart, geel, groen en blauw.

Deze werkvorm is ontwikkeld door Edward de Bono. Het is een laagdrempelige oefening om met verschillende brillen naar een vraagstuk te kijken. Zo voorkom je dat je in een tunnelvisie belandt en dwing je jezelf en elkaar om je blinde vlekken onder ogen te zien. Elk van de zes 'denkhoeden' staat voor een manier van kijken.

In stappen:

1.) Wat is het vraagstuk

Zorg voor een groepje betrokkenen. Kies eerst een gespreksleider. Vervolgens leg je je vraagstuk voor. De andere deelnemers mogen om te beginnen alleen vragen stellen die het vraagstuk verhelderen. Dit doen ze nog vanuit zichzelf en niet vanuit een bepaalde hoed. Dan controleert de gespreksleider bij de aanwezigen of het probleem helder is. Bovendien zorgt de gespreksleider ervoor dat er in deze fase nog niet gediscussieerd wordt en dat er nog geen oplossingen gegeven worden.

2.) Zet een 'hoed' op

De deelnemers kiezen een 'hoed'. Dit kun je bijvoorbeeld doen door kaartjes uit te delen met een kleur die correspondeert met één van de hoeden. Iedereen krijgt een paar minuten de tijd om vanuit een bepaalde hoed naar het vraagstuk te kijken. Dan begint het gesprek, waarbij de blauwe hoed het proces bewaakt, de groene hoed steeds met nieuwe ideeën komt, de gele hoed vooral het positieve van de nieuwe ideeën benoemt, de zwarte hoed de onmogelijkheden van een oplossing aankaart etc.

3.) Probleemanalyse vanuit verschillende hoeden

De inbrenger luistert en schrijft eventueel wat op. Alle deelnemers geven vanuit hun eigen 'hoed' een analyse van het probleem in één of twee zinnen.

4.) Herdefiniëren van het vraagstuk

De inbrenger beschrijft wat het meest van invloed was van wat hij heeft gehoord en herdefinieert eventueel het vraagstuk.

5.) Adviezen

Tot slot komen de adviezen op tafel. De deelnemers geven de inbrenger eigen adviezen, want de hoed is nu "af". De inbrenger geeft aan wat die van plan is om te doen.

Hieronder een overzicht van de verschillende hoeden en de bijbehorende perspectieven:

	kale feiten en cijfers	Je gaat uit van objectieve informatie.
	kale feiten en cijfers	Je reageert emotioneel (zonder een reden te hoeven geven).
	negatief / pessimistisch	Je bent advocaat van de duivel.
	positief / optimistisch	Je bekijkt het van de zonnige kant en zoekt naar de voordelen.
	creatief	Je mag freewheelen in je manier van denken (vrij associëren, alternatieven bedenken).
	beschouwend, controlerend	Je houdt het proces in de gaten.

 **ZOEKTERMEN: DE HOEDEN VAN DE BONO, EDWARD DE BONO**

OEFENING: WAARDEREND KIJKEN



Benodigheden: collega

Een pioniersproces is: leren en innoveren in een weerbarstige werkelijkheid, in de waan van de dag. Daarom is het van belang dat je leert omgaan met weerstand, fouten maken

en andere uitdagingen. Het is behulpzaam om waarderend te leren kijken. Dat je je niet te veel laat afleiden door gedachten over wat er niet goed gaat. In plaats daarvan leer je je zelf aanwijzingen te vinden over hoe je kunt voortbouwen op wat je gedaan hebt. Hoe je wat goed gaat kunt versterken en de condities die daarvoor zorgen kunt verbeteren.

