

VERKENNING ONTWIKKELTIJD





VERKENNING ONTWIKKELTIJD

INTRODUCTIE

Meer ontwikkeltijd en minder onderwijstijd, en/of een reductie van leestaken en andere taken voor leraren zou meerdere andere ontwikkelingen ten goede komen. Ten eerste kan het vak aantrekkelijker worden omdat leraren meer tijd krijgen zich te ontwikkelen en te professionaliseren. Zo kan het op de langere termijn een bijdrage leveren aan het terugdringen van het lerarentekort. Ten tweede zou meer (ontwikkel)tijd voor leraren de ruimte in de agenda van de leraar doen toenemen, de werkdruk kunnen verlagen en hiermee het werkplezier kunnen verhogen. Een derde voordeel is dat leraren zo meer tijd hebben om (samen met collega's) onderwijs te ontwikkelen en te vernieuwen. Op deze manier zou ontwikkeltijd ook moeten leiden tot kwalitatief beter onderwijs.

Verkenningvraag: Welke strategieën zijn er om tot (meer) ontwikkeltijd te komen en die op een effectieve manier in te zetten ter ondersteuning van de professionalisering van de leraar, onderwijsontwikkeling en betere onderwijskwaliteit op scholen?

PROBLEMANALYSE

Werkdruk en onderwijsontwikkeling

Op dit moment ervaren veel leraren een hoge werkdruk en dit is niet bevorderlijk voor de innovatiekracht, creativiteit en duurzaamheid in het onderwijs. De hoge werkdruk staat onderwijsontwikkeling en de groei van de leraar in zijn/haar vak in de weg en is daarom slecht voor de kwaliteit van het onderwijs. Daarbij staat het beroep bekend om de hoge werkdruk en het gebrek aan tijd. Dit maakt het beroep minder aantrekkelijk en dit draagt niet bij aan het terugdringen van het lerarentekort.

Om kwalitatief goed onderwijs te kunnen ontwikkelen en geven is er tijd en ruimte nodig. De leraar heeft, naast het lesgeven, onder andere ruimte nodig waarin er samengewerkt kan worden met collega's, nieuw lesmateriaal ontwikkeld kan worden, of bijvoorbeeld tijd waarin de leraar stil kan staan bij de eigen ontwikkeling, die van de leerlingen en het onderwijs. Meer lucht in het dagelijkse programma van de leraar, in de vorm van ontwikkeltijd, waarin de leraar in staat wordt gesteld professioneel te groeien, zorgt (mits op een zinvolle manier ingevuld) voor meer ruimte voor onderwijsontwikkeling.

Definitie ontwikkeltijd

Ontwikkeltijd is tijd waarin leraren structureel ruimte krijgen om zich te verbeteren, verbreden, verdiepen en gezamenlijk vorm te geven aan onderwijsvernieuwing en onderwijsontwikkeling.^{1,2}

1. In deze verkenning is er ook gekeken naar Engelse teksten. Belangrijk hierbij om te noemen is dat er in het Engels vaak naar *planning time* of *common planning time* wordt verwezen. Het is niet exact hetzelfde als ontwikkeltijd in de Nederlandse context, maar het komt het meeste in de buurt. *Common planning time* wordt gedefinieerd als tijd waarin leraren worden samengebracht om van elkaar te leren, samen te werken aan projecten en onderwijskwaliteit en leerprestaties van de leerling te verbeteren.

2. Uit Motie van de leden van Meenen en Ypma, Voorgesteld 1 juni 2016.

Ontwikkeltijd is een instrument om onderwijsontwikkeling te bevorderen en werkdruk te verlagen. Het is nadrukkelijk geen doel op zich. Om te zorgen voor ontwikkeltijd is in de CAO VO 2018/2019 afgesproken dat indien op een school de maximale lestaak van leraren per jaar 750 uur of meer is, deze met 30 klokuren wordt verminderd. Deze klokuren worden verhoogd met de opslagfactor zodat daarmee in totaal 50 uur vrijkomt (CAO VO 2022/2023). De vrijkomende uren komen beschikbaar als ontwikkeltijd. In het ideale geval betekent dit dat elke leraar één lesuur minder per week voor de klas staat. Concreet moet elke leraar naar rato meer tijd krijgen om het eigen onderwijs ‘goed vorm en inhoud te geven’.

Ontwikkeltijd als een doel op zich?

Er zijn afspraken over ontwikkeltijd gemaakt in de cao en scholen moeten ermee aan de slag. In deze context is er enig risico dat ontwikkeltijd wordt benaderd als een doel op zich in plaats van een instrument om onderwijsontwikkeling, onderwijskwaliteit en onderwijsinnovatie te versterken.

In de praktijk blijkt het voor veel scholen een uitdaging om ontwikkeltijd effectief in te zetten. De ruimte vinden om leraren vrij te spelen is vaak een puzzel en botst met de onderwijstijd van leerlingen en overige taken die leraren hebben. Ook de manier waarop de vrijgekomen tijd wordt ingevuld verschilt per school en blijkt niet overal naar tevredenheid te werken. Dit heeft mogelijk deels te maken met de vraag: waarom zet ik ontwikkeltijd in? En: wat is het doel van ontwikkeltijd?

DEEL I: ANALYSE

PERSPECTIEVEN

In dit onderdeel wordt er vanuit verschillende perspectieven naar ontwikkeltijd gekeken. Hierbij is gebruik gemaakt van bronnen uit onderzoek, internationale ervaringen³ en kennis, en voorbeelden uit andere sectoren zoals het primair onderwijs, het mbo en hoger onderwijs. Vervolgens zijn er 3 doelstellingen ingezet om een kader te vormen waarmee de analyse geordend wordt:

- Het verkrijgen van een duidelijke omschrijving van het doel van ontwikkeltijd.
- Het komen tot verschillende strategieën om tijd vrij te maken.
- Inzicht krijgen in manieren om ontwikkeltijd effectief in te vullen.

Het doel van ontwikkeltijd

Om te beginnen zou de start van het gesprek over ontwikkeltijd moeten gaan over waar het een bijdrage aan levert. Om welke reden zou er op een school ruimte moeten worden gemaakt voor ontwikkeltijd voor leraren?

Uit een rapport dat Voion maakte in 2019 over ontwikkeltijd blijkt dat de schoolleiding op meerdere bevroegde scholen merkte dat leraren de behoefte hadden om uit te wisselen over kennis en ervaring. Dit gebeurde meestal “in de wandelgangen of aan het eind van de dag”. In ditzelfde rapport komt naar voren dat ongeveer twee derde van de scholen desgevraagd aangaf positieve verwachtingen te hebben over de cao-afpraak over ontwikkeltijd voordat deze werd ingevoerd. De verwachting was dat er “beter inhoudelijk onderwijs, beter georganiseerd onderwijs, werkdrukvermindering en rust” zou komen.

Hoge werkdruk en onderwijsontwikkeling

Nederlandse leraren in het voortgezet onderwijs ervaren een hoge werkdruk. Ze besteden internationaal gezien gemiddeld veel tijd aan onderwijsuren. Het aantal te geven lessen valt binnen de 750 klokuren per schooljaar. Buiten het lesgeven om zijn er tevens veel taken die de aandacht van de leraar vragen. Er lijkt weinig tijd te zijn voor de Nederlandse leraar om structureel bezig te zijn met de eigen ontwikkeling en de ontwikkeling van het onderwijs. Leraren in het vo besteden gemiddeld 1,7 uur per week aan onderwijsvernieuwing (lesmateriaal ontwikkelen of programma's herschrijven). Onderwijsprofessionals geven aan dat er meer tijd nodig is voor onderwijsinnovatie, en dat er te weinig tijd beschikbaar is voor onderwijsverbetering.

