

MEI 2024

Blijven WERKEN IN ONDERWIJS

CONTINUERING LECTORAAT
WERKEN IN ONDERWIJS

Blijven WERKEN IN ONDERWIJS

INHOUDSOPGAVE

1

INLEIDING

Wijs met werken in onderwijs: een terugblik

7

WIE IS WIE?

Onze lectoren, onderzoekers en medewerkers

9

START GOED

Leraar worden en leraar blijven in po, vo, mbo & hbo

13

BLIJF ONTWIKKELEN

Onderwijsprofessionals versterken hun handelen door samen leren en ontwikkelen

17

ORGANISEER SLIM

Werken in teams om expertise optimaal te benutten

23

FOCUS OP LERENDEN

Leren en ontwikkelen in de schoolorganisatie vanuit wat lerenden nodig hebben

27

INTERVIEW MET HET KERNTeam

Met een flinke dosis positiviteit werken aan het lerarentekort

31

REFERENTIES

Wijs met werken in onderwijs: een terugblik

Mieke Koeslag-Kreunen

Professionals die werken in het onderwijs zijn van betekenis voor een ander en dragen bij aan duurzame ontwikkeling van onze samenleving. Zij rusten immers als individu en in samenwerking leerlingen en studenten toe voor een vervolgstudie of arbeidsmarkt, bereiden hen voor op actieve participatie in de maatschappij en ondersteunen hen bij hun persoonlijke ontwikkeling. Dat daagt uit, brengt een grote verantwoordelijkheid met zich mee en is altijd in beweging. Denk aan lesgeven aan heterogene leerlinggroepen, inspelen op veranderingen in het beroepenveld waartoe wordt opgeleid en het aanbrengen van een balans tussen concurrerende onderwijsdoelen. Om op een gezonde manier en met kwaliteit aan deze hoge eisen te kunnen voldoen hebben onderwijsprofessionals voldoende energiebronnen nodig, zoals toereikende competenties, eigen beslis- en regelruimte en passende ontwikkelmogelijkheden.

Helaas is voor veel van hen de balans tussen eisen en energiebronnen structureel verstoord, met burnoutklachten en uitval tot gevolg. Bovendien lopen de tekorten aan leraren en schoolleiders steeds verder op, zowel kwantitatief als kwalitatief[1].

In plaats van gebukt gaan onder deze complexiteit en dynamiek van werken in het onderwijs, wordt het hoog tijd dat onderwijsprofessionals juist met plezier kunnen werken aan hun cruciale maatschappelijke opdracht. Maar hoe, dat is onvoldoende bekend. Daarom startte in november 2020 het nieuwe lectoraat Werken in het Onderwijs.



We formuleerden de volgende centrale onderzoeksvraag:

Hoe kunnen onderwijsprofessionals inspelen op de complexiteit van werken in onderwijs en wat vraagt dit aan ontwikkeling van 1) het beroepsbeeld, 2) de schoolorganisatie en 3) het opleiden en professionaliseren van onderwijsprofessionals?



Foto reflexieve peer-review sessie, d.d. 13 november 2023.

Vanuit deze onderzoeksvraag hebben we in de afgelopen drie-en-een-half jaar met 53 (deels nog lopende) onderzoeksprojecten, 77 publicaties en 115 presentaties nieuwe inzichten opgedaan en gedeeld: in de driehoek van wetenschap, beroepspraktijk en HU-onderwijs. Wat zijn we te weet gekomen? In een gestructureerde reflexieve peer-review sessie met de kernteamleden is teruggeblikt op welke inzichten we hebben opgedaan ten aanzien van onze centrale onderzoeksvraag. Dit vat ik als volgt samen.

Hoe kunnen onderwijsprofessionals inspelen op de complexiteit van werken in onderwijs?

Kunnen inspelen op de complexiteit van werken in onderwijs vraagt om een goede balans tussen werkeisen (kosten energie) en energiebronnen (geven energie). Dat geeft werkplezier waarmee de kwaliteit van het werk omhoog kan gaan.

Volgens mij zijn in de afgelopen jaren vooral de werkeisen toegenomen. Er moet meer gedaan worden in minder tijd, curricula worden voller, thuissituaties worden complexer, druk op verantwoording en kwaliteitsverhoging nemen toe en veranderingen volgen elkaar sneller op. Dit maakt de emotionele en cognitieve werkbelasting zeer hoog. Daar is prima mee om te gaan en kan zelfs uitdagen en voldoening geven. Maar alleen als ook de energiebronnen meebewegen.

Zelf richting kunnen geven aan veranderingen, ruimte om keuzes te kunnen maken, voldoende tijd om bij te scholen en innovaties te verduurzamen, niet alleen staan in het werk, kunnen bijtanken, ondersteuning vanuit leidinggevenden en kunnen focussen op wat lerenden nodig hebben zijn hierbij onontbeerlijk. Dit wordt vaak genoemd als ik aan onderwijsprofessionals vraag wat hen energie geeft in hun werk. Ze gaan dan stralen en juist dat maakt het werken in onderwijs aantrekkelijk. Daar mag veel meer aandacht naar uit gaan.



Figuur 1. Gebaseerd op Demerouti et al. (2001), Koeslag-Kreunen (2021) en Schaufeli et al. (2008).

Ter illustratie, in ons onderzoek bij 31 hbo-docenten kwamen we voorbeelden van zwaarwegende werkeisen tegen, zoals teveel werk (hoeveelheid past niet beschikbare uren), taakversnippering, onvoldoende herstelmogelijkheden (zoals geen pauzes, werken in weekenden, niet kunnen bijkomen), het ontbreken van een teamgevoel, een heersend gevoel van onveiligheid en overdadige en onoverzichtelijke communicatie[2]. Deze docenten gaven ook aan dat eigen beslis- en regelruimte, duidelijke rollen en verantwoordelijkheden en voldoende ruimte voor professionele ontwikkeling voor hen belangrijke energiebronnen zijn om beter met die hoge werkbelasting om te kunnen gaan.

Het positieve is dat we op verschillende scholen initiatieven zien

om deze balans tussen werkeisen en energiebronnen te realiseren. Zo onderzochten we op een vo-school[3] hoe het verzorgen van onderwijs met maximale verantwoordelijkheid belegd bij kleine onderwijsteams bijdraagt aan werkplezier. Hier gaven leraren uit drie onderwijsteams aan dat qua werkeisen de cognitieve belasting van hun werk erg hoog is, bijvoorbeeld omdat ze moeilijke beslissingen moeten nemen en veel tegelijk moeten onthouden. Belangrijke energiebronnen waren onder meer de waardering van leerlingen, een goede teamsfeer, intensieve samenwerking en veel eigen regelruimte, waarbij rechtstreekse sturing vanuit de schoolleiding via opdrachten steeds meer afneemt. Wat mij betreft gaan deze voorbeelden de boventoon voeren in hoe uitdagend én voldoening gevend het werken in onderwijs is.

Wat vraagt dit aan ontwikkeling van het beroepsbeeld?

De veelzijdigheid van werken in onderwijs neemt steeds meer toe. Zo toonde onze review[4] dat docenten in het hoger onderwijs maar liefst **15 verschillende rollen** kunnen hebben -zoals docent, mentor, onderzoeker, ontwerper, facilitator en coördinator- in verschillende contexten - zoals op het instituut, in de beroepspraktijk en online. Opvallend was dat deze rollen voornamelijk afzonderlijk zijn onderzocht, combinaties weinig voorkwamen en dat het docentschap nog steeds als een stand-alone beroep benaderd wordt. De veelzijdigheid lijkt dus vooral op de schouders van de individuele onderwijsprofessional te drukken, een schaap met vijf poten, een alleskunner.



Het schaap met de vijf poten (afbeelding van Onderwijstechnieken.nl)

Daar laten we dus echt de kansen van veelzijdigheid liggen. Vanuit de veelzijdigheid zouden onderwijsprofessionals juist zelf accenten kunnen leggen in het werk vanuit expertise of professionalisering, en kan worden samengewerkt vanuit die diversiteit. Oftewel, je hoeft niet alles in je eentje te kunnen.

In de Expeditie Lerarenagenda[5] werd onderzocht hoe onderwijsprofessionals vanuit die veelzijdigheid zelf richting en kleur kunnen geven aan ontwikkelingen in hun beroep. De focus hierbij was het hebben van **adaptief vermogen** van leraren(teams), scholen, lerarenopleidingen en beleidsorganisaties, namelijk 'het vermogen je te verhouden tot veranderingen om daarin op enig moment beredeneerde keuzes te maken'[6] voor het al dan niet veranderen.

De veelzijdigheid in het beroep en de ruimte die onderwijsprofessionals nodig hebben daar zelf richting aan te geven is een grote kans om de aantrekkelijkheid van het werken én leidinggeven in onderwijs te vergroten. Werken vanuit onderlinge afhankelijkheid in expertise en gedeelde verantwoordelijkheid voor goed onderwijs, geeft kansen voor expertiseontwikkeling, loopbaanvariatie, samenwerking en onderscheidende scholen. In zowel de schoolorganisatie als in het opleiden en professionaliseren zou dit beroepsbeeld meer tot uiting moeten komen.

Wat vraagt dit aan ontwikkeling van de schoolorganisatie?

Een professionele schoolorganisatie is een leer- en werkomgeving waarin er voldoende energiebronnen zijn om met werkeisen om te kunnen gaan en waarbij onderwijsprofessionals invloed hebben om die bij te stellen. Vaak hoor ik bijvoorbeeld dat de administratieve last zwaar drukt, maar 'dat dat nu eenmaal moet'.

Maar van wie dan? Is het relevant, kan het eenvoudiger? Het leren en werken zou steeds ten dienste moet staan van het primaire proces, het realiseren van de onderwijsopdracht. Dit kan op een samenwerkende, en onderzoekende manier. Zoals door met collega's willen begrijpen waarom iets wel of niet werkt, daar informatie over te verzamelen en hierbij ieders perspectief benutten. Voor zowel het bestendigen van routines als het ontwikkelen van vernieuwingen. Deze manier van samenwerken en leren start met nieuwsgierig zijn, en kunnen zijn, in een cultuur van wederzijds vertrouwen en respect.

Op basis van onderzoek ontwikkelden we met partners een praatplaat[7] om dit in schoolpraktijken te versterken. Deze **lerende cultuur** heeft ook **ondersteunende structuur** van de organisatie nodig. De rol van formeel leidinggevend verschuift van het top-down aansturen van individuen naar het faciliteren van samenwerking en expertiseontwikkeling. Zoals door het organiseren van het werk in multidisciplinaire teams van vijf tot zeven docenten met maximale zeggenschap in het verzorgen van onderwijs voor een grote groep leerlingen of studenten. Op deze wijze kunnen docenten elkaars unieke expertise optimaal benutten en dragen zij samen de verantwoordelijkheid voor goed onderwijs. Om dit goed voor elkaar te krijgen is **leiderschap** nodig op basis van heldere rollen, verantwoordelijkheden en verwachtingen, uitgaande van expertise in de organisatie, in verbinding met netwerken rondom de school.