Je oefent dit door elkaar te interviewen; beurtelings 20 min met de volgende vragen:

- 1.) Vertel de ander een succesverhaal uit de afgelopen periode, een ervaring waar je je goed bij voelde, waarbij alles vanzelf leek te gaan.
- 2.) Vertel over de elementen of aspecten die maakten dat het een succes werd, dat het leek te stromen, dat je je er goed bij voelde.
- 3.) Wat was jouw bijdrage aan dit succes? Wat deed je zelf? Wat dreef jou? Wat deden de anderen?
- 4.) Wat zijn – hiermee verbonden – dingen die je het meest waardeert in jezelf, het pionierswerk dat je verricht en de context waarin dit plaatsvindt (school, organisatie, buurt?)
- 5.) Wat zie je, op basis van deze waarderende blik op je eigen drijfveren, ervaringen en kwaliteiten, voor jezelf als een belangrijke stap voorwaarts de komende periode?

Vervolgens reflecteer je samen op het gesprek: Wat steek je op van elkaars ervaringen? Wat vind je verrassend? En wat vind je spannend? Wat geeft jou de meeste energie?

 **ZOEKTERMEN: WAARDEREND ONDERZOEK, APPRECIATIVE INQUIRY**

**DOE-HET-
ZELF-LAB**

3.

GROEIEN ALS PIONIER

Welkom bij lab 3!

Pionieren draait niet alleen om het ontwikkelen van een idee, maar voor een belangrijk deel ook om het ontwikkelen van jezelf als pionier. Jij zorgt er immers zelf voor dat het onderwijs beter wordt! Dat betekent dat je over je eigen schaduw heen moet stappen, het licht moet laten schijnen op je eigen blinde vlekken en jezelf zo nu en dan moet overwinnen. Denk aan de Pioniersprincipes 'Vernieuwing ontstaat door actie en reflectie', 'Kijk waardierend en versterk wat goed gaat' en 'Durf te delen, te vragen en te betrekken' met de nadruk op 'durf'. Je zult zien dat hoe meer jij je ontwikkelt, hoe meer mensen zich door jou laten overtuigen en inspireren. Bij de meeste oefeningen in dit hoofdstuk is het van meerwaarde om met iemand te werken die de coachende rol op zich kan nemen.

“MIJN BESTE ADVIES: GELOOF IN JE IDEE. BEGIN, EN AL MISLUKT HET VOLLEDIG, DAN NOG ZULLEN DE KINDEREN JE POGING WAARDEREN. EN GEEF HET TIJD OM TE RIJPEN: HET IS EEN PROCES, DUS LAAT JE NIET WEERHOUDEN ALS JE PROJECT EEN PERIODE STILSTAAT OF TEGENZIT.”

HELGA

OEFENING: SCHAALWANDELEN



Benodigheden: Tien kaarten (of vellen) genummerd van 1 t/m 10.

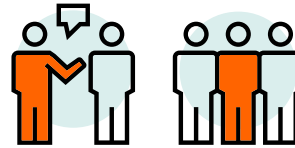
Bij 'schaalwandelen' maak je je impliciete gevoel over waar je staat expliciet. Waar kom je vandaan, waar sta je en waar wil je naartoe? Door dit expliciet te maken wordt je beeld hiervan een stuk helderder.

In stappen:

- 1.) Je legt de kaarten in de juiste volgorde op de grond.
- 2.) Waar ga je als pionier staan? Op de 0 moet alles nog gebeuren en op de 10 is je droom verwezenlijkt.
- 3.) Je gaat bijvoorbeeld op nummer 5 staan. Waarom ga je daar staan?
- 4.) Wat is er van jou nodig om op de 6 te laten staan?
- 5.) Welk cijfer wil je uiteindelijk graag bereiken met jouw initiatief?
Kijk ook af en toe 'terug' op de lagere cijfers en besef wat je al geoogst hebt.

 **ZOEKTERM: SCHAALWANDELEN**

OEFENING: BEELD ALS METAFOOR



Benodigheden: afbeeldingen om uit te kiezen

Ook beelden kunnen ondersteunend werken om ideeën met elkaar te verbinden en inzicht te krijgen in onderliggende overtuigingen, waarden, normen of emoties. Het werken met beelden is sterk omdat het niet altijd gemakkelijk is om je gedachten en gevoelens onder woorden te brengen. Beelden kunnen als een katalysator werken in het proces van je onbewust zijn naar je bewust worden van wat je echt denkt, voelt of belangrijk vindt, in het kader van je eigen persoonlijke ontwikkeling of de voortgang van jouw initiatief.