Als er wordt gekeken naar andere onderwijssectoren komen dezelfde patronen naar voren. In het hoger en primair onderwijs ervaren leerkrachten en docenten een hoge werkdruk. In het ho leidt dit tot weinig tijd voor onderzoek, andere wetenschappelijke kerntaken en het verbeteren van onderwijs. In het primair onderwijs is er behoefte om de werkdruk onder leraren te verminderen en ze meer tijd te geven voor professionalisering, schoolontwikkeling en de ontwikkeling van lessen. In het mbo blijkt de taak van het werken aan innovaties en onderwijsvernieuwingen te zorgen voor een hoge werkdruk bij docenten. Het lijkt allemaal niet te passen in de tijd die beschikbaar is. Ook deze docenten hebben te weinig tijd om zich bezig te houden met onderwijsinnovaties. Op het mbo wordt dan ook gepleit voor minder lessen zodat er meer ruimte is voor onder meer ontwikkeltaken.

3. Let op: in deze analyse zijn relatief veel voorbeelden uit de Verenigde Staten gebruikt. Er is veel materiaal beschikbaar uit de VS. Rapportages zijn in het Engels geschreven en dit zorgt ervoor dat dit materiaal automatisch toegankelijker is.

Professionalisering en ontwikkeling van de leraar

Niet alleen voor onderwijsontwikkeling is er meer tijd nodig, ook voor de professionalisering van de leraar is die tijd essentieel. De verduurzaming van de effecten van ontwikkeling en professionalisering kosten tijd. Er is structureel ruimte nodig “om te experimenteren met verschillende toepassingsvormen met behulp van peer support, te observeren om verschillen te kunnen zien, de resultaten te bespreken en te evalueren en het proces waar nodig bij te stellen” (Kenniscirkel, 2018).

Welke waarde extra tijd voor ontwikkeling van de leraar kan hebben komt ook naar voren bij de subsidieregeling ‘Vrijroosteren van leraren’. Hier deden 24 schoolbesturen in po en vo gedurende de schooljaren 2017/18 en 2018/19 aan mee. Leraren namen deel aan coachingsactiviteiten en kregen tijd om leerlingen met achterstanden intensief te begeleiden. De belangrijkste opbrengst van deze regeling was dat leraren hun vaardigheden verbeterden waardoor ze zich competentier voelden om les te geven. Doordat leraren werden vrijgevoerd konden ze hun tijd besteden aan wat zij belangrijk vinden, maar in de dagelijkse gang van zaken geen tijd voor hebben.

Ontwikkeltijd en het effect op leerlingen

In veel landen (Zuid-Korea, Finland en Canada) waar leerlingen goed presteren is te zien dat leraren relatief veel tijd hebben voor ontwikkeling en voorbereiding binnen hun normale werkuren. Ze besteden hun tijd aan het samenwerken met collega's, lesobservatie, het voorbereiden van lessen en onderzoek doen om hun lessen te verbeteren.

Naar aanleiding van de subsidieregeling ‘Vrijroosteren van leraren’ kregen leraren meer tijd voor professionaliseringsactiviteiten en de begeleiding van leerlingen met als doel de schoolprestaties te verbeteren. De redenering hierin was: “de professionalisering van leraren leidt ertoe dat zij de leerlingen beter kunnen begeleiden om vervolgens tot betere leerresultaten van leerlingen te komen.” Leerlingen gaven aan dat de maatregel bij hen heeft gezorgd voor meer zelfvertrouwen en dat ze het beter doen in de klas. Het directe verband is hier natuurlijk dat de extra begeleiding van leerlingen door leraren een positief effect heeft. Maar ook wordt hier duidelijk dat ontwikkeltijd voor de leraar met heldere kaders en doelen eraan kan bijdragen dat leraren beter in de behoeftes van leerlingen kunnen voorzien.

Dat tijd voor professionele ontwikkeling van de leraar een positief effect heeft op de leerprestaties van leerlingen blijkt ook uit een analyse van negen studies waarin werd gekeken naar de link tussen professionalisering van leraren en de prestaties van leerlingen in het basisonderwijs uit 2007 door het Institute of Education Sciences (IES). De professionele ontwikkeling vond plaats in de vorm van workshops en zomerprogramma's (summer schools). Er werd een positief verband gevonden tussen de professionele ontwikkeling van leraren en de prestaties van hun leerlingen: deze leerlingen scoorden gemiddeld 21 procentpunten hoger.

Ruimte maken voor ontwikkeltijd

Een bekende uitdaging in het onderwijs is het vrijmaken van tijd voor de leraar. Bij het maken van ruimte voor ontwikkeltijd is dat niet anders. Bij een studie uit de Verenigde Staten (2018) werden 17 scholen gevolgd en werd er gerapporteerd over hoe leraren tijd kregen om te reflecteren op hun onderwijs en de ontwikkeling ervan. Gemiddeld genomen hadden leraren op deze scholen 90 minuten per week ontwikkeltijd samen. Op sommige scholen hadden de leraren zelfs 4 uur per week gezamenlijke ontwikkeltijd. Hoe deze tijd vrijgemaakt kan worden is een belangrijke vraag die op elke school waarschijnlijk net een ander antwoord behoeft.

Een effectieve manier om te beginnen is het goed in kaart brengen van hoe leraren hun tijd besteden. Hiermee kan worden achterhaald hoeveel tijd leraren kwijt zijn aan zaken die niet tot hun kerntaak behoren. De volgende stap is om te bepalen naar hoe het onderwijs anders georganiseerd kan worden om structureel ontwikkeltijd vrij te maken. Vervolgens bepalen schoolleiders en lerarenteams samen hoe ze de tijd van de leraar het beste kunnen indelen. Een goede inrichting van ontwikkeltijd vergt een grondige en structurele aanpak.

In 2019 deed Voion een onderzoek naar de stand van zaken rondom de cao-afspraken ontwikkeltijd onder 300 scholen. Hieruit komt naar voren dat ruim de helft van de plannen (mede) tot stand is gekomen vanuit een onderwijskundige visie. Hier is gekeken naar hoe het onderwijs anders georganiseerd kon worden om ruimte te maken voor ontwikkeltijd. Daarnaast had 43% van de scholen het plan (mede) vanuit een rekenkundige benadering ingestoken. Er werd over de gehele formatie per fte gekeken wat er in het takenpakket veranderd moest worden. Concreet werden er bijvoorbeeld lessen ingekort van 50 minuten naar 45 minuten. De tijd die hierbij vrijkwam werd ingezet als ontwikkeltijd. Een andere school zorgt voor tijd door zes keer per jaar een ontwikkelmiddag in te roosteren. Op die dag geldt een verkort lesrooster van 45 naar 40 minuten en vervalt het zevende en achtste lesuur.

