



Lerende leraren en de rol van de schoolleiding (1)

Het versterken van de onderwijskwaliteit door het professionaliseren van leraren

Gert Gelderblom

is senior onderwijsadviseur schoolverbetering. Voor contact: gert.gelderblom@expertis.nl

De kwaliteit van het onderwijs wordt vooral bepaald door de kwaliteit van de leraren. Wie de onderwijskwaliteit wil versterken, zou daarom vooral moeten inzetten op het professionaliseren van leraren. In deze artikelenserie gaat het over de vraag wat ertoe doet bij het leren van leraren. Wat maakt dat leraren leren zodat leerlingen beter gaan leren? En wat is daarbij de rol en invloed van de schoolleider?

Onderwijzen is een complex proces waar veel verschillende factoren op van invloed zijn. Het is de taak van een leraar om al deze factoren te managen. Het gaat dan om zaken als een goed klassenmanagement, efficiënt omgaan met tijd, het hanteren van regels en routines, het actief betrekken van leerlingen bij de lesinhoud, het afstemmen van het onderwijs op de onderwijsbehoeften van leerlingen, doelgericht werken, het inzetten van de juiste didactische materialen en principes, efficiënt gebruik maken van methoden. Een complex proces, want al deze factoren beïnvloeden elkaar ook onderling. Daarom is het zaak dat scholen aandacht hebben voor de professionalisering van hun leraren.

Leraren zijn de sleutel tot beter leren van leerlingen, maar inspanningen om te investeren in de kwaliteit van scholen en in de kwaliteit van het onderwijs bereiken de leraren niet automatisch. Daardoor plukken leerlingen lang niet altijd de vruchten van datgene wat bestuurders en schoolleiders aan vernieuwingen en innovaties bedenken. Wanneer besturen en schoolleiders zich bewust zijn van hun eigen rol en invloed en helder hebben welke zaken ertoe doen om onderwijsverbeteringen te laten doordringen in het klaslokaal, kan dit een positieve uitwerking hebben op het gedrag van leraren waardoor leerlingen beter gaan leren.

Waarom is aandacht voor de professionalisering van leraren noodzakelijk?

Scholen zijn continu bezig om zichzelf te verbeteren en hebben allerlei schoolontwikkelingsdoelen geformuleerd. Om die doelen te bereiken is het vaak nodig dat leraren anders gaan handelen in de klas, andere didactische principes toe gaan passen, of leren werken met andere methoden. Om als leraar te veranderen en je in de juiste richting te kunnen ontwikkelen, is kennis nodig. Concreet betekent dit dat leraren antwoorden zouden moeten kunnen geven op vragen als: Welke factoren maken dat leerlingen veel leren? Welke didactische aanpak is effectief bij risicoleerlingen? Hoe evalueer ik of mijn onderwijs effectief is geweest? Het leren van leerlingen is in sterke mate afhankelijk van de kwaliteiten van de leraren. De kennis en vaardigheden van leraren maken meer verschil voor het leren van leerlingen dan welke andere factor dan ook (Timperley, 2008; Hattie, 2009; Darling-Hammond, 2010). Daarom is het belangrijk dat initiatieven om de onderwijskwaliteit te versterken vooral inzetten op het versterken van leerkrachtvaardigheden. Toch hebben de gesprekken over leerlingresultaten en over de opbrengsten van een school soms de neiging om te gaan over kenmerken van de leerlingpopulatie (achtergrond van leerlingen, thuissituatie, opleidingsniveau van ouders, sociaal-economische status, wel/niet voorlezen door de ouders, tweeverdieners). Het gesprek gaat dan over factoren waar de school weliswaar mee te maken heeft, maar waar de school tegelijk weinig invloed op kan uitoefenen. Daarom mag het gesprek niet stoppen bij het evalueren van de achtergrondkenmerken van leerlingen, maar zou het vooral moeten gaan over de wijze waarop leraren hun onderwijs met behulp van effectieve activiteiten afstemmen op de onderwijsbehoeften van

Het leren van leerlingen is in sterke mate afhankelijk van de kwaliteiten van de leraren

deze leerlingpopulatie en over de vraag wat en hoe leraren de leerlingen onderwijzen. Het gesprek gaat dan over factoren waar de school invloed op kan uitoefenen en waarvan uit onderzoek bekend is dat ze zeer sterke invloed hebben op het leren van leerlingen.

De noodzaak van gerichte aandacht voor professionalisering van leraren kan versterkt worden doordat de school met een krimpend leerlingenaantal te maken heeft, doordat de samenstelling van de leerlingpopulatie verandert of door de invoering van passend onderwijs. Een school zal tijdig moeten nadenken over de vraag wat deze ontwikkelingen betekenen voor de wijze waarop het onderwijs ingericht dient te worden. Wat zijn de onderwijsbehoeften van onze leerlingen? Hebben we ons onderwijs voldoende afgestemd op wat onze leerlingen nodig hebben? Zo kunnen veranderingen in de leerlingpopulatie aanleiding zijn om meer aandacht aan woordenschat of begrijpend lezen te besteden. Maar het kan ook zijn dat de doelen van de school te laag zijn en dat de school mogelijkheden om leerlingen uit te dagen onbenut laat. In dat geval kan de lat wel iets hoger. Misschien moeten leraren andere accenten leggen in hun aanpak of uitdagender leerstof aanbieden. Een krimpend leerlingenaantal kan tot gevolg hebben dat leraren voor het eerst met combinatieklassen te maken krijgen. Veranderingen in het leerlingenaantal of in de leerlingpopulatie leiden er vaak toe dat er andere eisen aan leraren worden gesteld.