Instructie voor pioniers:

Gebruik foto's, beeldmateriaal of een voorwerp als metafoor voor het proces waar je nu staat. Eventueel kun je een tweede foto gebruiken als metafoor voor waar je naartoe wilt.

Instructie voor coaches:

Besprek met de pioniers de beelden en waar ze voor staan. Stel verdiepende vragen die reflectie bevorderen. Doe dit eventueel in een groepje en laat de pioniers met elkaar meekijken en op elkaar reageren.

 **ZOEKTERMEN: COACHEN MET AFBEELDINGEN**

OEFENING: BRIEF VAN COLLEGA'S



Stel je hebt een nieuwe baan en je collega's schrijven een aanbevelingsbrief. Wat staat er in die brief? Hoe zagen ze jou als pionierende leraar; Wat gaan ze missen?; Welke kracht hebben ze van je gezien?; Wat heeft jouw initiatief voor hen veranderd; Wat wensen ze je toe?

Een variant op deze oefening is het schrijven van je eigen afscheidsrede:

Na jaren van hard werken aan vernieuwing op je huidige school neem je afscheid. Je kijkt terug op een boeiende tijd als vernieuwer. Je mag zelfs een beetje opscheppen over alle successen die je behaald hebt. Je reflecteert op jouw groei als persoon, de ontwikkeling die je team en de school heeft doorgemaakt en de concrete resultaten die jullie samen hebben bereikt. Maak voor het publiek inzichtelijk hoe je dat gedaan hebt (fictief dus, want dat proces ligt nu nog in de toekomst).

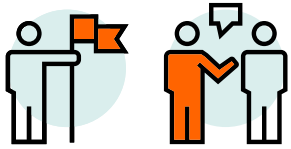
Het is natuurlijk leuk om de brief of de afscheidsrede echt uit te spreken met enkele collega's erbij. Aan de reacties zul je horen hoe realistisch anderen jouw geschetste toekomstbeeld vinden. Dit kun je vervolgens weer als feedback gebruiken.

Benodigheden: een ruimte met stoelen

De Fishbowl is een oefening die gaat over het sociale proces rond jouw initiatief. Het is een instrument om andere gesprekken dan anders met elkaar te voeren en zo samen meer te leren. Fishbowl slaat op het feit dat in een binnenring (de vissenkomp) mensen met elkaar in gesprek gaan en in de buitenring mensen meeluisteren. Dat geeft een bijzondere dynamiek omdat de mensen in de buitenring even niet actief participeren, en daardoor beter luisteren. De mensen in de binnenring krijgen juist de ruimte om dieper op zaken in te gaan. Zeker als het om twee specifieke groepen gaat met ieder een andere rol. Denk aan leraren en schoolleiders. Zo ontstaan meestal interessante gesprekken. Je kunt dit groot, maar ook klein organiseren. Denk aan leraren die wel en niet bij jouw initiatief betrokken zijn. Of aan leraren en leerlingen.

Ter voorbereiding maak je met stoelen een binnen- en buitenring. In de binnenste ring houd je altijd een lege stoel waar mensen uit de buitenring op kunnen gaan zitten om zich te bemoeien met het gesprek als ze een brandende opmerking of vraag hebben. Het onderstaande voorbeeld is uitgewerkt op basis van pionierende leraren en leidinggevenden.

CHECK: CHECK JE PIONIERSKWALITEITEN



Benodigheden: lijst met relevante pionierskwaliteiten (zie afbeelding)

Vink aan aan welke pionierskwaliteiten je verder wilt ontwikkelen de komende tijd. Uit onderzoek² naar pionierende leraren blijkt dat verschillende aspecten van de ontwikkeling van interpersoonlijke competenties, projectgerelateerde vaardigheden, communicatievaardigheden en ICT-vaardigheden belangrijk zijn voor succesvol pionieren. Welke bezit jij al en waar kun je nog aan werken?