Onderwijstijd

Het verminderen van onderwijstijd voor leraren is een mogelijke oplossing om ontwikkeltijd vrij te maken. In Nederland staan leraren veel uren voor de klas in vergelijking tot het OESO- en EU-gemiddelde. Bij Nederlandse universiteiten is iets vergelijkbaars te zien. Het collegejaar duurt gemiddeld 9 weken langer (onderwijs- plus tentamenweken) dan bij andere vergelijkbare universiteiten in de EU. En ook in het primair onderwijs krijgen leerlingen in Nederland, in vergelijking met andere landen, veel uren onderwijs. Er is op dit moment in deze sectoren een gesprek gaande over het verminderen van onderwijstijd ten gunste van meer ontwikkeltijd.

Hier staat tegenover dat uit onderzoek blijkt dat de ervaren werkstress onder leraren in het primair onderwijs te wijten is aan de hoeveelheid administratieve taken en minder aan de hoeveelheid lessen die leraren geven. Ook in het voortgezet onderwijs komt naar voren dat de administratieve taken die leraren hebben zorgen voor werkstress. Daar besteden zij in vergelijking met andere landen veel tijd aan. Een winst zou hierbij zijn als een verlaging van de administratieve last voor leraren meer ontwikkeltijd oplevert en tevens minder werkstress geeft.

De vraag is of de vermindering van onderwijstijd bijdraagt aan het verlagen van het gevoel van een hoge werkdruk. Leraren geven vaak aan dat minder onderwijstijd voor hen betekent dat ze dezelfde hoeveelheid stof in minder tijd moeten overbrengen aan de leerling. Een mogelijke oplossing hiervoor is als het verlagen van de onderwijstijd gepaard gaat met de aanpassing van het curriculum. Het kritisch onder de loep nemen van het curriculum kan meer ruimte opleveren in het programma van de leraar. In dit proces kan ontwikkeltijd weer worden ingezet worden om het curriculum vorm te geven. Dit levert tegelijkertijd ook een bijdrage aan het curriculumbewustzijn van de leraar.

Een andere factor om in overweging te nemen bij een vermindering van lestijd is dat het niet helder is wat de effecten zijn op de leerprestaties van leerlingen en kansenongelijkheid. Uit onderzoek bestaat hierover geen eenduidig beeld, maar over het algemeen levert meer instructietijd betere leerprestaties op. De kwaliteit van de gegeven lessen is hierin essentieel. Het gaat in deze overweging dus niet per se om kwantiteit. Dit zou kunnen pleiten voor meer ontwikkeltijd, omdat hierin de aanname is dat ontwikkeltijd bijdraagt aan een betere leskwaliteit. Bovenstaande geeft het belang weer van strategische keuzes over de invulling van onderwijstijd en compenserende maatregelen bij een vermindering van lestijd voor de leraar.

Een aanvullend perspectief dat naar boven komt uit de gesprekken over de vermindering van onderwijstijd in het hoger onderwijs is het verlagen van druk op studenten. Studenten ervaren een hoge studielast en minder onderwijsweken zou meer rust en ruimte geven. Ook leerlingen in het voortgezet onderwijs ervaren veel stress en prestatiedruk. Minder onderwijstijd en een aangepast curriculum zou de druk op leerlingen kunnen verlagen. Als het curriculum hierop niet wordt aangepast zou een vermindering van onderwijstijd juist voor meer druk kunnen zorgen. Het samenspel tussen curriculum en onderwijstijd is daarom essentieel.

Digitalisering

Tijdens de Corona-jaren is er noodgedwongen veel gebruik gemaakt van het vernieuwende onderwijsconcepten. Lessen moesten veelal op afstand worden gegeven. In een hoog tempo moesten leraren

leren werken met online methoden en digitalisering was bezig aan een opmars. Er ligt een kans bij het anders organiseren van onderwijs met behulp van digitalisering. Als dit op de juiste manier wordt ingezet ontstaat er een mogelijkheid om hiermee tijd vrij te maken voor ontwikkeltijd. Bij het Nationaal Onderwijslab AI (NOLAI) van de Radboud Universiteit wordt er gekeken naar hoe Artificial Intelligence het onderwijs kan verbeteren. Een belangrijk component dat hierin steeds wordt meegenomen is het vrijspelen van leraren door middel van AI zodat ze meer tijd hebben.

Recent internationaal onderzoek toont aan dat 20 tot 40 procent van de tijd van de leraar wordt besteed aan activiteiten die geautomatiseerd zouden kunnen worden. Digitalisering biedt dus zeker mogelijkheden om tijd vrij te maken voor de leraar. In Singapore ontwikkelde het Ministerie van Onderwijs een app waarmee op een snelle en effectieve manier gecommuniceerd kan worden met ouders. Uit een pilot op een school bleek dat iets wat normaliter 4 uur had gekost nu in 15 minuten kon gebeuren.

Concrete voorbeelden en ideeën voor het creëren van tijd

Kortere dagen voor leerlingen zijn een optie om meer tijd voor leraren vrij te maken; lessen starten later en zijn eerder afgelopen. Een school in Michigan, VS gebruikte hiervoor de woensdagochtend waarbij ouders konden kiezen om hun kinderen thuis te houden of naar school te sturen waar ze andere activiteiten konden doen. Zo konden ze lezen, computeractiviteiten doen, huiswerk maken of wiskundespelletjes doen onder toezicht van medewerkers van de school, zoals onderwijsassistenten. Ouders werden goed geïnformeerd over de reden van deze maatregel. Het argument is dat leerlingen weliswaar minder tijd in de les doorbrengen, maar door de betere voorbereiding zijn de lessen van betere kwaliteit.

Een ander opvallend voorbeeld uit de Verenigde Staten is het werken met summer schools voor leraren. Voor de leraren worden er in dit geval tijdens de zomervakantie een aantal weken als gezamenlijke ontwikkeltijd georganiseerd. Op die manier verandert er niets binnen het schooljaar, maar ligt het zwaartepunt voor de ontwikkeling van de leraar en het onderwijs in de zomervakantie.

Andere voorbeelden om ontwikkeltijd vrij te maken voor leraren uit de Verenigde Staten zijn onder andere:

- Onderwijsassistenten geven om de week (extra) lessen zoals bijvoorbeeld computerles of Spaans
- Extra keuzevakken of andere activiteiten met experts (extern)
- Meer gymles
- Langere pauzes voor leerlingen
- Meer muziek- en kunstvakken
- Excursies, lessen of colleges over duurzaamheid, klimaat, techniek door externen verzorgd
- Activiteiten met verenigingen of clubs
- Verdiepende, vakoverstijgende projecten
- Stages

Er worden uiteenlopende ideeën geopperd om ruimte te creëren voor ontwikkeltijd voor docenten in het hoger onderwijs en mbo:

- Minder vergaderen
- Vermindering van de administratieve last en allerlei klusjes (zoals printen of kopiëren) voor docenten. Er moet meer worden geautomatiseerd.
- Flexibilisering onderwijs: student krijgt mee regie over de eigen ontwikkeling en leerroute, meer maatwerk voor studenten, mobiliteit binnen en buiten de onderwijsinstelling, inhoudelijk aanbod samen ontwikkelen en aanbieden.
- Digitalisering
- Minder (her)tentamens

Zeer recent zijn in Antwerpen twee scholen gestart met een experiment waarbij alle personeelsleden een 38-urige werkweek hebben. Ze hebben allemaal een volledige dag op school en de taken worden verdeeld op basis van interesse en kunde. Zo hebben ze naast lesgeven ook ruimte om andere taken op te pakken waar ze energie van krijgen. Het doel van deze pilot is om het lerarentekort tegen te gaan. Het biedt tevens een voorbeeld van hoe onderwijs anders georganiseerd kan worden om ruimte te maken voor ontwikkeltijd.