Wat vraagt dit van het opleiden en professionaliseren van onderwijsprofessionals?

Het valt mij op hoezeer de initiële lerarenopleiding onder een vergrootglas ligt, bij opleiders, onderzoekers en beleidsmakers. Discussies gaan vaak over wat er nog méér in moet. Niet over, wat kan er dan uit? Ook wordt veel minder stil gestaan bij hoe, het bereiken van nieuw en diverser onderwijstalent, een passende inductiefase (de eerste vijf jaar na diplomering), structurele ondersteuning van een leven lang ontwikkelen en gevarieerdere loopbaanpaden, daadwerkelijk ingericht kan worden. Want juist dat kan bijdragen aan meer aantrekken én behoud van onderwijsprofessionals. Het is nu eenmaal onmogelijk de veelzijdigheid van het beroep in de volle breedte én diepte in curricula van de initiële opleiding in te bedden. En dat vind ik nu juist het mooie van werken in onderwijs. De initiële opleiding legt een **basis**. In slechts vier jaar en soms zelfs nog minder. Maar **daarna** zijn er talloze mogelijkheden om als onderwijsprofessional te blijven ontwikkelen. De basis kan bovendien best verschillend zijn per student en instituut. Keuzes binnen de veelzijdigheid van het beroep geeft kleur en motiveert. Praktijkvraagstukken van de (aankomend) professional, de school en de wijk kunnen een goed vertrekpunt zijn om een rijke leeromgeving te vormen voor alle betrokkenen. Wat dit lastig maakt, is dat het vaak niet helemaal voorspelbaar is wat daar geleerd en ontwikkeld wordt.

Onze onderzoeksprojecten als *Leerpracht*, *Bruggenbouwers en grensverleggers*, *Leernetwerken*, *Onderzoek dat werkt* en een *Professionele leergemeenschap met master studenten*, laten zien hoe ondanks die onzekerheid (of misschien wel dankzij) met enorme betrokkenheid en leerwinsten door en met (aankomend) professionals gewerkt wordt aan onderwijs- en opleidingskwaliteit. Voor het vormgeven van de basis, onderzoeken we in *Professionele leergemeenschappen van opleiders* van binnen en buiten het instituut hoe we de basis eigentijdser kunnen maken en hoe we leerkrachten voor Utrecht kunnen behouden. En in actieonderzoek naar *Leiderschapsontwikkeling in onderwijs*, onderzoeken we met leidinggevenden hoe zichzelf ook kunnen professionaliseren zodat zij al dit werk (nog) beter kunnen faciliteren. Kenmerkend voor al deze projecten is dat we samen nieuwsgierig zijn en in plaats van terugdeinzen als het moeilijk wordt op zoek gaan naar nieuwe invalshoeken. Steeds in samenwerking vanuit de bedoeling.

Deze samenvatting omschrijft op hoofdlijnen onze opgedane inzichten. In dit Magazine diepen we die verder uit. We dragen in die verdieping onze fier belangrijkste boodschappen uit om het werkplezier van onderwijsprofessionals te versterken:

START GOED
BLIJF ONTWIKKELEN
ORGANISEER SLIM
FOCUS OP LERENDEN

We sluiten het magazine af met een eerste vooruitblik op hopelijk weer vier jaar onderzoek naar werken in onderwijs.



Dank!

In slechts drie-en-een-half jaar bouwden we een heel nieuw lectoraat, en met succes. We zijn trots op onze structurele samenwerking in de driehoek van wetenschap, beroepspraktijk en HU-onderwijs, en ons divers en bevolgen lectoraatsteam. [We onderzoeken praktijkgericht waar het kan en fundamenteel waar het moet.](#) Onze dank gaat uit naar al onze praktijk- en consortiumpartners in het primair, secundair onderwijs, middelbaar en hoger beroepsonderwijs en universiteiten. En speciale dank aan de redactie van dit Magazine: Maaïke Koopman, Patricia Brouwer, Kaoutar El Khattouti en Jantine Kuiken. Ik kijk uit naar een tweede termijn van dit mooie lectoraat. Neem gerust contact met ons op als je wilt meedoen, vragen of opmerkingen hebt. Samen komen we verder!

Wie is wie?

Onze lectoren, onderzoekers en medewerkers



Mieke Koeslag-Kreunen

Lector & directeur

"Het is mij een voorrecht om in samenwerking te onderzoeken hoe onderwijsprofessionals met meer werkplezier hun cruciale maatschappelijke opdracht kunnen realiseren."



Patricia Brouwer

Associate lector

"Ik wil met praktijkgericht onderzoek bijdragen aan het empoweren van onderwijsprofessionals in het beroepsonderwijs, zodat zij samen met collega's hun praktijk kunnen verbeteren."



Maaïke Koopman

Senior onderzoeker & hogeschoolhoofddocent

"Hoe leren leerlingen en studenten? En hoe bevorder en ondersteun je dat leren? Dat onderzoek ik samen met leraren, zodat zij zich als leraar verder kunnen ontwikkelen"



Tamar Tas

Senior onderzoeker & hogeschoolhoofddocent

"Ik ben geïnteresseerd in vraagstukken rond Opleiden & Professionaliseren van onderwijsprofessionals met als doel goed onderwijs voor iedereen"



Angela de Jong

Senior onderzoeker & docent

"Mij drijft om onderwijsprofessionals vanuit onderzoek inzichten te geven in en gesprekken te laten voeren over de inzet van expertises, samenwerking en het delen van leiderschap."



Mees Kok

Promovendus

"Ik wil bijdragen aan culturele diversiteitsbenutting in het onderwijs. Hierom onderzoek ik hoe we deze verschillen kunnen herkennen en erkennen, zodat ze kunnen worden benut."



Elsemarijn Ippel

Junior onderzoeker & docent

"Met praktijkonderzoek wil ik bijdragen aan het versterken van interprofessionele samenwerking tussen (onderwijs)professionals voor optimaal onderwijs"



Edy van Renselaar

Promovendus & docent

"Ik vind het prachtig dat ik na jaren van leraren opleiden me bij dit onderzoek echt kan verdiepen in een praktijkprobleem en hopelijk kan bijdragen aan verbetering van onderwijs."



Kaoutar El Khattouti
Junior onderzoeker

"Mijn missie: bijdragen aan een onderwijslandschap waarin iedereen kan blijven groeien en ontwikkelen, iedereen zich thuis voelt en waar culturele diversiteit gevierd wordt."



Bibi van Wolput
Onderzoeker

"Ik wil graag door middel van praktijkgericht onderzoek een steentje bijdragen aan goed onderwijs."



Anneke Offereins
Onderzoeker & docent

"Het geeft mij veel voldoening om te zien hoe we samen met onderwijsprofessionals tot oplossingen kunnen komen die werken in de praktijk. Het is bijzonder om daar een steentje aan bij te kunnen dragen."



Saskia Brokamp
Onderzoeker & docent

"Inzichten uit onderzoek praktisch toepasbaar maken en samen met professionals uit het onderwijs werken aan het blijvend verhogen van de kwaliteit van het onderwijs, daar ga ik voor."



Ginny Vlieks
Onderzoeker & docent

"Onderzoek, opleiden en de praktijk ontmoeten elkaar in 'wat werkt!'"



Akke Hak
Onderzoeker & HR-Adviseur

"Als onderzoeker bij WiO drijft mijn interesse voor leiderschap in onderwijs. De inzichten die ik opdoe, pas ik graag toe als HRD-adviseur bij het ontwerpen of verbeteren van leiderschapstrajecten voor HU."



La'shan Lewis
Projectcoördinator

"Wat een mooi en belangrijk vak is het onderwijs! Daarom vind ik het mooi om als projectcoördinator een bijdrage te leveren aan praktijkgericht onderzoek in het lectoraat."



Jantine Kuiken
Senior managementassistent

"Door te zorgen het team ontzorgen van de dagelijkse beslommeringen."



Start goed

Leraar worden en leraar blijven in po, vo, mbo & hbo

Tamar Tas, Edy van Renselaar & Kaoutar El Khattouti

Leraar worden en leraar blijven is een belangrijke focus binnen het lectoraat. De complexiteit van het beroep van leraar vraagt om een ontwikkeling die niet stopt na de diplomering. Goed starten focust op een doorgaande opleiding en professionalisering van initiële- tot en met inductiefase, waarin de leraar doorgroeit tot vakbekwame professional.

Aanleiding voor ons onderzoek zijn maatschappelijke vraagstukken, zoals het structurele en toenemende lerarentekort en hoe eigentijds is op te leiden in een steeds veranderende en multiculturele samenleving. We laten de belangrijkste resultaten over Goed starten uit onderzoeksprojecten van Werken in Onderwijs de revue passeren.

Onnodige uitval bij zij-instromers

Onze onderzoeksprojecten vertrekken vanuit het praktijkvraagstuk hoe het structurele **lerarentekort** in po, vo, mbo en hbo is terug te dringen. Het opleiden van zij-instromers-in-beroep heeft daarin onze specifieke aandacht. Zij-instromers zijn inmiddels **onmisbaar** en van **grote meerwaarde** voor het onderwijs. Zij vullen onmiddellijk vacatures op, maar zijn tegelijkertijd nog in opleiding. Deze combinatie van opleiding, werk en privéleven vinden zij-instromers in het po uitzonderlijk zwaar.

Om onnodige uitval van zij-instromers in het opleidingstraject in po en vo te voorkomen is in het project 'Zij-instromers; waar blijft hun tijd?' [8] werkdruk en stress gemonitord met behulp van een zogenaamde semi-automatische time user tool. Deze app meet automatisch hoe een zij-instromer-in-beroep diens **spaarzame tijd** gebruikt. De combinatie met een korte **welbevlevingsvraag** geeft inzicht in wanneer een zij-instromer werkdruk en stress ervaart. Het gebruik van de app blijkt de zij-instromer geen extra tijd en werkdruk op te leveren. Tegelijkertijd geeft het gebruik zij-instromer en begeleider wel aanknopingspunten om over werkdruk en ervaren stressgevoel in gesprek te gaan.

"Onderzoek met het Lectoraat werken in Onderwijs: Altijd dichtbij, korte lijnen en doel voor ogen!"

- Alice van Driel
Projectleider zij-instroom KSU

Begeleiding en coaching van zij-instromers

Een structurele en op maat gebrachte begeleiding is voor zij-instromers essentieel,



zo blijkt uit het onderzoeksproject 'Van zij-instromer in beroep tot en met starter' [9]. Voor het voeren van gesprekken over de vormgeving van de begeleiding van zij-instromers in po en vo hebben we op basis van onderzoek een gesprekstoel [10] ontworpen voor schoolteams en lerarenopleiders. Een tool specifiek voor de begeleiding van de zij-instromer door de schoolopleider en de duo-leerkracht is, in samenwerking met een poscholenstichting, in de maak.