Interpersoonlijke competenties	Projectgerelateerde vaardigheden	Communicatievaardigheden	ICT-vaardigheden
Omgaan met weerstand ☐	Projectmanagement ☐	Kunnen praten over problemen ☐	Videomontage ☐
Voor jezelf opkomen ☐	Plannen ☐	Motiveren ☐	Fotobewerking ☐
Creativiteit ☐	Plan van aanpak opstellen ☐	Verantwoording afleggen ☐	Digitaal presenteren met Powerpoint/Keynote ☐
Kansen leren zien en grijpen ☐	Projectvoorstellen schrijven ☐	Visualiseren van werk ☐	Bloggen met bv. Wordpress ☐
Een idee kunnen uitleggen en overbrengen ☐	Acquireren ☐		Educatieve tools (zoals Yurls) leren gebruiken ☐
Omgaan met werkdruk ☐	Organiseren ☐		Begeleiden van anderen in gebruik van technische programma's ☐
Hoofd- en bijzaken kunnen onderscheiden ☐	Delegeren ☐		

2) Kijk voor referenties van de verschillende onderzoeken naar het pioniersprogramma op blz. ... achterin dit boekje. Het onderzoek achter deze oefening is die van het Welten instituut/Open Universiteit (2014).

CHECK: STORYLINE



Benodigdheden: storylinemodel
(zie afbeelding), stift om in te vullen

Om te reflecteren op je eigen handelen kun je een storyline maken. Het herkennen van patronen en ze ook weer loslaten is belangrijk om te leren hoe je je eigen houding ten opzichte van je initiatief kunt verbeteren.

Een storyline is een hulpmiddel om te kunnen reflecteren op het verloop van jouw vernieuwingsproces, met een speciale focus op je eigen rol en de bijdrage van anderen. Door middel van een meanderende lijn worden de 'o-oh-momenten' (dieptepunten) en de 'a-ha-momenten' (hoogtepunten) zichtbaar. Door een tekstuele toelichting bij iedere "o-oh" ontstaan interessante inzichten over a-ha-momenten: momenten waarin jij tot een bepaald inzicht kwam en tot een (voor jou) nieuwe actie overging.

Stap 1	Stap 2	Stap 3	Stap 4	Stap 5
Teken een storyline met jouw positieve en negatieve ervaringen. Gebruik het werkblad	Bepaal wanneer jouw vernieuwingsperiode is begonnen in het programma. Dit mag ook voor het programma zijn.	Noteer de pieken en dalen van je eigen leerproces of je vernieuwing. Dnk hierbij aan de leersporen en ingrediënten.	Hoe ging je van dieptepunten weer naar een hoogtepunt.	Gesprek: Welke inzichten en tips heb je voor jezelf? Wat ga je anders doen, en met wie?



In stappen:

- 1.) Vul de storyline in aan de hand van de instructies.
- 2.) Vervolgens kun je met jouw storyline terugblikken op het ontwikkelproces. Houd de tips en strategieën die duidelijk worden in deze reflectie-opdracht goed bij en stel de volgende vragen:
 - Hoe kwam je in een o-oh-moment? En hoe kwam je daar weer uit?
 - Hoe kwam je in een a-ha-moment? Wie hielp jou daarbij?
 - Welke tips en strategieën kun je gebruiken om je huidige aanpak te verbeteren?
 - Wie spelen daarbij een rol?
- 3.) Wat betekenen deze patronen voor jouw pioniersaanpak? Schrijf de ontwaarde patronen op in de vorm van 'thema's'. Bespreek met elkaar welke patronen je graag wilt behouden en versterken, en welke patronen je graag wilt doorbreken.

DOE-HET- ZELF-LAB

4.

VERDUURZAMEN

Welkom bij lab 4!