Effectieve invulling van ontwikkeltijd

Hoe ontwikkeltijd van de leraar effectief kan worden ingevuld is een vraagstuk dat op ook op veel scholen speelt. Duidelijke kaders hiervoor worden niet in de CAO gegeven en het is vaak zoeken voor de schoolleiders en leraren wat hierin het beste is. Gezamenlijk of individueel? Vooraf bepaald door de schoolleider of juist overlaten aan de leraren?

Om het gunstige effect van ontwikkeltijd te maximaliseren is het van belang dat leraren deze tijd samen met andere leraren invullen. Het samen werken en leren in groepen kan een positieve impact op de school hebben. Tijd voor leraren om gezamenlijk te reflecteren, monitoren en het geven van feedback aan elkaar kan ervoor zorgen dat het innovatievermogen van de organisatie sterker wordt. Bovendien is het gezamenlijk leren met collega's een van de belangrijkste voorwaarden voor effectieve professionele ontwikkeling. Deze samenwerking kan verschillende vormen aannemen. Voorbeelden zijn het bespreken van lesproblemen, het ontwikkelen en/of uitwisselen van lesmateriaal of team teaching.

Bij een onderzoek onder scholen over de invulling van ontwikkeltijd in de Verenigde Staten gaf 86% aan in Professionele Leergemeenschappen te werken. Hierin werken leraren samen om lessen te plannen, te reflecteren en hun lesmethodes aan te passen. Leraren waren over het algemeen positief over deze manier van werken. Professionele leergemeenschappen kunnen meer structuur geven aan de manier waarop ontwikkeltijd van de leraar wordt ingevuld. Ook hier ligt weer de nadruk om het samenwerken van leraren.

Tegelijkertijd is autonomie voor leraren om de ontwikkeltijd zelf in te vullen nodig. Uit onderzoek onder verschillende soorten werknemers blijkt dat een grotere keuzeafhankelijkheid en het kunnen managen van de eigen tijd ervoor kan zorgen dat de werknemer sneller en diepgaander leert. Uit *Onderwijs anders organiseren in regio Utrecht: een weergave in acht unieke portretten* komt een soortgelijke conclusie naar boven. Op de meeste scholen (vo en mbo) waarin het onderwijs anders werd georganiseerd worden leraren “in hun kracht gezet”, en krijgen zij de vrijheid om te doen waar zij affiniteit mee hebben en goed in zijn.” Zij worden “gezien als krachtige en ambitieuze professionals.” Ook in voorbeelden uit het buitenland komt dit naar voren. In Shanghai hebben leraren relatief veel ontwikkeltijd. Ze werken samen met collega's en krijgen hierbij veel autonomie bij het maken van keuzes in hoe ze hun tijd invullen. Ze worden behandeld als professionals die zelf verantwoordelijkheid nemen over hun ontwikkeltijd.

Doelmatige en structurele invulling van ontwikkeltijd

Ontwikkeltijd moet niet willekeurig worden ingepland en heeft bij voorkeur een structureel karakter. Ook moet er een heldere doelstelling zijn voor de invulling van de tijd. Dit blijkt uit voorbeelden van scholen uit het buitenland.

Op een school uit de VS was het onderwijs zo georganiseerd dat leraren in hetzelfde leerjaar en hetzelfde vak elke week dezelfde lessen gaven. Hierbij gebruikten ze materiaal dat ze samen hadden ontwikkeld. Elk team maakte een gedetailleerde kalender en verdeelde verantwoordelijkheden voor het ontwikkelen van lessen. Vervolgens gaven ze feedback op elkaars lesplannen. Leraren bereidden een lespakket voor van de lessen die zij hadden ontwikkeld en deelden deze uit aan het team in de week dat de lessen plaatsvonden. Een aantal elementen die voorwaardelijk lijken te zijn voor de invulling van de ontwikkeltijd komen hier terug: er wordt samengewerkt, leraren bepalen de invulling, er is een duidelijk doel en de samenwerking is structureel.

Uit de meeste andere voorbeelden van scholen in de Verenigde Staten die ontwikkeltijd inzetten blijkt dat dit meestal wekelijks of maandelijks is. Tijdens de ontwikkeltijd hielden de leraren zich bijvoorbeeld bezig met:

- de ontwikkeling en de afstemming van het curriculum;
- monitoring van de voortgang van de leerlingen;
- samen projecten/opdrachten ontwikkelen en lesideeën delen;
- elkaar helpen en feedback geven;
- inhoudelijke ontwikkeling op didactisch-pedagogisch vlak.

De doelmatigheid van ontwikkeltijd is nauw verbonden aan de effectiviteit. Ook moet het doel door schoolleiding en leraren samen worden bepaald. Een voorbeeld van een school uit de VS laat zien hoe belangrijk dit is. In 2011 in Louisiana waren scholen verplicht om 60 tot 90 minuten ononderbroken ontwikkeltijd in te richten voor hun leraren. In sommige scholen was dit effectief. Op andere scholen werd dit als zeer negatief ervaren. Dit had ermee te maken dat leraren de tijd aan het uitzitten waren doordat ze passief moesten luisteren naar hoorcolleges. Of er werden bijvoorbeeld logistieke schoolzaken besproken die niet relevant waren voor de leraren.

Andere belangrijke factoren voor de effectieve invulling van ontwikkeltijd zijn onder andere:

- Er moet een duidelijke manier zijn om de voortgang te monitoren en bij te houden.
- Er is een professionele leercultuur van feedback geven, reflecteren en blijven verbeteren.
- Leraren als leiders; leraren coachen hun collega's en investeren in het leren binnen de gehele school, niet alleen in hun eigen klaslokaal.
- De invulling van de ontwikkeltijd is duidelijk verbonden aan de praktijk en richt zich op de leerervaring van de leerling, het curriculum en schoolontwikkeling.