Complexe leerkrachtvaardigheden van zij-instromers-in-beroep in het po, zoals 'Afstemmen op verschillen in de klas', laten een zeer **grote ontwikkeling** zien, wanneer deze zij-instromers ontwikkelingsgericht worden gecoacht. Zij-instromers benoemen in het project 'Op maat coaching van zij-instromers in beroep' [11] dat factoren als lesgeven in complexe (combinatie-)groepen, groepswissel en het uitblijven van

begeleiding, van invloed zijn op hun ontwikkeling. Dergelijke uitkomsten dragen bij aan het optimaliseren van het opleidingstraject van zij-instromers.

Co-creatie

In het onderzoeksproject 'Inductietrajecten in het mbo'[12] brachten we de ervaring van elf zij-instromers tijdens de inductieperiode in kaart. Kenmerkend voor deze zij-instromers is dat zij werkzaam zijn op een mbo-instelling en tegelijkertijd hun pedagogisch-didactisch getuigschrift behalen. Uit de gesprekken met zij-instromers komt naar voren dat zij begeleiding op maat, ontwikkeling van de beroepsidentiteit, leerprocessen van volwassenen en co-creatie van inductietrajecten als belangrijke elementen van de inductieperiode zien. **Co-creatie van de inductietrajecten**, oftewel de mate waarin de zij-instromer een stem of inbreng heeft in de vormgeving en uitvoering van de trajecten, lijkt het vliegwiel die de andere elementen in beweging zet waardoor het proces van ingroeien in het beroep in een flow raakt).

"Wij hebben bij mbo Amersfoort vragen over hoe we zij-instromers zo optimaal mogelijk kunnen begeleiden bij de start van hun onderwijs. De inzichten uit het onderzoek vanuit Lectoraat Werken in Onderwijs zijn hierbij heel waardevol."

- Johanna Klein
MBO Amersfoort

Onze onderzoeksprojecten laten interessante resultaten zien over het vormgeven van een **doorgaande begeleiding** van initiële opleiding tot en met inductie, in co-creatie met praktijk en lerarenopleiding. Via interviews met startende leraren, schoolopleiders, schoolleiders,

instituutopleiders en HRM-medewerkers, zijn **werkende principes** voor doorgaande begeleiding geformuleerd, te weten: professionele cultuur, begeleiding, doorgaande lijn en professionalisering. Aanvullend zijn de principes geconcretiseerd en voorzien van suggesties voor aan het onderzoek deelnemende schoolbesturen en lerarenopleiding.

"De opleidingsschool Utrecht - Amersfoort, Instituut voor Onderwijs & Orthopedagogiek en onderzoekers van het lectoraat Werken in Onderwijs werken samen in het project **Doorgaande Begeleiding Startende Leraren**. Het is mooi om te zien hoe het mét en van elkaar leren, mede door het onderzoek van het lectoraat Werken in Onderwijs, in de praktijk wordt gebracht."

- Gerrie Amperse
Programmaleider opleidingsschool Utrecht-Amersfoort en
deelnemer aan het onderzoeksproject **Doorgaande
begeleiding van startende leraren** [13],

Projecten over Goed Starten

Van de onderzoeksprojecten die Lectoraat Werken in Onderwijs verricht naar Goed starten, lichten we er hier twee lopende onderzoeken uit.

Leraren boeien, binden en behouden voor het lesgeven in de grootstedelijke context staat in het onderzoeksproject 'Leerpracht' centraal. Leerpracht[14] heeft als doel om vanuit een verstevigde samenwerking tussen lerarenopleidingen en scholen in de regio Utrecht het kwalitatieve en kwantitatieve lerarentekort te helpen terugdringen op scholen in wijken als Overvecht. Dit is nodig want de tekorten in het po zijn hier het grootst. Bovendien blijkt uit onze analyses van curricula van drie opleidingstrajecten, dat studenten nog weinig worden voorbereid op lesgeven in de grootstedelijke context. Dergelijk onderwijsinhoud toevoegen is niet eenvoudig omdat curricula vol zijn.

Op basis van onze onderzoeksresultaten over wat studenten, starters, en begeleiders nodig hebben, creëren lerarenopleiders van drie lerarenopleidingen gezamenlijk een **rijke leeromgeving** voor het (leren) lesgeven in de grootstedelijke context. Wat scholen nodig hebben en wat in het Samen Opleiden en Professionaliseren gerealiseerd kan worden, staat in de ontwerpvraag centraal. Ons lectoraat begeleidt de verschillende ontwerpstappen en doet flankerend onderzoek.

In het onderzoeksproject Eigentijds Opleiden en Professionaliseren^[15] doen achttien docenten van twee lerarenopleidingen, acht schoolopleiders van diverse schoolbesturen en bachelor studenten samen ontwerponderzoek in interprofessionele leergemeenschappen (IPGs). Onderzoekers van lectoraat Werken in Onderwijs begeleiden deze IPLGs. In de IPLGs wordt de al eerdergenoemde **ontwikkelingsgerichte coaching** doorontwikkeld naar een instrument voor eigentijds opleiden en professionaliseren. Centraal staan thema's die zijn gebaseerd op de innovatieagenda van de lerarenopleiding, zoals, 'de student als regisseur van het eigen leerproces', 'de verbinding leggen tussen initiële opleiding en inductiefase', en 'het lesvoorbereiden toespitsen op specifieke doelgroepen'. Een infrastructuur is gelegd om (tussentijdse) producten te delen en curriculumcommissie en opleidingsmanagement te adviseren. Een meta-PLG vanuit ons lectoraat doet flankerend onderzoek naar de (verbeterde) interprofessionele samenwerking.

Dit smaakt naar meer, omdat...

Het lerarentekort zal naar verwachting verder toenemen. De curricula van de lerarenopleidingen zitten vol en bieden daardoor weinig flexibiliteit bij het op maat opleiden voor het complexe beroep van leraar.



In vervolgonderzoek willen we, in samenwerking met praktijk- en onderwijspartners, het kwantitatieve en kwalitatieve lerarentekort helpen terugdringen met onderzoek dat de scholen en de lerarenopleiding ondersteunt. De volgende stap in dat onderzoek is kijken naar de verbinding tussen de initiële opleiding en de inductiefase, en hoe deze verbinding versterkt kan worden. Met verkregen inzicht in werkende principes van inductie kan in co-creatie met betrokkenen worden onderzocht hoe de lerarenopleiding de voorbereiding op de inductiefase kan verbeteren, zodat startende leraren daadwerkelijk één opleidings- en professionaliseringslijn gaan ervaren.

Tot slot willen we verder onderzoeken hoe **vitaliteit** te borgen en **werkplezier** te verhogen is bij zij-instromers en startende leraren, zodat zij met energie en voldoening in het onderwijs blijven werken.



Blijf ontwikkelen

Onderwijsprofessionals versterken hun handelen door samen leren en ontwikkelen

Elsemarijn Ippel, Mees Kok, Maaïke Koopman & Angela de Jong

De samenleving stelt hoge eisen aan onderwijsprofessionals. Niet alle belangrijke kennis en handelen kan worden ontwikkeld tijdens de lerarenopleiding. De noodzaak van kwalitatief hoogstaande professionalisering na de opleiding is daarom groot.

Onderwijsprofessionals moeten zich continu ontwikkelen om goed onderwijs te blijven bieden aan leerlingen en studenten. Dit is een grote uitdaging in tijden van een toenemend leraren- en schoolleiderstekort.

Over professioneel leren van onderwijsprofessionals is veel bekend. Effectieve professionalisering kenmerkt zich

door actief leren, een sterke link met de inhoud van het werk en het primaire proces van lesgeven, bevat coaching en feedback, richt zich op voortdurend leren over langere tijd en bouwt voort op bestaande kennis. Onderwijsprofessionals leren op allerlei manieren, met opbrengsten in verschillende domeinen, zoals ontwikkelde kennis, opvattingen of handelen. We illustreren twee belangrijke thema's rond Blijven ontwikkelen vanuit onderzoeksprojecten van lectoraat Werken in Onderwijs: het belang van samen leren en de rol van een ondersteunende cultuur en structuur.

Het belang van samen leren

Een manier om vorm te geven aan professionalisering van onderwijsprofessionals is om binnen scholen samen te leren. Onderwijsprofessionals leren daarbij zowel van elkaar als van hun omgeving. **Professionele leergemeenschappen** (PLG's) zijn een krachtige manier om samen leren van onderwijsprofessionals te organiseren en te bevorderen.

Bij lectoraat Werken in Onderwijs gebruiken we PLG's vaak als onderzoeks- en professionaliseringsaanpak of onderzoeken we hoe onderwijsprofessionals leren in PLG's. Een voorbeeld van een PLG als onderzoeks- en professionaliseringsaanpak: het onderzoek naar 'Behouden van onderwijsprofessionals in het Utrechtse basisonderwijs'[16], in opdracht van Utrecht Leert, ging over motiverende factoren van leerkrachten en schoolleiders om in het Utrechtse basisonderwijs te blijven werken. Het is uitgevoerd door een PLG die bestond uit zes leerkrachten. Zij waren zelf werkzaam zijn op Utrechtse basisscholen en hadden affiniteit en ervaring met onderzoek doen. Twee onderzoekers van Werken in Onderwijs begeleidden de PLG. Leerkrachten vonden deelname aan de PLG motiverend en leerzaam. Zij zagen het als een mooie kans om hun onderzoeksvaardigheden uit te breiden. Zoals ook door Utrecht Leert werd beoogd, zorgde de PLG voor afwisseling en verdieping in hun werk én resulteerde hun inspanning in een mooi onderzoek naar motiverende factoren in het werk van hun collega's.

Een tweede voorbeeld illustreert hoe we bij lectoraat Werken in Onderwijs onderzoeken hoe onderwijsprofessionals samen leren. En hoe we tegelijkertijd als onderzoekers zelf samen met onderwijsprofessionals leren. In het project 'Ontwikkelen van leiderschap'[17] organiseerden onderzoekers een

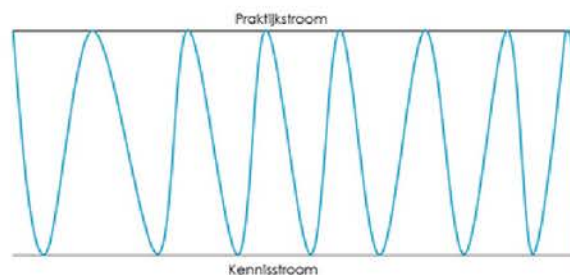
ontwikkeltraject waarin vijftien leidinggevenden werkten aan leiderschapsontwikkeling. Tegelijkertijd leerden onderzoekers over hoe de mentale modellen van deze leidinggevenden veranderen over tijd.