Het is natuurlijk fantastisch als het je gelukt is om concrete stappen te zetten met jouw plan voor beter onderwijs. Nog beter is het als het niet blijft bij een eenmalig project, maar een olievlek wordt die groter is dan jezelf. In de voorgaande hoofdstukken kun je al zien dat je vanaf dag één moet werken aan het meenemen van andere mensen. In dit laatste lab gaan we daar nog wat specifieker op in. Hierbij staat dan ook het pioniersprincipe centraal: 'Duurzaamheid ontstaat doordat anderen eigenaar worden van je idee' en ook 'Durf te delen, te vragen en te betrekken' komt weer terug, met de nadruk op delen. Daarnaast gaan we in op het visualiseren van de toekomst, evalueren van je proces tot nu toe en het in gesprek gaan met je schoolleider over de optimale condities om te pionieren.

**“DOORDAT IK MIJN COLLEGA’S IN EEN
WERK GROEP HEB LATEN NADENKEN OVER
HOE HET PROJECT ERUIT MOEST ZIEN,
HOE LANG HET MOEST DUREN ET CETERA,
HEBBEN ZIJ INHOUDELIJK VEEL MEER
BEPAALD DAN IK.” MARIJKE**

OEFENING: ONTWIKKEL EEN ACTIE ZODAT NOG MEER MENSEN MEDE-EIGENAAR WORDEN!



Benodigdheden: hangt van je actie af.

Elk initiatief heeft zoveel mogelijk mensen nodig die mede-eigenaar worden, alleen dan kan een initiatief echt duurzame impact hebben. Voor elk initiatief is dat net op een andere manier, betreft het een andere doelgroep en vaak zal het meerdere doelgroepen betreffen. Denk aan leerlingen, collega's, ouders, schoolleiders, bestuurders, ondernemers, ambtenaren of andere mensen die jij nodig hebt om jouw missie te realiseren. Ontwikkel een actie om nog meer mensen mede-eigenaar te maken. Gebruik bijvoorbeeld de vragen op het [Ontwikkelcanvas](#) en jouw antwoorden daarop om te bepalen wat de meest strategische actie is die je kunt bedenken.

 **ZOEKTERMEN:** IMPACT, COCREATIE

OEFENING: TIJDLIJN-OEFENING

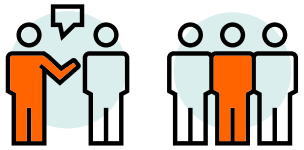


Benodigdheden: touw, schilderstape (of iets dergelijks) voor het maken van een lijn, evt. blaadjes om maanden aan te geven op de lijn.

Deze oefening maakt gebruik van het visualiseren van 'de toekomst'. Maak een fysieke tijdlijn op de grond. Deze lijn staat symbool voor het aankomende schooljaar; oftewel de toekomst. Maar je kunt er ook voor kiezen om te starten met het afgelopen jaar en vragen naar de belangrijkste doorbraak of les en/of juist kiezen voor een jaar verderop in de toekomst. Je gaat op een punt in dat jaar staan en zegt daar iets over. Waar sta je dan als pionierende leraar? Wat heb je vanaf dat punt terugkijkend bereikt? Je kunt dit ook samen doen met collega's. Ieder gaat dan op een ander punt staan, dat als startpunt dient voor de discussie en voor feedback aan elkaar.

 **ZOEKTERM:** COACHING MET TIJDLIJN

OEFENING: OPSCHEPPEN OVER DE TOEKOMST



Benodigdheden: Champagneglazen, bubbels

Over vijf jaar sta je op een denkbeeldig feestje, waar je het woord neemt. In ongeveer twee minuten schep je ongelooflijk op over wat je allemaal bereikt hebt de afgelopen jaren wat dat allemaal teweeggebracht heeft. Wat je vertelt is gebaseerd op waar je feitelijk mee bezig bent en wat je gepland hebt, maar je blaast het succes ervan zoveel mogelijk op. Waarover wil je graag opscheppen? Waarvan wil je dat anderen het horen? Zorg dat je in je speech in elk geval iets zegt over je persoonlijke ontwikkeling, de ontwikkeling van je initiatief en hoe je de omgeving erbij hebt betrokken. Maak het geheel extra feestelijk door echt met je collega's te proosten met een fles bubbels.