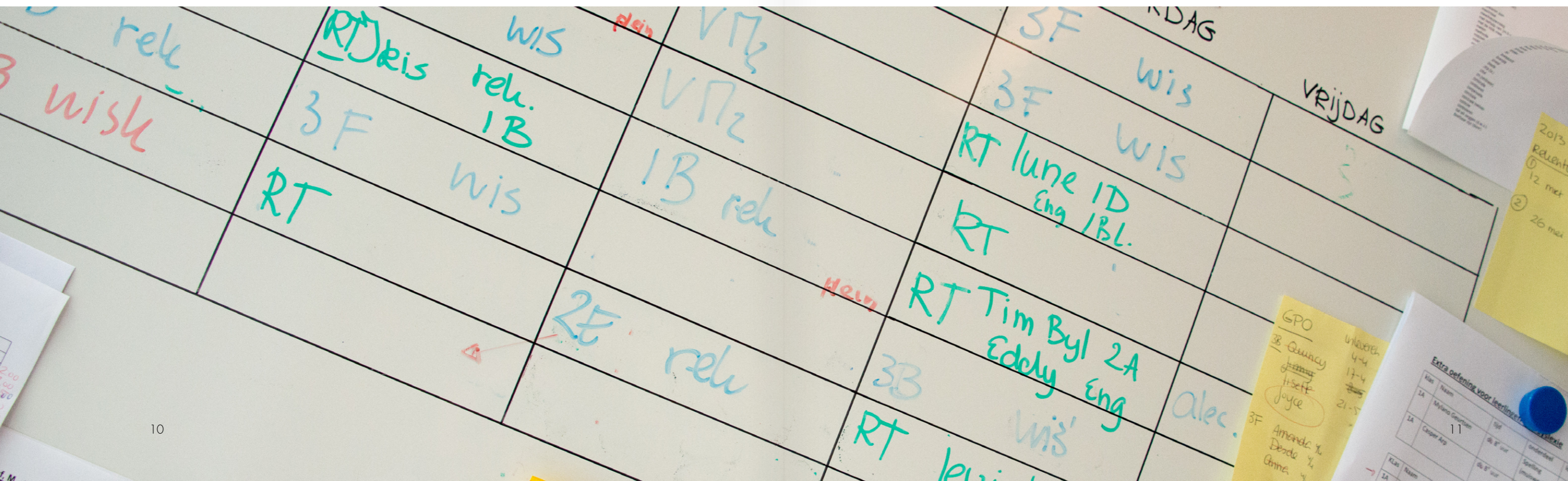
CONCLUSIE

Structureel meer ontwikkeltijd voor leraren, waarin ze zich samen met collega's verbeteren, verbreden en verdiepen, leidt tot onderwijsvernieuwing en onderwijsontwikkeling. Als een leraar meer tijd en ruimte heeft om zich te ontwikkelen en professionaliseren zal hij of zij in staat zijn om beter onderwijs te verzorgen. Een direct verband tussen meer ontwikkeltijd voor de leraar en betere leerprestaties van de leerling is niet direct te leggen. Het is wel aannemelijk, op basis van een aantal voorbeelden, dat professionalisering en meer tijd voor de leraar om zich te ontwikkelen leidt tot betere prestaties bij leerlingen.

Hoe er ruimte gemaakt kan worden in het rooster van de leraar voor ontwikkeltijd is sterk afhankelijk van de context van de school. Over het algemeen kan wel gezegd worden dat minder lessen voor de leraar in combinatie met minder administratieve lasten de beste manier lijken om tijd vrij te maken en de werkdruk te verlagen. Aangezien leraren veel druk ervaren van administratief werk is het interessant om kijken of hier winst te behalen is. Hierin moet niet vergeten worden dat er opties zijn om de werkdruk voor de leraar te verlichten met behulp van digitalisering en automatisering. Zeker met de lessen die zijn geleerd uit Coronatijd kan daar een slag in geslagen worden.

Samenwerking tussen leraren tijdens ontwikkeltijd is essentieel omdat het onder andere kan zorgen voor kruisbestuiving, vernieuwing en het ontwikkelen van gezamenlijke projecten. Dit is ook goed voor de school en de cultuur die er heerst. Zo verhoogt ontwikkeltijd mogelijk het werkplezier omdat de leraar zich competentier voelt en meer eigenaarschap en betrokkenheid ervaart. Het is hierin belangrijk om als schoolleider samen met de leraar tot heldere kaders en een duidelijk doel komen. Hierbinnen moet de leraar samen met collega's de autonomie krijgen om de ontwikkeltijd zelf in te vullen.

Meer gezamenlijke ontwikkeltijd voor leraren, ingevuld met in elk geval een helder doel en een structureel karakter, kan een bijdrage leveren aan meer werkplezier en professionalisering voor de leraar, betere lessen voor de leerling en een verhoogde innovatiekracht binnen de school. Een effect van ontwikkeltijd kan ook zijn dat het beroep van de leraar aantrekkelijker wordt en dat het op de lange termijn een bijdrage levert aan het terugdringen van het lerarentekort.



DEEL II: GESPREKKEN MET HET VELD

INTRODUCTIE

Om een beter beeld te krijgen van wat er op dit moment speelt op scholen in het voortgezet onderwijs rondom ontwikkeltijd zijn er een aantal gesprekken gevoerd met schoolleiders en leraren. Er is gesproken met een (voormalig) teamleider, een rector/bestuurder, een rector, twee conrectoren, een adviseur onderwijs en kwaliteit en een afdelingsleider van 6 verschillende scholen. Daarnaast is er met 10 leraren uit het voortgezet onderwijs een gezamenlijke sessie gehouden om het thema te bespreken en van verschillende kanten te belichten. Dit geeft geen compleet beeld en kan niet worden gezien als representatief voor de gehele sector, want daarvoor is de groep waarmee is gesproken te klein. Deze gesprekken worden gebruikt in een poging om meerdere perspectieven uit het veld naar voren te brengen. Hieronder volgt een uiteenzetting van de belangrijkste inzichten die naar voren kwamen uit deze gesprekken.

Het doel van ontwikkeltijd

Ontwikkeltijd wordt gezien als de gelegenheid en ruimte voor de leraar om stappen te zetten in de eigen ontwikkeling en professionalisering. Ook wordt genoemd dat ontwikkeltijd besteed kan worden aan vakspecifieke zaken en sectieoverleg. Een ander doel van ontwikkeltijd dat naar voren komt is het ontwikkelen van beleidsmatige zaken op school- of afdelingsniveau. Er wordt een duidelijke link gelegd naar onderwijskwaliteit en onderwijsinnovatie. Ontwikkeltijd voor leraren zou een bijdrage kunnen leveren aan een verbetering van de onderwijskwaliteit op een school. Leraren zien de meerwaarde van ontwikkeltijd in het verbeteren van hun lessen en de ruimte om zichzelf te ontwikkelen. Op de scholen van de geïnterviewde schoolleiders lijkt ontwikkeltijd op dit moment nog nauwelijks structureel met deze doelen te worden ingezet. Het gesprek gaat veelal over de potentie die ontwikkeltijd zou kunnen hebben mits het goed wordt neergezet in de school.

De link naar meer werkplezier voor de leraar of een verlaging van de werkdruk als een voordeel van ontwikkeltijd komt niet als zodanig naar voren in de gesprekken met de schoolleiders. In het gesprek met de leraren wordt een paar keer genoemd dat ontwikkeltijd het lerarenberoep aantrekkelijker kan maken. Ook wordt er gezegd dat die ruimte voor de leraar nu niet wordt ervaren omdat ontwikkeltijd, om uiteenlopende redenen, niet goed tot zijn recht komt.

Ruimte maken voor ontwikkeltijd

Er worden verschillende manieren genoemd om te komen tot het vrijmaken van ruimte voor ontwikkeltijd. In de meeste gevallen worden een aantal keer per jaar de lesroosters verkort of worden er (mid)dagen lesvrij gemaakt.

Op het SG Nehalennia zijn er een paar middagen per jaar (vanaf half 3) waarop er geen les is en ontwikkeltijd is gepland. Ook is er een hele dag vlak voor de kerstvakantie waarop een hele ontwikkeldag zou moeten plaatsvinden. Een vergelijkbare organisatie van ontwikkeltijd is te zien op het Ypenburg Lyceum. Hier wordt er een aantal keer per jaar van 11:00 tot 17:00 uur het rooster vrijgemaakt voor ontwikkeltijd. Goede vrijdag is ook een ontwikkeldag. Zo komt de school op 48 uur ontwikkeltijd. Op het Isendoorn college wordt ontwikkeltijd georganiseerd door 7 tot 8 middagen met een verkort lesrooster te plannen.