"Ik leer natuurlijk mijn teamleden steeds beter kennen en dan heb je veel meer van dit soort gesprekken. [...] Daar leer je dus van iemand, maar ook doordat ik zie als hoe we als groep functioneren en dat we in valkuilen stappen. Dat we die structuur eigenlijk zelf in stand houden. Dat is iets wat je met elkaar leert."

- Leider in beroepsonderwijs

Door te pendelen tussen praktijkstroom –het ontwikkeltraject– en kennisstroom –het onderzoek naar mentale modellen– ontstond een mooie wisselwerking. Onderzoekers brachten kennisopbrengsten in, leidinggevenden benutten deze kennis in de praktijk en onderzoekers analyseerden vervolgens de praktijk van leidinggevenden waardoor zij weer nieuwe kennis ontwikkelden (figuur 2). Leidinggevenden gaven aan zowel te leren van *elkaar* als van de door onderzoekers ingebrachte kennis en perspectieven.



Figuur 2. Pendelen tussen praktijk- en kennisstroom

De rol van een ondersteunende cultuur en structuur

Onderzoek naar hoe onderwijsprofessionals zich kunnen blijven ontwikkelen, onderstreept het belang van ondersteuning door de schoolorganisatie. Zo kunnen een ondersteunende cultuur en structuur helpen bij het **faciliteren** van professioneel leren.

Leiderschap speelt een belangrijke rol hierbij: formele en informele leiders bepalen – met het team – de agenda voor schoolontwikkeling, stimuleren samenwerking en vertrouwen en geven constructieve feedback. Leiderschap kan op deze manier een bijdrage leveren aan motivatie van onderwijsprofessionals om te blijven werken in het onderwijs, zo blijkt onder andere uit lectoraatsonderzoek naar het 'Behouden van onderwijsprofessionals'[18].

Maar hoe werkt dat precies? Welke mechanismen treden dan op die blijven ontwikkelen stimuleren? Een voorbeeld: in het project OntwikkelKRACHT[19] onderzoekt Lectoraat Werken in Onderwijs de onderzoeks- en verbetercultuur op po- en vo-scholen die meedoen aan twee programma's voor schoolontwikkeling. Uit het onderzoek komen, onder andere, drie potentieel werkzame mechanismen voor blijven ontwikkelen naar voren: gedeelde verantwoordelijkheid, breed draagvlak creëren en inbedding in het schoolplan. Gedeelde verantwoordelijkheid in een team kan ervoor zorgen dat de meeste leraren – met de schoolleiding – kunnen meepraten en meebeslissen over bepaalde vraagstukken. Leraren krijgen zo een gevoel dat ze onderdeel van het programma zijn. Dit draagt bij aan saamhorigheid en samenwerking binnen het team. Breed draagvlak binnen het team is belangrijk voor het succes van het programma omdat iedereen de kans krijgt om hun verantwoordelijkheid te nemen.

De inbedding van het programma in het schoolplan zorgt voor een grotere impact en doorwerking van het programma. Leraren zien dat hun werk gebruikt wordt, wat extra motivatie geeft om met het programma aan de slag te gaan.



Blijven ontwikkelen vraagt om agency

Continue professionalisering is essentieel om goed om te kunnen blijven gaan met complexe vragen die op onderwijsprofessionals afkomen vanuit de maatschappij (denk bijvoorbeeld aan inclusie, kansenongelijkheid of digitalisering). Agency van onderwijsprofessionals is dan van groot belang.



"Scholen staan voor complexe vraagstukken zoals kansengelijkheid en inclusie. Deze vragen zijn moeilijk op te lossen omdat er veel partijen bij zijn betrokken met verschillende belangen en waarbij eventuele oplossingen, door onderlinge afhankelijkheden, weer nieuwe problemen opleveren. Bij het onderzoek Bruggenbouwers en grensverleggers[20]

zijn de lectoraten Duurzame Gemeenschappen, Werken in Onderwijs, Jeugd en Organiseren van Verandering in Onderwijs van Hogeschool Utrecht betrokken. Door deze samenwerking met verschillende expertises op gebied van onderzoek verbinden we kennis, inzichten en perspectieven. Als onderzoeker en projectleider Bruggenbouwers en Grensverleggers ervaar ik deze samenwerking als waardevol en cruciaal. Transformatie van nieuwe praktijken vraagt immers ook van ons om samenwerking over grenzen en integratie van verschillende perspectieven!

Succesvol samenwerken aan complexe vraagstukken met verschillende professionals gaat niet vanzelf. Uit de vraagarticulatie die in het kader van het project Bruggenbouwers en Grensverleggers is uitgevoerd, blijkt dat professionals in het educatieve en sociaal-pedagogische domein handelingsverlegenheid benoemen in het omgaan met dergelijke complexe vragen.

Door samenwerking met het lectoraat Werken in Onderwijs vergroot ik mijn kennis over onderzoek naar onderwijsprofessionals en hun werkcontext. Dit verrijkte perspectief zie ik als belangrijk voor het begrijpen van de nuance en complexiteiten van maatschappelijke vraagstukken zoals het lerarentekort. Dergelijk verrijkt inzicht neem ik mee in mijn werk als business developer en onderzoeker en draagt zodoende bij aan mogelijke oplossingsrichtingen en innovaties. Op deze manier versterken we door samenwerking het (educatieve) ecosysteem in onze regio. De ontmoetingen met collega's van het lectoraat Werken in Onderwijs vergroten mijn werkplezier, waarbij professionele uitwisseling gepaard gaat met een persoonlijke, collegiale noot."

- Mirjam van der Ven

Onderzoeker lectoraat Duurzame Gemeenschappen en business developer expertiseg gebied Samen Lerend, Hogeschool Utrecht

Agency verwijst naar het vermogen om zelfstandig richting te geven aan **handelen** en **persoonlijke ontwikkeling**. Zelfstandig richting geven aan het handelen, in termen van – zelf of als team – bepalen op welke manier onderwijsprofessionals hun werk willen uitvoeren en wat de koers van de school moet zijn. Een manier die past bij hun visie op onderwijs en hun leerlingpopulatie. Richting geven aan professionalisering, in termen van – zelf of als team – bepalen op welke terreinen onderwijsprofessionals zich verder willen ontwikkelen en hoe zij zich willen ontwikkelen. Professionele identiteit speelt daarbij een belangrijke rol. Vragen als 'wie ben ik als leraar/schoolleider/onderwijsassistent/...?' en 'welke leraar/schoolleider/onderwijsassistent/... kan of wil ik zijn?' sturen dan het leren van onderwijsprofessionals.

Dit smaakt naar meer omdat...

Door in te zetten op samen leren en het creëren van een ondersteunende cultuur en structuur, kunnen scholen uitdagingen waarmee ze worden geconfronteerd het hoofd bieden en blijven werken aan de kwaliteit en werkplezier van het onderwijs. Lectoraat Werken in Onderwijs blijft de komende jaren, samen met de praktijk, onderzoek doen naar hoe onderwijsprofessionals zich blijven ontwikkelen ten behoeve van toekomstbestendig onderwijs. We verdiepen ons verder in hoe blijvende ontwikkeling van onderwijsprofessionals en teams bevorderd kan worden, met oog voor gespreid leiderschap en een goede inbedding in de schoolorganisatie.



Organiseer slim

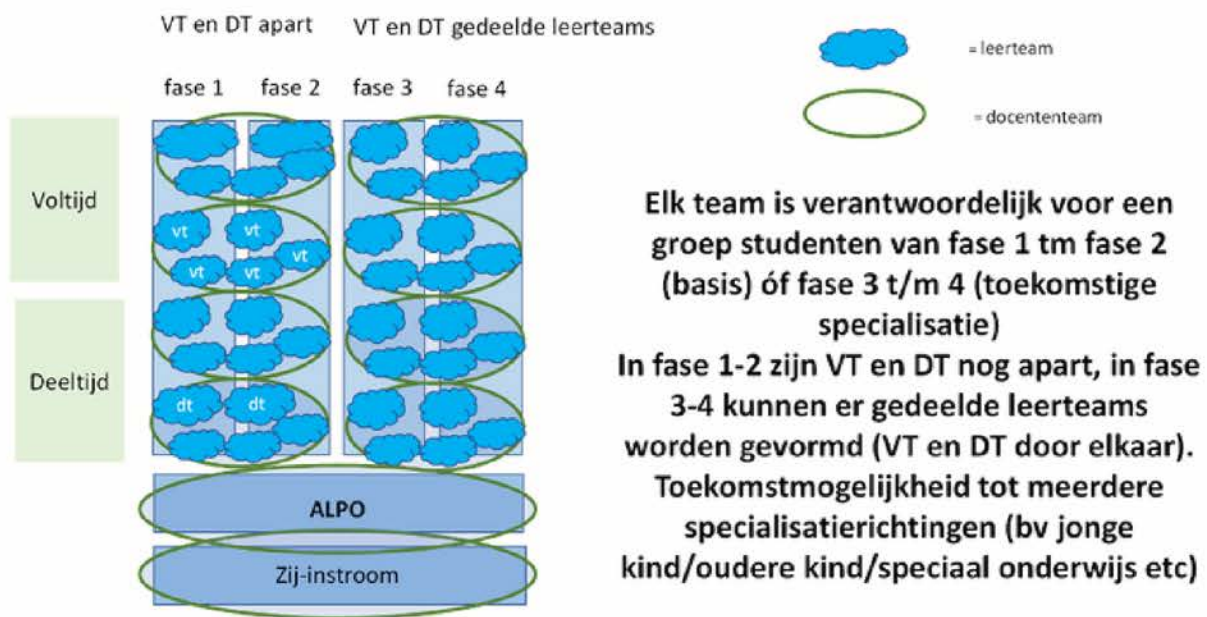
Werken in teams om expertise optimaal te benutten

Patricia Brouwer, Mieke Koeslag-Kreunen & Anneke Offereins

Onderwijsprofessionals zijn als geen ander in staat onderwijs te verzorgen dat jongeren en volwassenen toerust op actieve deelname aan de samenleving en de arbeidsmarkt. Deze onderwijsopdracht waarmaken vraagt om een veelzijdigheid aan rollen[21] en expertises die onmogelijk in één individu te verenigen zijn. Door samen te werken in een team kan expertise van meerdere onderwijsprofessionals worden benut, bevorderd en gecombineerd. In een team hebben de leden elkaar nodig in hun

doelgerichte werkzaamheden en zijn ze samen verantwoordelijk voor het resultaat. Terwijl werken in teams toeneemt, roept het ook vragen op als: (1) hoe kunnen onderwijsorganisaties teamgericht werken organiseren; (2) hoe kunnen teams samenwerken en -leren aan onderwijsvraagstukken; en (3) hoe kunnen leidinggevenden teamgericht werken ondersteunen? In deze bijdrage presenteren we inzichten uit onderzoek van lectoraat Werken in Onderwijs rond deze drie vragen.