En dan terug naar de realiteit: wat is er nodig om dit echt te bereiken?
Zo leer je van je eigen toekomstbeelden.

 **ZOEKTERMEN:** TOEKOMST VISUALISEREN

OEFENING: DESTILLEER JE EIGEN VERANDERSTRATEGIE



Benodigdheden: papier en pen

Inventariseer strategieën, interventies en tools die je zelf al eens hebt toegepast. Je hebt, wellicht ongemerkt, je eigen veranderaanpak ontwikkeld. Reflecteer en inventariseer wat wel of juist niet werkte. Maak bijvoorbeeld plenair twee lijstjes op een flip-overvel en bespreek deze met het oog op wat toepasbaar is in de nabije toekomst. Je zult zien dat waardevolle tips & tricks naar boven komen. Dit is uiteraard een extra waardevolle oefening als je dit met een aantal pioniers samen doet, zodat je van elkaars slimme aanpakken kunt leren.

 **ZOEKTERM:** KLEURENTHEORIE DE CALUWÉ EN VERMAAK

OEFENING: TERUGPAKKEN OP JE RICH PICTURE OF ONTWIKKELCANVAS



Benodigheden: je eerder gemaakte Rich Picture of ingevulde Ontwikkelcanvas

Door een Rich Picture te maken of een Ontwikkelcanvas in te vullen heb je in een eerder stadium elementen van je pioniersstrategie gevisualiseerd of onder woorden gebracht. Hoe ziet de context er nu uit? Hoe verhouden die stakeholders zich nu tot het initiatief van de leraar? Zijn er wellicht nieuwe bij gekomen? Wat is er wel en niet gelukt, en waarom? Wat is er nog nodig om de gewenste verduurzaming te bereiken?

 **ZOEKTERMEN:** RICH PICTURE, CANVAS MODELS

OEFENING: NAAR DUURZAME CONDITIES VOOR PIONIEREN IN DE SCHOOL



Benodigheden: papier en pen,
afpraak met je leidinggevende

Nu je een eind op weg bent als pionier heb jij vast aanbevelingen die noodzakelijk zijn om binnen je school of instelling te kunnen pionieren. Samen met je leidinggevende inventariseer je de belangrijkste voorwaarden die het pionieren ondersteunen.

In stappen:

- 1.) Jij als pionier en jouw leidinggevende maken apart van elkaar een top vijf met belangrijkste voorwaarden die het pionieren op school kunnen ondersteunen.
- 2.) Jullie delen vervolgens jullie top vijf met elkaar, en stellen een gezamenlijke top vijf voor een goed pioniersklimaat op school op.
- 3.) Ga vervolgens uit elkaar en onderzoek op basis van de gezamenlijke top 5 welke actiepunten er nodig zijn om als pionier, maar ook als school een stap verder te komen.
- 4.) Kom een week later weer bij elkaar en bespreek de actiepunten. Welke twee actiepunten kunnen als eerste doorgevoerd worden?

 **ZOEKTERM:** VERANDERCULTUUR

OEFENING: DELEN, DELEN, DELEN



Benodigheden: afhankelijk van je actie

Je kunt eigenlijk niet genoeg delen. Delen is dé manier waarop jouw ideeën en oplossingen een duurzame plek krijgen in het onderwijs. Dat kan zijn op je eigen school, maar natuurlijk ook buiten je eigen school. Het zou zomaar kunnen dat jij anderen inspireert en daarmee een veel grotere beweging op gang brengt. Daarbij is het ook nog zo dat je door te delen ook nooit weet welke waardevolle adviezen of gouden tips of andere vormen van hulp je krijgt. Hieronder wat tips voor manieren om te delen op een rijtje:

- vertel over je initiatief in je eigen (informele) netwerk (gebruik je pitch!);
- schrijf een blog;
- maak een vlog;
- deel via Facebook (bijvoorbeeld via de LOF-Facebookgroep);
- deel via LinkedIn (bijvoorbeeld via de LOF-LinkedIngroep);
- wees actief op andere sociale media (bijvoorbeeld Twitter, Instagram, TikTok of Snapchat);
- maak een eigen nieuwsbrief;
- zoek relevante netwerken van gelijkgestemden op;
- organiseer een (online) event of meeting;
- ga op zoek naar podia waar jij je verhaal kunt doen;
- kijk of je je verhaal kunt doen bij reguliere media, media van specifieke instellingen of organisaties of vakbladen.