In gesprek met de leraren werd er een ander voorbeeld genoemd van hoe ontwikkeltijd wordt vormgegeven op de desbetreffende school. Daar zijn eens per jaar drie aaneengeschaalde dagen lesvrij. In deze tijd schrijven de leraren als sectie hun werkplan. Dit zijn een soort heidagen waarop de leraren elkaar ook meteen een stuk beter leren kennen. Hierdoor ontstaat er veel lesuitval achter elkaar, maar het levert veel op, volgens deze leraar.

Een uitdaging

Bij het maken van ruimte voor ontwikkeltijd zien de meeste schoolleiders een uitdaging. Minder of kortere lesuren voor de leraar en hierdoor ruimte creëren is geen vanzelfsprekende kwestie. Het veroorzaakt in sommige gevallen stress en onrust onder leraren omdat ze daardoor minder tijd ervaren om hun lesprogramma af te ronden. Uit de gesprekken met de schoolleiders komt naar voren dat er leraren zijn die zich graag aan de lesmethode houden. Ze willen de stof hierin zoveel mogelijk aan bod laten komen. Een effect van minder lestijd is dan dat leraren de druk opvoeren in de overige lessen om alle stof te kunnen overbrengen op de leerlingen. Ook ouders zijn niet allemaal blij met, wat zij ervaren als, een vermindering van lestijd voor hun kinderen. Dit maakt het niet makkelijk om ontwikkeltijd vrij te maken voor de leraar.

Paradoxaal genoeg zijn de verschillende maatregelen in de CAO die als doel hebben ruimte te maken voor de ontwikkeling van de leraar soms ook waar het spaak loopt. De tijd van de leraar moet ingedeeld worden aan de hand van werkdrumiddelen, persoonlijk budget, professionalisering, deskundigheidsbevordering en ontwikkeltijd. De redenering is dat deze maatregelen zorgen voor minder werkdruk en meer ruimte om als leraar je werk goed te kunnen doen. Dit zou vervolgens moeten leiden tot kwalitatief beter onderwijs. In de praktijk zorgen al deze verschillende maatregelen vaak voor een versnippering van tijd; tijd die elke keer net weer anders ingevuld moet worden. Ook dit maakt, volgens een aantal schoolleiders, dat die ruimte vinden een uitdaging is.

Sommige leraren geven aan dat ze niet altijd de ontwikkeltijd krijgen waar ze recht op hebben. Hier worden verschillende redenen voor genoemd. De tijd wordt vaak “opgeslokt” door overige taken, zoals extra begeleiding van leerlingen of andere ad hoc zaken. Of de ontwikkeltijd bestaat op papier, maar komt in werkelijkheid niet of weinig tot uiting. Een aantal leraren geven aan dat ze er zelf om moeten vragen om ontwikkeltijd te krijgen en dat er dan toch vaak in de praktijk geen “tijd” voor lijkt te zijn. In het gesprek met de leraren werd ook de mogelijkheid genoemd om ontwikkeltijd vlak voor de start van een schooljaar te plannen of juist aan het einde. Als een schooljaar eenmaal bezig is, lijkt het moeilijk om de tijd nog te vinden. Maar als er een aantal dagen aan het begin en/of aan het eind worden gepland is dit mogelijk makkelijker.

Effectieve invulling van ontwikkeltijd

Uit de gesprekken blijkt dat het op de meeste scholen nog niet voldoende lukt om de vrijgemaakte tijd effectief te besteden (als ontwikkeltijd). Hier worden verschillende redenen voor genoemd.

Heldere kaders

Leraren zien lesgeven als hun primaire taak en ervaren lesuren als werkuren. Uren die daar buiten vallen worden vaak niet gezien als werkuren. Dat geldt dan ook voor tijd die is vrij gemaakt om te ontwikkelen. Dagen die vrij worden geroosterd voor ontwikkeltijd zien sommige docenten dan ook als “vrij te besteden tijd”. Een andere reden die wordt genoemd waardoor ontwikkeltijd niet effectief lijkt te zijn is het ontbreken van een duidelijk doel en kaders. Daarnaast komt naar voren dat tijd die voor ontwikkeltijd bestemd is niet als zodanig wordt geoormerkt. De tijd wordt vaak versnipperd en niet structureel ingedeeld als zijnde ontwikkeltijd. Het wordt “aan het lot over gelaten” wat er met die tijd gebeurt. Dit lijkt ook verband te houden met de voorgaande reden waarom ontwikkeltijd niet effectief kan worden ingevuld. Als leraren niet precies weten waarom ze ontwikkeltijd krijgen, binnen welke kaders deze tijd valt en wat er van ze wordt verwacht, zullen ze deze tijd ook niet effectief kunnen besteden. Een logisch gevolg is dat die vrijgemaakte tijd wordt besteed aan andere (ad hoc) taken zoals nakijkwerk of administratie.

Autonomie

Op sommige scholen wordt de ruimte die is vrijgemaakt voor ontwikkeltijd juist “te veel” van te voren ingevuld door de schoolleiding. Dit komt duidelijk uit de gesprekken met de leraren naar voren. Zo zijn er veel ontwikkeldagen die vergadermiddagen worden, waarop er een spreker komt, of waarbij er workshops en sessies worden georganiseerd. Een aantal leraren geeft aan dit (meestal) geen effectieve invulling te vinden van hun ontwikkeltijd en ze missen daarin het maken van eigen

keuzes. Ook schoolleiders geven aan het belang in te zien van het “loslaten” van wat er tijdens ontwikkeltijd gebeurt. Een schoolleider vertelt hoe voorheen de ontwikkeltijd al was ingevuld door de schoolleiding, maar dat dit niet goed bleek te werken en dat het demotiverend was voor leraren. De oplossing is volgens hem om ontwikkeltijd voor de helft in te laten vullen door de leraar en de andere helft door de schoolleiding. Door een leraar wordt het idee aangedragen om dergelijke studiedagen te laten organiseren door leraren zelf. Het belang van de autonomie van de leraar komt in deze voorbeelden duidelijk naar voren.