Scenario 3: Doelgroep Fase1-2 en fase 3-4



Figuur 3. Voorbeeld van een scenario voor een teamgerichte organisatie met ontwikkeling van de lerende als uitgangspunt

Hoe kunnen onderwijsorganisaties teamgericht werken organiseren?

Onderwijsorganisaties staan voor de enorme opgave om onderwijs te verzorgen en gelijktijdig de onderwijskwaliteit te verbeteren onder uitdagende omstandigheden, zoals een toename van heterogeniteit in leerlingpopulatie, structureel oplopende personeelstekorten en een dalende onderwijskwaliteit. De wijze waarop onderwijsinstellingen hun organisatie hebben tot nu toe hebben ingericht, voldoet vaak niet meer om goed met deze uitdagingen om te gaan. Nieuwe uitdagingen vragen om **anders organiseren**: slimme organisatievormen die onderwijsteams de ruimte geven hun onderwijsopdracht waar te maken. Uit onderzoek van het lectoraat Werken in Onderwijs naar teamgericht organiseren[22] blijkt dat een participatieve aanpak van het herontwerp van de onderwijsorganisatie tot die slimme organisatievormen leidt.

In slimme organisatievormen vormt de ontwikkeling van de lerende het uitgangspunt, wordt gewerkt aan kleinschaligheid en hebben onderwijsprofessionals maximale zeggenschap. Het blijkt dat door docenten zelf te laten werken aan het herontwerp van hun eigen schoolorganisatie, optimaal gebruik wordt gemaakt van hun ervaring en kennis van het dagelijks onderwijsproces en van wat de leerling/student nodig heeft. Bovendien leidt de actieve rol van docenten in het herontwerpproces tot gemotiveerd eigenaarschap en draagvlak. De drie bouwstenen van onze aanpak bestaan uit (1) het werken vanuit een lonkend perspectief gevormd door docenten en leerlingen/studenten, (2) scenario-ontwikkeling ten behoeve van het organisatieontwerp (figuur 3) en (3) uitproberen in de praktijk.

Docenten kunnen dit echter niet alleen. Anders organiseren vraagt om een **integrale aanpak**, waarin niet alleen aandacht is voor teams, maar ook voor de organisatiecontext waarin die teams functioneren. Bepalende condities zijn onder meer de mate waarin leidinggevend in staat zijn hun leiderschapsstijl aan te passen naar een meer coachende vorm van leiderschap en het lange termijn commitment van een bestuur of directie om de organisatieontwikkeling te blijven voeden en te faciliteren. Immers, dat wat aandacht krijgt, groeit.

“Binnen ons team stellen wij als docenten de ontwikkeling van studenten centraal en bouwen we samen met elkaar, docenten en studenten, aan een community: een gemeenschap waar we elkaar goed kunnen vinden en waarin er ruimte is om met elkaar in gesprek te gaan. Binnen de nieuwe structuur zijn wij flexibel, durven we het onderwijs aan te passen en worden we gesteund door een enorm betrokken leidinggevende die deze ontwikkeling ondersteunt. Het belooft veel mooie dingen voor de toekomst!”

- Docent HU PABO

Hoe kunnen teams samen werken en leren aan onderwijsvraagstukken?

Docenten trekken steeds meer in teamverband op zodat ieders expertise beter benut en ontwikkeld kan worden. In onderzoek naar teamleren[23] wordt het belang van intentioneel organiseren en ruimte maken voor **reflectie** benadrukt. In de praktijk is aandacht hiervoor echter vaak een sluitpost. Dit zagen we ook in onderzoek[24] dat het lectoraat uitvoerde bij zes hbo-docententeams. Hoewel de teams het belang van teamleren onderschrijven, komen zij daar in de praktijk nauwelijks aan toe.

Het leren is vaak onbewust en impliciet en het doel dat wordt nagestreefd, is vaak geen gezamenlijk doel. Het opzoeken van constructief conflict gaan teams veelal uit de weg doordat zij streven naar harmonie en afstemming. Waar teams wel aan toekomen is incidentele reflectie en het onderling delen van kennis.



Professionalisering in teamverband voor onderwijsvraagstukken vraagt dus expliciete aandacht. Niet alleen van docenten zelf. Juist ook leidinggevend en ondersteunende diensten om het team heen kunnen hierin een stevigere faciliterende en ondersteunende rol bieden, zo blijkt uit eerder onderzoek[25]. Leidinggevend en diensten als HR kunnen condities voor teamleren versterken, bijvoorbeeld door externe bronnen en samenwerking met netwerken te ontsluiten en fungeren als bruggenbouwers. In het onderzoek van lectoraat Werken in Onderwijs identificeerden we daarbij drie uitdagingen: (1) faciliteer teams door voldoende tijd voor niet alleen de werkzaamheden, ook voor reflectie op het doel, proces en resultaat; (2) zorg voor teams met passende omvang, bijvoorbeeld maximaal zeven teamleden die voor driekwart van hun werk het team nodig hebben, om gerichte groepsdiscussie mogelijk te maken; en (3) help teams in het gesprek voor het toewerken naar gedeelde beelden en taal.

Onderzoekers ontwikkelden samen met docententeams een methodiek om professionalisering in teamverband te versterken. Opleidingsmanager Carlijn Hoedemaker van Hogeschool Utrecht vertelt over de methodiek:

“

“ Het was fijn dat de onderzoekers langer met ons team meeliepen, in de eerste fase hebben ze het teamportret gemaakt en met het team gedeeld en besproken. Het was een herkenbaar beeld en door dat hardop met elkaar te bespreken was het team zich bewust van de sterke kanten maar ook de valkuilen. In de tweede fase waren de onderzoekers aanwezig toen we met het team een collectieve leervraag voor het komende studiejaar hebben geformuleerd. Met de timeline sessie konden we mooi mijlpalen benoemen die hebben bijgedragen - in positieve of negatieve zin - aan onze gezamenlijke ambitie, deze mijlpalen hebben we de rest van het studiejaar centraal gesteld.”

- Carlijn Hoedemaker
Opleidingsmanager Hogeschool Utrecht

Hoe kunnen leidinggevenden teamgericht werken ondersteunen?

Leiderschap is cruciaal voor succesvol teamwerk. In organisaties waar professionals in teamverband werken aan complexe opgaven, is leiderschap meer dan een eendimensionale invloed van formeel leidinggevende naar een volger. Een individu kan immers onmogelijk alles weten en leiden. Ons lectoraat ziet leiderschap daarom als doelgerichte beïnvloeding door zowel leidinggevenden als professionals zelf van elkaars kennis, besluiten, motivatie en relaties. Deze **wederzijdse beïnvloeding** kan op verschillende manieren (gedragingen/stijlen) plaatsvinden.

Leidinggevenden kunnen bijvoorbeeld teamleden empoweren voor onderwijsinnovatie, of teamleden kunnen elkaar stimuleren in het doorbreken van ineffectieve routines[26] [27]. Leidinggevenden zouden dus over een **veelomvattende leiderschapsvisie** en een breed leiderschapsrepertoire moeten beschikken. Zo kunnen zij teams afhankelijk van de situatie goed ondersteunen door bijvoorbeeld teamleden ruimte en vertrouwen te geven en aan te moedigen leiding te nemen, of hen juist directiever helpen bij focussen, afmaken en netwerken. Eerste analyses in lectoraatsonderzoek naar Leiderschapsontwikkeling in beroepsonderwijs[28] tonen dat leidinggevenden (werkzaam in dezelfde organisatie) onderling sterk verschillen in hun leiderschapsvisie en hoe te handelen, en dat dit in de meeste gevallen eenvoudige denkbeelden betreffen. Ook ervaren leidinggevenden verschillende dilemma's in het ondersteunen van teams, zoals wanneer loslaten of ingrijpen. Na een leiderschapstraject met gerichte aandacht lijken de leiderschapsvisie en het leiderschapsrepertoire van leidinggevenden te kunnen veranderen van eenvoudig naar meer omvattend. Dit leiderschapstraject (uitgevoerd in twee verschillende organisaties) werd begeleid door een ervaringsdeskundige en een onderzoeker die onderzoeksdata inbracht, en bestond onder meer uit bewustwording van de eigen leiderschapsopvattingen en teamsituaties en het uitwisselen van beelden en praktijkervaringen door leidinggevenden onderling. Bart van Bruggen, Afdelingsmanager Verpleegkunde, Verzorgende IG en Maatschappelijke Zorg van ROC Midden Nederland vertelt over zijn ervaringen met het leiderschapstraject.



" Het leiderschapstraject met de HU is heel anders dan veel andere trainingen, omdat het begint bij de ontwikkelvraag van de deelnemers in plaats van bij een methodiek of theorie. We zijn samen op zoek gegaan naar ontwikkelvragen, ondersteund door de wetenschappelijke inzichten van de onderzoekers van de HU. We zijn steeds dicht bij onze eigen praktijk gebleven en hebben uitdagingen behandeld waarmee we zelf ook weer aan de slag konden. In dit traject werd ik gedwongen om op mijn eigen handelen in heel concrete situaties te reflecteren, waardoor ik ook echt dingen anders ben gaan doen. Die directe relatie met mijn dagelijkse praktijk maakte dit leiderschapstraject voor mij waardevol en onderscheidend ten opzichte van andere trainingen en cursussen over leiderschap die ik tot nu toe heb gevolgd. "

- Bart van Bruggen

Afdelingsmanager Verpleegkunde, Verzorgende IG en
Maatschappelijke Zorg van ROC Midden Nederland

Dit smaakt naar meer, omdat...

Ons lectoraatsonderzoek laat zien hoe teamgericht werken in het onderwijs eruit kan zien. Ook levert ons onderzoek eerste aanwijzingen over hoe teamgericht werken kan worden georganiseerd, versterkt en verduurzaamd. Een integrale aanpak is nodig om bewustwording en ontwikkeling van onderwijsprofessionals in verschillende lagen van de onderwijsorganisatie te bewerkstelligen: van docenten en leidinggevenden tot diensten en bestuurders. We zien verschillende initiatieven van slim(mer) of anders organiseren, maar het waartoe, hoe en weten wat (waarom) wel of niet werkt, vraagt om nader onderzoek. Inzicht in welke rol en verantwoordelijkheid deze onderwijsprofessionals voor zichzelf en anderen zien als het gaat om (organiseren en ondersteunen van) teamgericht werken kan daar dienstbaar aan zijn. We kunnen nog veel meer van en met elkaar leren voor het leveren van onderwijskwaliteit.