ZOEKTERMEN: TIPS BLOGGEN, TIPS VLOG MAKEN, LEREN NETWERKEN, PITCHEN, PR STRATEGIEËN, TIPS VOOR PROMOTIE OP SOCIAL MEDIA ETC.



EENS EEN PIONIER, ALTIJD EEN PIONIER

Het is een misvatting om te denken dat je ooit 'klaar' bent als pionier. Als het goed is heb je een missie om het onderwijs te verbeteren. Je kunt daar een heel eind mee komen, maar zolang de wereld in beweging is, is het onderwijs natuurlijk nooit af. Nu je bent begonnen met pionieren geldt dus: *eens een pionier, altijd een pionier!* Achter elke deur zit weer een andere deur. En ook die kan geopend worden! Je bent gegroeid als pionier en kan dus nog veel meer bereiken dan je tot nu toe gedaan hebt. Bovendien weet je nu ook hoe je andere pioniers kan herkennen en hoe je samen kunt optrekken. Zo wordt de beweging van pionierende leraren steeds groter!

Het kan zijn dat je begrenzings ervaart door een gebrek aan tijd, geld of aandacht. Probeer dan - als een echte pionier - buiten de kaders te denken. Neem bijvoorbeeld financiële middelen, die zijn ook buiten de school te vinden. Denk aan potjes bij je schoolbestuur, gemeentelijke of zelfs Europese subsidies. Wellicht crowdfunding? En loop je vast, kijk dan weer eens naar de pioniersprincipes aan het begin van dit boekje.



PUBLICATIES

In de loop der jaren is veel onderzoek gedaan naar het pionieren van leraren bij het LerarenOntwikkelfonds en voorloper Onderwijs Pioniers. Wil je hier als pionier, maar bijvoorbeeld ook als leraar, leidinggevende, bestuurder of onderzoeker meer over weten bekijk dan eens de volgende publicaties:

Leraren als onderwijsontwikkelaars. Uitkomsten en lessen van drie jaar onderzoek naar het LerarenOntwikkelfonds. (2020) Door: Leraaronderzoekers o.l.v. Marco Snoek (HvA), Christel Verberg (UL) en Ben Smit (UL).

LOF doet de leraar goed. (2019) Door: SEO Sociaal Economisch Onderzoek in opdracht van het ministerie van OCW.

Professionele ruimte in het Onderwijs Pioniers-programma. (2014) Door: Welten Instituut/Open Universiteit.

Onderwijsvernieuwing door pionierende leraren. (2014) In: Tijdschrift Onderwijsinnovatie (Open Universiteit).

Onderwijs Pioniers. Van klacht naar oplossing. (2010) Door: SBO, NSvP, Kennisland.

COLOFON

Deze publicatie is tot stand gekomen op initiatief van het LerarenOntwikkelfonds (LOF). De aanpak van het LerarenOntwikkelfonds is gebaseerd op het programma Onderwijs Pioniers, dat is geïnitieerd en ontwikkeld door Kennisland. Het pioniersprogramma is van 2015 tot 2019 begeleid door de Onderwijscoöperatie en Kennisland en van 2019 tot 2022 door CAOP en Kennisland. Maar vooral leraren hebben het programma gemaakt tot wat het is.

Met dank aan: alle LOF-leraren, LOF-coaches en in het bijzonder Michèl de Vries, Gerard Luitwieler, Janneke van de Peut, Jan van Gemert, Renda Wolthaus, Arda Droppers en Robert-Jan Gruijthuijzen. De leraren ontwikkelden of selecteerden de kennis die beschikbaar wordt gemaakt in dit boekje.

Redactie: Michèl de Vries, Kimon Moerbeek, Geke Versprille, Lian Pattje.