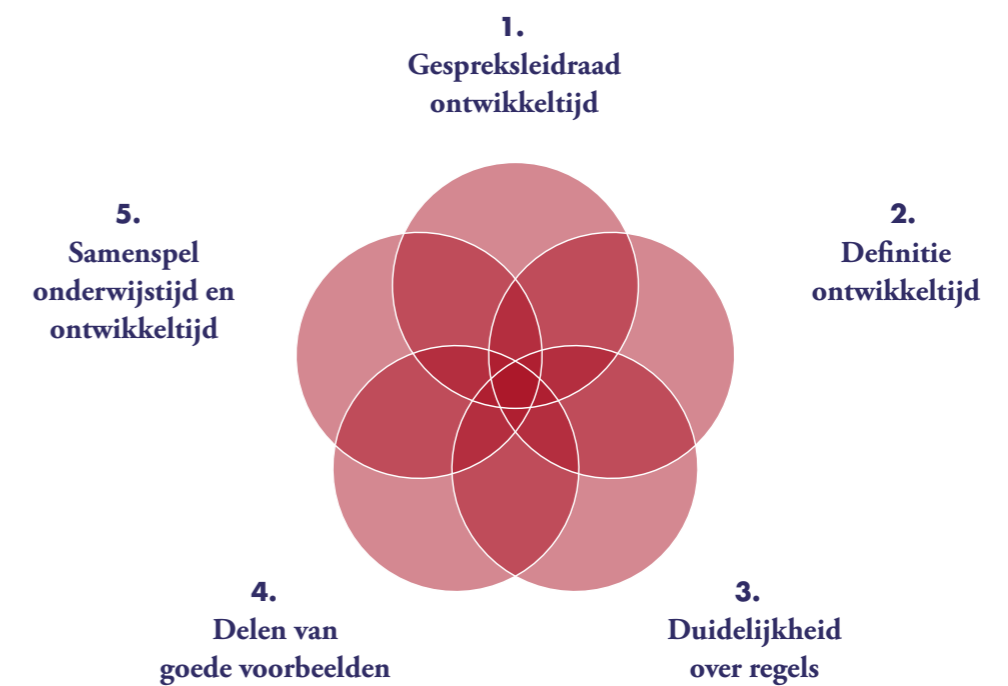
Gezamenlijk of individueel

Een ander belangrijk element van de effectieve besteding van ontwikkeltijd is de vraag of ontwikkeltijd in te vullen is door de individuele docent of gezamenlijk, met collega's. De schoolleiders zien ontwikkeltijd als tijd die deels individueel ingevuld kan worden, maar benadrukken ook het belang van gezamenlijke ontwikkeltijd. Ook de leraren waarmee is gesproken zien de meerwaarde van het samenwerken met collega's tijdens de ontwikkeltijd. Een leraar geeft aan dat zij graag haar ontwikkeltijd samen met collega's zou invullen zoals het kijken in elkaars lessen en het bespreken van relevante literatuur. De lerende cultuur die ontstaat door het samen ontwikkelen en het verder helpen van collega's worden gezien als belangrijke voordelen van gezamenlijke ontwikkeltijd. Het samenwerken met collega's is ook iets wat er in de dagelijkse praktijk vaak bij inschiet; terwijl de wens om samen te werken er wel is.

AANBEVELINGEN

Naar aanleiding van de analyse en de gesprekken die zijn gevoerd met het veld rondom het thema ontwikkeltijd voor leraren kunnen er een aantal aanbevelingen worden gedaan. Deze aanbevelingen sluiten op verschillende manieren aan bij de doelen van de verkenning:

- Een omschrijving van het begrip ontwikkeltijd en de relatie met onderwijsontwikkeling en -kwaliteit. (waarom?)
- Werkbare strategieën voor het creëren van meer ontwikkeltijd. (hoe?)
- Werkbare strategieën voor een effectieve en zinvolle invulling van ontwikkeltijd. (wat?)
- Bovenstaande komt samen in een concreet product dat toepasbaar is op schoolniveau.



In eerste instantie zullen de acties die voortkomen uit de aanbevelingen uitgezet worden binnen de VO-raad. Waar van toepassing zal er in de uitwerking steeds met scholen en partners afgestemd worden.

1. GESPREKSLEIDRAAD ONTWIKKELTIJD

Uit de analyse en uit de gesprekken met schoolleiders en leraren blijkt dat het gesprek over ontwikkeltijd en de doelen ervan niet of weinig wordt gevoerd. Op de vraag wat de schoolleiders nodig hebben om ontwikkeltijd effectief in te vullen, komt een aantal keer het antwoord dat ze hulp willen om het gesprek goed te kunnen voeren met leraren. Ook leraren geven aan dat er door de schoolleider meer contact gezocht mag worden over ontwikkeltijd. De VO-raad kan hier een rol in hebben door een gespreksleidraad op te stellen voor schoolleiders die helpt het gesprek op gang te brengen. Het doel van ontwikkeltijd, de valkuilen en wat het kan opleveren moeten hier duidelijk in terugkomen. Hierin kunnen ook de randvoorwaarden worden opgenomen die belangrijk zijn voor de effectieve invulling van ontwikkeltijd. Deze gespreksleidraad kan tot stand komen op basis van de inzichten en perspectieven die in deze verkenning uiteengezet zijn. Deze aanbeveling geeft uiting aan het wat en waarom van ontwikkeltijd en het is een concreet product dat bruikbaar is op schoolniveau.

2. DEFINITIE ONTWIKKELTIJD

Het zou de sector ten goede komen als er een heldere definitie wordt gecommuniceerd van ontwikkeltijd. Op dit moment staat er in de CAO VO geen eenduidige definitie van ontwikkeltijd. Er zijn enkel een aantal (technische) kaders gegeven waarmee scholen aan de slag moeten. De definitie zoals gegeven in deze verkenning: "Ontwikkeltijd is tijd waarin leraren structureel ruimte krijgen om zich te verbeteren, verbreden, verdiepen en gezamenlijk vorm te geven aan onderwijsvernieuwing en onderwijsontwikkeling" kan hiervoor worden gebruikt. Ook moet hierin het "gezamenlijke" karakter van ontwikkeltijd benadrukt worden. Ontwikkeltijd wordt nu vaak nog niet gezien als gezamenlijke tijd en wordt ook niet als zodanig ingevuld. Uit onderzoek en (internationale) praktijkvoorbeelden blijkt dat gezamenlijke ontwikkeltijd het meest effectief is. Bovendien is het bevorderlijk voor de lerende cultuur op een school. Belangrijk hierin is dat er voldoende aandacht blijft voor de autonomie en keuzevrijheid van de docent. Deze aanbeveling speelt in op het doel om een omschrijving van het begrip ontwikkeltijd te hebben en draagt bij aan de zinvolle invulling van ontwikkeltijd.

3. DUIDELIJKHEID OVER REGELS

Uit gesprekken met een aantal schoolleiders komt naar voren dat het een uitdaging is om de tijd van de leraar goed te organiseren. Dit heeft er deels mee te maken dat er vanuit de CAO verschillende regels bestaan die overlappen en die zorgen voor versnippering. Werkdrukmiddelen, persoonlijk budget, uren voor professionalisering en deskundigheidsbevordering en daar bovenop uren voor ontwikkeltijd hebben allemaal het doel om ervoor te zorgen dat de leraar meer tijd en ruimte heeft (om zich te ontwikkelen). In de praktijk ervaren veel schoolleiders deze regeltjes soms als puzzelstukjes die niet goed in elkaar passen. Deze verschillende middelen worden nu los van elkaar opgepakt en vaak ingezet als doel op zich. Wat zou helpen is een verduidelijking van het doel van de verschillende regels en hoe die zich tot elkaar verhouden. Hoe dragen deze maatregelen allemaal bij aan het grotere geheel? En hoe kunnen ze elkaar versterken en eventueel samen worden ingezet? Minder versnippering in de regelgeving is een randvoorwaarde voor het creëren van ruimte voor ontwikkeltijd en daarmee het behalen van het doel wat er mee bereikt moet worden: meer ruimte voor de leraar.

4. DELEN VAN GOEDE VOORBEELDEN

Op de website van de VO-raad zouden er meer goede voorbeelden kunnen worden gedeeld van scholen die ontwikkeltijd succesvol inzetten. Ook zou het nuttig zijn om een paar keer per jaar een webinar te organiseren over dit thema. Leraren en schoolleiders geven aan het prettig te vinden om over dit onderwerp in gesprek te zijn. Op deze manier wordt er bewustzijn gecreëerd en kunnen scholen uitwisselen over hoe zij ontwikkeltijd in de praktijk inzetten. Het delen van goede voorbeelden en het gesprek op een laagdrempelige manier voeren dragen bij aan het hoe en wat van ontwikkeltijd. Deze goede voorbeelden kunnen onder andere worden geplaatst op de VO-raad themapagina over onderwijstijd.