Focus op lerenden

Leren en ontwikkelen in de schoolorganisatie vanuit wat lerenden nodig hebben

Maaïke Koopman, Saskia Brokamp & Bibi van Wolput

Leren van leerlingen en studenten verder brengen is de kerntaak van onderwijsprofessionals, scholen en opleidingsinstituten. Focus op lerenden vraagt dat onderwijsprofessionals hun leerlingen/studenten kennen, weten wat hun leer- en onderwijsbehoeften zijn en daar op kunnen aansluiten. Dat is geen sinecure: het vraagt continue professionele ontwikkeling van de onderwijsprofessionals die met

leerlingen/studenten werken. En een goede inbedding van die professionele ontwikkeling in de schoolorganisatie. Hoe werken onderwijsprofessionals en schoolorganisaties aan hun focus op leren? We illustreren belangrijke thema's rond focus op lerenden vanuit onderzoeksprojecten van lectoraat Werken in onderwijs.

Focus op lerenden als drijfveer voor professioneel leren

Leraren leren – formeel en informeel – tijdens hun werk. Vaak heeft leren te maken met het primaire proces: bevorderen van het leren van leerlingen of studenten[29]. Bevorderen van leren is een belangrijk concern van veel leraren: zij willen zo goed mogelijk aansluiten op wat leerlingen/studenten nodig hebben. Focus op lerenden vormt een sleutel voor hun eigen professionele leren en geeft richting aan dat leren.



Wat speelt er zoal bij leraren rond goed willen focussen op leren (en hun eigen professionele ontwikkeling op dat terrein)? Enkele voorbeelden. Bij Academie Tien[30], een middelbare school in Utrecht, leren leerlingen in een brede, heterogene onderbouw. Hoe ga je als leraar om met **heterogeniteit**? Hoe doe je recht aan én maak je gebruik van verschillen tussen leerlingen? De inrichting van het onderwijs op Academie Tien maakt dat leraren tegen deze vragen aanlopen en erover gaan leren. In het project Students4Change[31] proberen leraren hun leerlingen meer een stem (Student Voice) te geven om zo hun **motivatie** te bevorderen. De leraren leren zelf met een focus op leren van leerlingen door te experimenteren met ontwerpprincipes voor Student Voice. In de Proeftuin Passend Onderwijzen[32] doen mbo-docenten in professionele

leergemeenschappen onderzoek naar pedagogisch-didactisch handelen rond **differentiëren**. Zo leren zij samen, op onderzoekende wijze, hun pedagogisch-didactische aanpakken aan te scherpen. In deze projecten vormt het leren van leerlingen/studenten steeds de aanleiding voor professioneel leren van leraren.

Een gelaagde kijk op leren en professionaliseren

Leren van leerlingen/studenten kan leiden dus tot leren van leraren en andersom. Bij lectoraat Werken in onderwijs spreken we over **gelaagdheid**: dat wat voor leren van leerlingen geldt, is belangrijk voor leren van onderwijsprofessionals en het ondersteunen van dat leren binnen de schoolorganisatie. Denken in gelaagdheid kan het opleiden en professionaliseren van (aanstaande) leraren steunen, omdat **congruentie** kan ontstaan. Congruentie in doelen: hetgeen belangrijk is voor leren van leerlingen, zou centraal moeten staan in opleidings- en professionaliseringsactiviteiten. En congruentie in aanpak: hoe het leren van leerlingen wordt ontlokt en ondersteund – dus de didactische aanpak van leraren – kan een voorbeeld zijn voor hoe professioneel leren wordt ontlokt en ondersteund – dus de professionaliseringsaanpak. Academie Tien spreekt daarom zelfs over twee primaire processen: 1) het leren van leerlingen én 2) het leren van de schoolorganisatie en professionals daarbinnen. Het denkkader van gelaagdheid kan verlichtend en helpend zijn voor leraren. Het geeft focus aan wat er binnen school wordt opgepakt en ontwikkeld (en dus geleerd), omdat onderwijsprofessionals als team kunnen besluiten over wat ze gaan doen op basis van wat leerlingen nodig hebben. En het biedt mogelijkheden voor samen leren als team, waardoor de verantwoordelijkheid niet meer (alleen) bij individuele leraren ligt.

De rol van de schoolorganisatie

Focus op lerenden kan stevig worden **verankerd in de schoolorganisatie** door te denken vanuit gelaagdheid. Bij Academie Tien wordt professioneel leren (mét focus op leren van leerlingen) georganiseerd in het Opleidingshuis. Hier leren leraren samen rond de grote ideeën die het uitgangspunt vormen voor het onderwijs aan leerlingen. Professioneel leren is zo sterk gekoppeld aan de visie van de school. Individuele leerdoelen en leerbehoeften van leraren worden verbonden aan deze visie en naar een hoger niveau getild. Leraren leren samen: ze koppelen theorie aan praktijk, doen experimenten in hun klassen en reflecteren op wat ze daarbij ervaren. Ze delen wat ze leren met collega's die deelnemen aan de professionaliseringsactiviteiten én met collega's uit hun sectie of collega's die met dezelfde groep leerlingen werken. Professioneel leren is dan inherent individueel én collectief en is een vliegwiel voor schoolontwikkeling.

“Onze organisatie is opgedeeld in unitteams die collectieve verantwoordelijkheid hebben voor een groep leerlingen. Zij hebben ook mandaat om te doen wat goed is voor die groep leerlingen. Om ervoor te zorgen dat dat goed gaat en dat we dat zorgvuldig doen, is het nodig dat je een cultuurfundament hebt van dat het normaal is om samen te leren. Dat professional zijn automatisch betekent dat je aan *deliberate practice* doet.”

- Opleider

Ook bij Students4Change zien we collectief leren binnen de groep deelnemende leraren. Koppeling met schoolontwikkeling is lastiger. Per deelnemende school doen circa twee leraren mee. Zij leren, samen met collega's van andere scholen, allerlei relevante dingen

over Student Voice en delen die graag met collega's van buiten het project. Omdat deze professionaliseringsactiviteiten niet verankerd zijn in de schoolorganisatie, vraagt dat eigen initiatief en inspanning en is het soms lastig voor leraren om een goed podium te vinden hun opgedane kennis en ervaringen te delen.

'Trickle down' effect op school en in de lerarenopleiding

Verankeren van focus op lerenden door gelaagdheid te organiseren heeft de potentie om een **'trickle down' effect** op gang te brengen. Een voorbeeld: het onderzoek bij Academie Tien liet zien dat de aanpak van het Opleidingshuis leidde tot professioneel leren van leraren rond heterogeniteit. Dat professionele leren was terug te zien in hun handelen in de klas: dit handelen was bewust en werd door leerlingen herkend. Ook in Students4Change wordt ingezet op een 'trickle down' effect: dit jaar experimenteren lerarenopleiders met Student Voice in hun onderwijs aan studenten. Volgend jaar worden studenten uitgedaagd om met Student Voice aan de slag te gaan tijdens hun stage bij vo-leerlingen. De aanpak gemodelleerd door hun lerarenopleiders kan studenten helpen bij het bedenken van hoe zij leerlingen een stem kunnen geven.

Dit smaakt naar meer omdat...

In Nederland is het gebruikelijk dat leraren professionaliseringstijd naar eigen inzicht invullen met cursussen en scholing. Hoewel formeel en informeel leren van leraren vaak te relateren is aan wat ze bij leerlingen/studenten merken, laat een aantal van onze projecten de voordelen zien van het bundelen van professioneel leren. Koppeling aan de visie van school en kenmerken van de leerling/studentpopulatie, inbedding in de schoolorganisatie en inzetten op samen met collega's leren kan individueel leren van leraren versterken.

Tegelijkertijd kan er dan ruimschoots gelegenheid zijn voor persoonlijke inkleuring van gemeenschappelijke doelen en uitproberen van aanpakken in de eigen klas, zodat écht kan worden aangesloten op waar leerlingen/studenten behoefte aan hebben. De komende jaren onderzoekt lectoraat Werken in onderwijs het leren van (aanstaande) onderwijsprofessionals graag verder met oog voor 'de bedoeling': professioneel leren van leraren gericht op het bevorderen van leren van leerlingen en studenten en verankerd in de schoolorganisatie.



“

“Het inrichten en sturen van twee primaire processen in de schoolorganisatie is van cruciaal belang. Dit geldt niet alleen voor een school als Academie Tien, waar het werken met een brede, heterogene onderbouw doorlopend nieuwe leervragen oproept. De noodzaak is breder. In het Nederlandse onderwijs worden we geconfronteerd met grote uitdagingen, zoals het lerarentekort, de dalende taal- en rekenvaardigheid en maatschappelijke spanning die we terugzien in de gezinnen van onze leerlingen. Juist deze complexiteit vraagt om het inrichten van structuren in de schoolorganisatie om het leren van leraren in de school te verankeren, en een cultuur om het leren blijvend te stimuleren. Zo kunnen we stappen zetten om de grote vraagstukken als schoolteams gezamenlijk aan te gaan.”

“Onze samenwerking met lectoraat Werken in Onderwijs heeft ons dieper inzicht gegeven in hoe het leren op verschillende lagen in de schoolorganisatie ('gelaagdheid') nu feitelijk werkt. Wat is de invloed van het leren van opleiders in de school op de effectiviteit van professionalisering van leraren, en wat zien we daar vervolgens van terug in de klas? Door deze processen in kaart te brengen, kunnen we hier als schoolorganisatie gericht op sturen. De samenwerking met het lectoraat is tevens een voorbeeld van gelijkwaardige samenwerking die recht doet aan zowel praktijkkennis als de wetenschappelijke benadering. Docent-onderzoekers en lectoraatsonderzoekers werkten gedurende het hele project samen, ieder met inbreng vanuit eigen expertise. Deze onderzoekssamenwerking geeft niet alleen nieuwe inzichten, maar heeft op deze manier een directe impact op de kwaliteit van het leren in onze school.”

- Richard van den Berg

Opleider en projectleider in 'Het Opleidingshuis' en lid van de schoolleiding van Academie Tien



Interview met het kernteam

Met een flinke dosis positiviteit werken aan het lerarentekort

Maaïke Bosboom

Het onderzoeksgebied van het lectoraat Werken in Onderwijs beslaat een groot deel van de onderwijssector: van het PO t/m het hbo. Hoe gaan professionals in het onderwijs om met complexe uitdagingen in hun sector? Hoe zorgen schoolorganisaties dat er ruimte blijft voor ontwikkeling en professionalisering naast de hoge werkdruk? Met een flinke dosis positieve energie en een brede expertise werkt het lectoraat aan deze vraagstukken. Het kernteam, bestaande uit Mieke Koeslag-Kreunen, Patricia Brouwer, Maaïke Koopman en Tamar Tas geeft een kijkje in de keuken.

Een vet dilemma

Vier jaar geleden werd het lectoraat Werken in Onderwijs opgericht met een onderzoeksvraag op een urgent thema: het kwantitatieve en kwalitatieve lerarentekort over de gehele breedte van het onderwijs. Lector Mieke Koeslag-Kreunen legt uit: "We zien dat er een structurele disbalans is in het werken in onderwijs tussen de werkeisen en energiebronnen. De nadruk ligt altijd op die werkeisen: we zien niveaus dalen, leerlingenpopulaties steeds diverser worden, armoede toenemen en dus zien we leerlingen de klas in komen met pittige thuissituaties. Kortom, er zijn problemen om ons heen die opgelost moeten worden in de scholen."

Met als gevolg dat het curriculum op scholen steeds voller is en dat stelt de onderwijsprofessionals elke dag voor behoorlijk stevige dilemma's. Welke onderwijsdoelen zet ik nou voorop? Ga ik voor kwalificatie op lezen en rekenen, voor socialisatie, voor persoonsvorming? Wat kan ik voorrang geven? Dat maakt dat de cognitieve en emotionele belasting van werken in onderwijs hoog is. Dat is eigenlijk ontzettend gaaf, want daar zit precies de uitdaging, maar daar ontstaat ook de disbalans. Want de energiebronnen die je nodig hebt om dit aan te kunnen – zoals voldoende rust, een goede inductiefase als startende leraar, tijd voor ontwikkeling en een goede voorbereiding op je lessen – die schieten chronisch tekort. Die disbalans leidt tot uitval op zo'n grote schaal dat ook het beeld van werken in onderwijs minder aantrekkelijk wordt, de tekorten nog hoger oplopen en lessen uitvallen."

Collega onderzoeker Tamar Tas voegt hier nog aan toe "het tekort is ook niet gelijk verdeeld over scholen. In wijken met grote diversiteit is het lerarentekort in het PO het grootst. Enkele onderwijspartners geven aan dat sommige schoolteams bijna volledig bestaan uit zij-instromers en startende leraren. En hoe organiseer je dan de noodzakelijke begeleiding voor deze leraren? Hoe geef je die begeleiding vorm? Wij zijn blij dat praktijkpartners ons weten te vinden met dergelijke vragen, als uitgangspunt van ons onderzoek." Het lectoraat onderzoekt onder andere de ontwikkeling van het beroepsbeeld van onderwijsprofessionals en werkt daarvoor intensief samen met schoolorganisaties en opleidingen. In de woorden van Mieke: "Het lerarentekort is echt een vet dilemma waar wij ook geen kant en klare oplossing voor hebben, er zijn zoveel factoren die meespelen. Ons onderzoek laat zien welke interventies zouden kunnen werken om die disbalans te verbeteren."

In co-creatie met de praktijk

Om samen met de praktijk stappen te zetten in het herstellen van de balans tussen werkeisen en energiebronnen, spelen schoolorganisaties een cruciale rol. Mieke legt uit dat het nodig is om een lerende en ondersteunende cultuur binnen een school te creëren waar ruimte is om te werken aan de ontwikkeling van een team en individuen. Dat vraagt bijvoorbeeld om tijd, een heldere rolverdeling en het creëren van het gevoel er samen voor te staan. Dat is een proces van de lange adem, want een organisatie waar de werkdruk hoog is, verandert niet met een druk op de knop.

"Ons onderzoek laat zien welke interventies zouden kunnen werken om die disbalans te verbeteren."

Onderzoeker Maaïke Koopman benadrukt dat dit vanaf het eerste moment van een samenwerking in onderzoek vraagt om een goede vraagarticulatie. "Wat heeft iemand nodig in de werkpraktijk en hoe zijn resultaten ook meteen bruikbaar? Samen met professionals in het veld brengen we in kaart waar die behoefte ligt en welk type onderzoek daar het beste op aansluit. Tijdens het uitvoeren van het onderzoek laten we leraren bijvoorbeeld meedraaien als docent-onderzoekers in een professionele leergemeenschap. Zo'n leergemeenschap is een manier van professionaliseren: leraren gaan met andere ogen naar hun eigen praktijk kijken en we kunnen samen met hen aansturen op bruikbare resultaten. In een van die projecten doen we samen met zes leerkrachten in het Utrechtse basisonderwijs onderzoek naar motiverende factoren om juist in het onderwijs te blijven werken. Dat leverde een tool op voor scholen om hier samen het gesprek over aan te gaan."

Het betrekken van leraren in de rol van onderzoekers kan direct een positief effect hebben, maar daar stopt het onderzoek niet. Collega Patricia Brouwer benadrukt dat het doen van goed onderzoek ook tijd kost. "Met het formeren van een leergemeenschap wordt vaak meteen iets in gang gezet en die resultaten wil je volgen. Daar gaat tijd overheen. Om te onderzoeken of een interventie succesvol is, werken we bijvoorbeeld ook samen met HR-medewerkers binnen een school om te kijken hoe we iets echt kunnen verankeren. Voor mij zit daar het belang van ons onderzoek; in co-creatie onderzoek doen om zo de onderwijspraktijk te verbeteren."

Opleiden en professionaliseren

Naast de werkpraktijk zijn ook de opleidingen een cruciale samenwerkingspartner voor het lectoraat. Ook aan deze kant is er sprake van een grote diversiteit; voltijd- en deeltijd lerarenopleidingen, opleidingen voor schoolleiders, trajecten voor zij-instromers en professionaliseringstrajecten voor leraren met

een bevoegdheid. "Het vertrouwen hebben dat je goed voorbereid bent op het werken in onderwijs, is een grote energiebron," geeft Mieke aan. "In het curriculum van de lerarenopleidingen zit een brede basis, maar omgaan met de complexiteit van de werkvloer vraagt eigenlijk om meer verdieping. Die past niet in het curriculum van een opleiding van vier jaar en dat zorgt ervoor dat startende leraren of zij-instromers die al tijdens hun opleiding veel voor de klas staan meteen veel voor hun kiezen krijgen. Wat ik mooi vind aan ons vak als onderzoekers is dat we zo nauw samenwerken met onze eigen opleidingsmanagers en die praktijkpartners. Neem bijvoorbeeld de groep zij-instromers. Die groep moeten we koesteren, want zij hebben heel bewust voor het onderwijs gekozen en zijn super gemotiveerd. Maar er is ook veel uitval onder hen, omdat ze vaak voor een moeilijke groep geplaatst worden en begeleiding niet aansluit op wat ze nodig hebben. Tamar heeft met andere collega's van ons lectoraat bijvoorbeeld een



gesprekstool ontwikkeld op basis van nationaal en internationaal onderzoek die schoolteams en opleiders helpt om die begeleiding vorm te geven.”

Als aanvulling op het bestaande curriculum van de lerarenopleiding worden rijke leeromgevingen, leernetwerken en professionaliseringsaanbod steeds belangrijker. “In het project Leerpracht ontwikkelen we samen met scholen in Overvecht bijvoorbeeld professionaliseringsaanbod voor het lesgeven in grootstedelijke context,” vertelt Tamar. “We zouden dit ook wel in het curriculum voor alle studenten willen aanbieden, maar het past simpelweg niet. We willen heel graag onderzoeken of we dit in de vorm van een professionaliseringsaanbod tot in de inductiefase geschikt kunnen maken. Onderdelen hiervan kunnen dan wellicht het curriculum indruppelen. Ook is te denken aan een andere organisatievorm, zoals het opleiden in leernetwerken bij onze tweedegraads lerarenopleiding. Het opleiden vindt dicht bij de school plaats en is op deze manier meteen toegespitst op de specifieke schoolcontext. Ik ben zelf begonnen als leraar en gun iedereen goed onderwijs. Daarom vind ik het zo waardevol dat we vanuit het lectoraat juist ook aan die hele complexe werkpraktijk een bijdrage kunnen leveren. We horen ook terug uit de praktijk en van de opleidingen dat dat lukt.”

“Voor mij zit daar het belang van ons onderzoek; in co-creatie onderzoek doen om zo de onderwijspraktijk te verbeteren.”

Nog niet klaar

Het onderzoek van de afgelopen 3,5 jaar heeft resultaten opgeleverd verdeeld over de hele breedte van het onderwijs. “Daar kunnen we vier boodschappen voor de onderwijsprofessional uitfilteren: goed starten, blijven ontwikkelen, slim organiseren en focus op lerenden. Maar voor de komende vier jaar zijn we echt nog niet klaar, want we zien ook dat deze boodschappen of adviezen nog veel meer geïntegreerd kunnen worden. Hoe kun je een schoolorganisatie zo inrichten dat je ook echt tijd hebt om aan professionalisering te werken? En wat vraagt dit van leidinggevenden en hun rol in dit proces?” vertelt Mieke. Een van die initiatieven waar dit al goed lukt is op Academie Tien, in Leidsche Rijn waar Maaïke onderzoek gedaan heeft. “Daar werken ze met een visie op onderwijs waarbij leerlingen in heterogene groepen zitten,” legt ze uit. “Wat betekent die visie voor het handelen van de leraar en hoe ontwikkelen ze dat handelen? Die gelaagdheid komt daar mooi samen in het Opleidingshuis waar de leerprocessen van bestaande leraren op hun beurt weer worden gekoppeld aan de leerprocessen van studenten die daar stage lopen. Dus de focus ligt daarbij niet alleen op het individu, maar op het leerproces van het hele team waarbij wat nodig is voor de leerlingen centraal staat. Daar word ik echt heel enthousiast van.”

Het laatste woord is aan Mieke: “We hebben heel veel opgebouwd de eerste vier jaar en ik denk dat er nu een mooie club mensen staat met verschillende ervaring uit de praktijk en de wetenschap. We zien om ons heen hele mooie initiatieven en die willen we systematisch in kaart brengen en naar buiten brengen ter inspiratie,” concludeert Mieke. “Want die maatschappelijke urgentie van het lerarentekort die is er nog altijd. Het is complex en soms ook moeilijk, maar ik denk dat we dat niet uit de weg gaan als lectoraat, maar daar juist moeten zijn.”