5. SAMENSPEL ONDERWIJSTIJD EN ONTWIKKELTIJD

Een manier om (meer) ontwikkeltijd te bewerkstelligen die vaak voorbij komt in het huidige debat is het verminderen van onderwijstijd. De vrijgekomen ruimte bij minder lestijd voor de leraar kan worden ingezet voor ontwikkeltijd. De ontwikkeltijd kan weer gebruikt worden om de kwaliteit van de lessen te verbeteren. Het effect van het verminderen van onderwijstijd op de leerprestaties van leerlingen lijkt niet eenduidig te zijn. Er kunnen negatieve effecten zijn, maar uit sommige onderzoeken komt er ook een positief verband naar voren. Maar een factor die hierin vrij constant de meeste invloed lijkt te hebben is de kwaliteit van de lessen. Het idee hierbij is: minder lessen, maar betere lessen, omdat er meer tijd is om ze goed voor te bereiden en erop te reflecteren. Ook zou een vermindering van onderwijstijd een aanpassing van het curriculum (kunnen) betekenen. In de ontwikkeltijd die vrijkomt kunnen leraren werken aan het ontwikkelen van dit (nieuwe) curriculum. Op deze manier levert meer ontwikkeltijd ook meer curriculumbewustzijn op.

Onderwijstijd en het creëren van ruimte voor de leraar zijn belangrijke speerpunten van de VO-raad en de werkagenda Samen voor het beste onderwijs. Onderwijstijd en ontwikkeltijd gaan hierbij vaak hand in hand. Het is daarom aan te bevelen om de twee thema's aan elkaar te blijven verbinden en ze samen op te pakken. De komende tijd gaat er veel aandacht naar onderwijstijd, en ontwikkeltijd moet parallel hieraan steeds meegenomen worden. De bevindingen en (internationale) perspectieven uit deze verkenning kunnen tevens als voeding worden ingezet bij het gesprek rondom onderwijstijd en ontwikkeltijd.

GERAADPLEEGDE BRONNEN

Algemene Onderwijsbond (2017b). Tijdsbesteding leraren po en vo.

CAOP (2020). Onderwijstijd: meer of minder? Internationaal vergelijkend onderzoek naar de urennorm en onderwijstijd in het primair onderwijs.

Exalto, R., Bremer, B., Klein, T., Van Langen, A. & Jenniskens, T. (2020). Monitoring en evaluatie maatregelen gelijke onderwijskansen – vrijroosteren van leraren. Oberon en KBA Nijmegen.

Gazet van Antwerpen. (2023). Stedelijk Onderwijs experimenteert met 38-urenweek in strijd tegen lerarentekort.

Kennisrotonde. (2017). Wat is de tijdsbesteding die nodig is voor mbo docenten om onderwijs te ontwerpen en te ontwikkelen? (KR. 243).

Kennisrotonde. (2018). Wat zijn condities voor zelfregie van leraren op hun professionele ontwikkeling en wat is de rol van de schoolleider als facilitator hiervan? (KR. 423)

Kennisrotonde. (2020). Welke gedragseisen en randvoorwaarden van samenwerking tussen onderwijsprofessionals binnen de school dragen bij aan effectieve implementatie van onderwijsontwikkelingen? (KR.915).

Kennisrotonde. (2019). Wat zijn (belangrijkste) redenen voor uitval van voleren uit het beroep in de eerste vijf jaren? (KR.708).

Kennisrotonde. (2019). Is het effect van terugbrengen van contacttijd (tussen docenten en leerlingen) in het havo/vwo op de leerprestaties van leerlingen? Wat zijn eventuele remediërende factoren (m.n. kwaliteit docent)? (KR. 635).

Kennisrotonde. (2022). Welke invloed heeft de verdeling van de onderwijstijd over de schoolweek en over het schooljaar op individuele leerkrachten (les- en vakantierooster, ruimte voor schooltaken en studiedagen, werkdruk etc.)? (KR.1447).

Kennisrotonde. (2018). Wat zijn condities voor zelfregie van leraren op hun professionele ontwikkeling en wat is de rol van de schoolleider als facilitator hiervan? (KR. 423).

Lynch, M. (2021). How to Effectively Use Common Planning Time. Richmond, VA: The Edvocate.

Merritt, E.G. (2016). Time for teacher learning, planning critical for school reform. Arlington, VA: Kappan.

Ministerie van OCW (2022). Voorstel voor pilots 'Een slimmer collegejaar'.

National Center for Education Evaluation and Regional Assistance, Regional Educational Laboratory Southwest.

National Center on Education and the Economy (2019). Using Teachers' Time Wisely. Washington, DC: NCEE.

National Center on Time & Learning (2014). Time for Teachers: Leveraging Time to Strengthen Instruction and Empower Teachers. Boston, MA: National Center on Time & Learning.

OECD (2021). Making the most of teachers' time. Paris: OECD Publishing.

Rosenberg, D., Daigneau, R. & Galvez, M. (2018). Finding Time for Collaborative Planning. Watertown, MA: Education Resource Strategies.

Rubens, W. (2022). Blog: Ontwikkeltijd als kritische succesfactor voor de succesvolle invoering van blended learning. WilfredRubens.com.

Snyder, J., Bae, S. & Burns, D. Teachers' Time: Collaborating for Learning, Teaching, and Leading. Stanford Center for Opportunity Policy in Education (SCOPE), 2018.

Van den Boom-Muilenburg, E., Robben, N., Grandiek, T., Van Wolput, B., & Koeslag-Kreunen, M. (2022). Onderwijs anders organiseren in regio Utrecht: Een weergave in acht unieke portretten. Utrecht: Hogeschool Utrecht.

Voion (2019). Lestaakreductie en ontwikkeltijd in het vo.

VO-raad (2018). Anders organiseren als oplossing voor het lerarentekort?

Yoon, K. S., Duncan, T., Lee, S. W.-Y., Scarloss, B., & Shapley, K. (2007). Reviewing the evidence on how teacher professional development affects student achievement (Issues & Answers Report, REL 2007–No. 033). Washington, DC: U.S. Department of Education, Institute of Education Sciences.

GESPREKKEN SCHOOLLEIDERS

Datum	School	Gesproken met
14-11-2022	SG Nehalennia, Middelburg	Frank van Doeselaar, (voormalig) teamleider en leraar
25-11-2022	Isendoorn College, Warnsveld	Erwin Lutteke, rector/bestuurder
28-11-2022	Lyceum Ypenburg, Den Haag	Flint van de Gronden, rector Mirjam Luijten, conrector Financieel en Beheer
7-12-2022	De Meergronden, Almere	Stephan Meershoek, conrector bedrijfsvoering
12-12-2022	Roelof van Echten College, Hoogeveen	Gerard Wildeboer, adviseur onderwijs en kwaliteit
19-12-2022	CSG Bogerman, Sneek	Erik de Vries, afdelingsleider bovenbouw vwo



Deze verkenning is gemaakt door Lieke Boersma,
projectleider Innovatie en Onderzoek bij de VO-raad.
E-mail: liekeboersma@vo-raad.nl.

VO-raad

VO-raad
Aïdadreef 4
3561 GE Utrecht
www.vo-raad.nl

Platform Samen Opleiden & Professionaliseren

www.platformsamenopleiden.nl