Referenties

Inleiding

1. Koeslag-Kreunen, M. (2021). *Fier: Naar onderwijsprofessionals met werkplezier*. Hogeschool Utrecht. ap.lc/jdHdY
2. Hogenkamp, L. Dijkers, J. & Koeslag-Kreunen, M. (in voorbereiding). *Werkstress in het hbo: Een case-study*.
3. De Jong, A., Brokamp, S. & Koeslag-Kreunen, M. (2024). *Werkplezier in leerhuisteam*s. Hogeschool Utrecht. www.hu.nl/onderzoek/projecten/werkplezier-in-leerhuisteam
4. Ommering, B., Koeslag-Kreunen, M. (2023). *Rollen in moderne docententeams: een review*. Hogeschool Utrecht. www.hu.nl/onderzoek/projecten/rollen-in-moderne-docententeams--een-review
5. Expeditie Leraren Agenda. (2024). *Onderzoek naar adaptief vermogen van leraren – Expeditie Leraren Agenda*. www.expeditielerarenagenda.nl/
6. Lockhorst, D., de Vries, B., Brouwer, P., Louws, M., Middelbeek, L., Schenke, W., Walraven, A., Struyf, A., & Bulder, E. (2023). *Aankomst op Uitzichtpunt. Expeditie onderzoek naar adaptief vermogen in navigeren naar toekomstbestendig leraarschap*. Eindrapport Expeditie Lerarenagenda NRO.
7. Brouwer, P., Doppenberg, J., Boersma, A., Wagemakers, S. & van Batenburg, E. (2021). *Onderzoeks(ver)richtingen in de praktijk van de mbo-docent*. Eindrapport NRO. Den Haag: Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek. www.hu.nl/onderzoek/publicaties/onderzoekend-werken-aan-onderwijsverbetering

Goed starten

8. *Project Zijinstromers: waar blijf hun tijd?* | NWO-SIA Projectenbank. (2022). <https://www.sia-projecten.nl/project/zijinstromers-waar-blijf-hun-tijd>
9. Tas, T., Koeslag-Kreunen, M. (2024). *Van zijinstromer in het beroep tot en met starter*. Hogeschool Utrecht. www.hu.nl/onderzoek/projecten/van-zijinstromer-in-het-beroep-tot-en-met-starter
10. Tas, T., Van Renselaar, E., Koeslag-Kreunen, M. & El Khattouti, K. (2024). *Zij-instromer-in-beroep: een gesprekstool*. Hogeschool Utrecht. www.hu.nl/onderzoek/projecten/zijinstromer-in-beroep---een-gesprekstool
11. Tas, T., Brokamp, S. & Koeslag-Kreunen, M. (2024). *Op maat coaching voor zijinstromers in het beroep*. Hogeschool Utrecht. www.hu.nl/onderzoek/projecten/op-maat-coaching-voor-zijinstromers-in-het-beroep

12. Van Renselaar, E., Brouwer, P., Koeslag-Kreunen, M., & De Bruijn, E.. (2023). *Inductietrajecten in het mbo: wat vinden zij-instromers er zelf van?* Bijdrage aan de Onderwijs Research Dagen (ORD) 2023, Divisie: Leraar & Lerarenopleiding, rondetafelgesprek, 6 juli 2023. www.hu.nl/onderzoek/publicaties/inductietrajecten-in-het-mbo-wat-vinden-zij-instromers-er-zelf-van

13. Tas, T., Vlieks, G. & Koeslag-Kreunen, M. (2024). *Doorgaande begeleiding van startende leraren*. Hogeschool Utrecht. www.hu.nl/onderzoek/projecten/doorgaande-begeleiding-startende-leraren

14. Tas, T., Kok, M. & El Khattouti, K. (2024). *Leerpracht Overvecht*. Hogeschool Utrecht. www.hu.nl/onderzoek/projecten/leerpracht-overvecht

15. Tas, T., Van den Boom-Muilenburg, E., Kok, M. & Brokamp, S. (2024). *Naar Eigentijds Opleiden en Professionaliseren*. Hogeschool Utrecht. www.hu.nl/onderzoek/projecten/naar-eigentijds-opleiden-en-professionaliseren

Blijf ontwikkelen

16. De Jong, A., Koopman, M. (2023). *Behouden van onderwijsprofessionals in het Utrechtse basisonderwijs*. Hogeschool Utrecht. www.hu.nl/onderzoek/projecten/behouden-van-onderwijsprofessionals-in-het-utrechtse-basisonderwijs

17. De Jong, A., Kok, M., Ippel, E., Koeslag-Kreunen, M. & Brouwer, P. (2024). *Ontwikkelen van leiderschap - een actieonderzoek*. Hogeschool Utrecht. www.hu.nl/onderzoek/projecten/ontwikkelen-van-leiderschap---een-actieonderzoek

18. De Jong, A., Koopman, M. (2023). *Behouden van onderwijsprofessionals in het Utrechtse basisonderwijs*. Hogeschool Utrecht. www.hu.nl/onderzoek/projecten/behouden-van-onderwijsprofessionals-in-het-utrechtse-basisonderwijs

19. De Jong, A., Kok, M. & Ippel, E. (2024). *Pilotonderzoek Ontwikkelkracht: onderzoek naar Groeikracht en De Transformatieve School*. Hogeschool Utrecht. www.hu.nl/onderzoek/projecten/pilotonderzoek-ontwikkelkracht

20. Boonen, A., Van der Poel, L., Van den Boom-Muilenburg, E., Tas, T., Nieman, E., Mesker, P., Van der Ven, M., Sergeant, S., Dingshoff, M. & Ippel, E. (2024). *Bruggenbouwers en grensverleggers*. Hogeschool Utrecht. www.hu.nl/onderzoek/projecten/bruggenbouwers-en-grensverleggers

Organiseer slim

21. Ommering, B., Koeslag-Kreunen, M. (2023). *Rollen in moderne docententeams: een review*. Hogeschool Utrecht. www.hu.nl/onderzoek/projecten/rollen-in-moderne-docententeams--een-review

22. Offereins, A., Brouwer, P., Dijkers, J., Koeslag-Kreunen, M. & Gybels, S. (2023). *Naar een teamgerichte organisatie: nieuwe onderwijsteams waarin de bedoeling centraal staat*. Hogeschool Utrecht. www.hu.nl/onderzoek/projecten/naar-een-teamgerichte-organisatie

23. Van den Bossche, P., Gabelica, C., & Koeslag-Kreunen, M. (2022). Team learning. In C. Harteis, D. Gijbels, & E. Kyndt (Eds.), *Research approaches on workplace learning. Professional and practice-based learning* (Vol. 31, pp. 201-218). www.hu.nl/onderzoek/publicaties/team-learning-2
24. Brouwer, P., Koeslag-Kreunen & M., Ziter, I. (2024). *Professionele Ontwikkeling Docenten in Teamverband*. Hogeschool Utrecht. www.hu.nl/onderzoek/projecten/professionele-ontwikkeling-docenten-in-teamverband
25. Van Middelkoop, D., De Jong, A., Bay, N. & Brouwer, P. (2023). Samenwerken aan effectieve teams in het mbo. The Work Lab, Hogeschool van Amsterdam, Lectoraten Werken in Onderwijs en Beroepsonderwijs, Hogeschool Utrecht, Friesland College, Regio College, & Nationaal Regieorgaan onderwijsonderzoek (NRO). www.hu.nl/onderzoek/publicaties/samenwerken-aan-effectieve-teams-in-het-mbo
26. De Jong, W. A., De Kleijn, R. A. M., Lockhorst, D., Van Tartwijk, J. W. F., & Noordegraaf, M. (2023). *Collaborative approaches: studying horizontal and vertical working relations in schools and how they relate to collaborative-innovation practices*. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 1-19. <https://doi.org/10.1080/00313831.2023.2296898>. [www.hu.nl/onderzoek/publicaties/collaborative-approaches-studying-horizontal-and-vertical-working-relations-in-schools-and-how //](http://www.hu.nl/onderzoek/publicaties/collaborative-approaches-studying-horizontal-and-vertical-working-relations-in-schools-and-how-//)
27. Koeslag-Kreunen, M., Van den Bossche, P., Van der Klink, M.R., Gijssels, W. (2021). *Vertical or shared? When leadership supports team learning for educational change*. *High Educ* 82, 19-37. <https://doi.org/10.1007/s10734-020-00620-4>. www.hu.nl/onderzoek/publicaties/vertical-or-shared
28. De Jong, A., Kok, M., Ippel, E., Koeslag-Kreunen, M. & Brouwer, P. (2024). *Ontwikkelen van leiderschap - een actieonderzoek*. Hogeschool Utrecht. www.hu.nl/onderzoek/projecten/ontwikkelen-van-leiderschap---een-actieonderzoek

Focus op lerenden

29. Hagedoorn, M., Koopman, M., Bouwmans, M., & De Bruijn, E. (2023). *One size does not fit all - mapping informal and formal professional development activities of vocational teachers*. *Teachers and Teaching*, 1-21. <https://doi.org/10.1080/13540602.2023.2276743>. www.hu.nl/onderzoek/publicaties/one-size-does-not-fit-all--mapping-informal-and-formal-professional-development-activities-of-v
30. Koeslag-Kreunen, M., Koopman, M. & Hogenkamp, L. (2023). *In- en uitzoomen op leren en professionaliseren*. Hogeschool Utrecht. www.hu.nl/onderzoek/projecten/in-en-uitzoomen-op-leren-en-professionaliseren
31. Vanlommel, K., Van den Boom-Muilenburg, E., Koeslag-Kreunen, M., Koopman, M., Rorije, H., Doosje, I. & Strating, E. (2024). *Students4Change: Student Voice bij het Anders Organiseren van Onderwijs*. Hogeschool Utrecht. www.hu.nl/onderzoek/projecten/students4change
32. Koopman, M., Van den Harn, R., Rorije, H., De Bruijn, E. & Schaap, L. (2024). *Proeftuin Passend Onderwijzen*. Hogeschool Utrecht. www.hu.nl/onderzoek/projecten/proeftuin-passend-onderwijzen

Colofon

Blijven Werken in Onderwijs - Mei 2024

Uitgave van:

Lectoraat Werken in Onderwijs, Hogeschool Utrecht
www.hu.nl/onderzoek/werken-in-onderwijs

Padualaan 97, Postbus 14007, 3508 SB, Utrecht

Redactie:

- Patricia Brouwer
- Maaïke Koopman
- Jantine Kuiken

Fotografie: Femke van den Heuvel

Beeldbanken:

- HU Beeldbank
- Canva.com

Vormgeving: Kaoutar El Khattouti

Drukwerk: Print & Bind

Bijdragen van:

- Inleiding: *Mieke Koeslag-Kreunen*
- Goed Starten: *Tamar Tas, Edy van Renselaar & Kaoutar El Khattouti*
- Blijven Ontwikkelen: *Elsemarijn Ippel, Mees Kok, Maaïke Koopman & Angela de Jong*
- Slim Organiseren: *Patricia Brouwer, Mieke Koeslag-Kreunen & Anneke Offereins*
- Focus op Leren: *Maaïke Koopman, Saskia Brokamp & Bibi van Wolput*

Copyrightinformatie:

© 2024, Lectoraat Werken in Onderwijs, Hogeschool Utrecht. Alle rechten voorbehouden. Geen deel van deze uitgave mag worden gereproduceerd of overgedragen in enige vorm of op enige wijze, elektronisch of mechanisch, inclusief fotokopiëren, opnemen, of door enig informatiesysteem of retrieval system, zonder de voorafgaande schriftelijke toestemming van de redactie.

Bij vragen over de inhoud van dit magazine kun je mailen naar: lectoraatwerkeninonderwijs@hu.nl



Blijven **WERKEN IN ONDERWIJS**

 Lectoraat Werken in Onderwijs - HU
Lectoraatwerkeninonderwijs@hu.nl
www.hu.nl/onderzoek/werken-in-onderwijs