Maar er zijn nog meer redenen waarom het belangrijk is om continu aandacht te hebben voor de professionalisering van leraren. In de loop der jaren zijn de eisen die aan het werk van leraren worden gesteld veranderd. Van scholen wordt verwacht dat ze meer opbrengstgericht werken, wat betekent dat leraren hun onderwijs aan de hand van data onderzoeken en op basis van de verkregen kennis hun onderwijs aanpassen. In toenemende mate zullen scholen te maken krijgen met leerlingen die voorheen naar het speciaal (basis)onderwijs zouden gaan. Scholen zijn onder andere om deze reden gaan werken met groepsplannen. Het zal duidelijk zijn dat de startbekwaamheid waarover leraren beschikken aan het begin van hun loopbaan niet meer toereikend is voor de eisen die vandaag de dag aan het werk van de leraar worden gesteld. Hoewel leraren in hun werk al doende veel ervaring opdoen, is ervaring alleen onvoldoende om na tien jaar nog te kunnen voldoen aan de eisen die dan aan het beroep gesteld mogen worden. Daarom is het belangrijk dat bestuurders en schoolleiders werk maken van hun professionaliseringsbeleid. Beleid dat leraren de mogelijkheid biedt om competenties te verwerven die

in deze tijd nodig zijn om alle leerlingen goed onderwijs te kunnen bieden.

Vragen

1. Welke aandacht krijgt de professionalisering van leraren op uw school?
2. Heeft uw school een meerjarenbeleidsplan met betrekking tot professionalisering? Is dit beleidsplan gebaseerd op de schoolontwikkelingsdoelen die op uw school centraal staan?
3. Leiden de professionaliseringsactiviteiten waaraan uw leraren deelnemen tot beter leren van leerlingen en tot betere leerlingresultaten?
4. Weet u als schoolleider en weten uw leraren wat nodig is aan professionalisering om tot betere leerlingresultaten te komen?

Waar zouden professionaliseringsactiviteiten van leraren zich op moeten richten, willen ze verschil maken voor het leren van leerlingen?

Scholen die telkens weer goede resultaten met hun leerlingen halen, blijken te beschikken over vakbekwame leraren. Er is steeds meer bekend over welke zaken er toe doen bij het realiseren van goede leerlingresultaten. Scholen en besturen kunnen gebruik maken van deze kennis bij het vormgeven van hun professionaliseringsbeleid.

Focus op vakinhoud en vakdidactiek

Op basisscholen met bovengemiddelde opbrengsten is sprake van een taakgerichte werksfeer. De leraren leggen goed uit, geven expliciet onderwijs in leer- en oplossingsstrategieën en de leerlingen worden actief bij de lesinhoud betrokken. De leerlingenzorg is gebaseerd op deugdelijke analyses en wordt planmatig uitgevoerd en geëvalueerd (Inspectie van het Onderwijs, 2009). Opvallend in deze omschrijving is de rol van de leraren en de gerichtheid van de leraren op het leren van leerlingen. Professionaliseringsactiviteiten die het verschil voor het leren van leerlingen maken zijn dan ook gericht op het curriculum, de kwaliteit van het onderwijsleerproces (didactisch handelen, onder-

wijs afstemmen op verschillen in ontwikkeling van leerlingen, leerlingen actief bij de lesinhoud betrekken) en op het onderzoeken van de wijze waarop leerlingen leren (Fullan, 2014). Dat wat leerlingen moeten leren en de vakinhoudelijke en vakdidactische competenties waarover leraren moeten beschikken om leerlingen die inhouden te onderwijzen, dienen het uitgangspunt te zijn bij de keuze van professionaliseringsactiviteiten van leraren (Timperley, 2008).

Onderwijs onderzoeken aan de hand van data

Uit steeds meer onderzoek blijkt dat datagebruik kan leiden tot beter onderwijs (Schildkamp, Lai en Earl, 2013). Onder datagebruik verstaan we het systematisch verzamelen en analyseren van gegevens en het gebruiken van de informatie die uit deze gegevens verkregen wordt met de bedoeling om het onderwijs te verbeteren. Scholen kunnen data gebruiken om te onderzoeken of hun activiteiten op het gebied van lesgeven wel effectief zijn (zie Hattie). De resultaten kunnen achterblijven doordat een school dingen doet waarvan uit onderzoek bekend is dat ze weinig effectief zijn. De resultaten kunnen verbeteren doordat een school gebruik maakt van zaken waarvan uit onderzoek bekend is dat ze werken. In dit kader wordt veelal over opbrengstgericht werken gesproken.

Over de term opbrengstgericht werken bestaan soms misverstanden. De indruk wordt dan gewekt dat scholen die opbrengstgericht werken frequent leerlingen toetsen, uitsluitend gericht zijn op cognitieve zaken en dat leraren en scholen afgerekend worden op de leerresultaten die zij met hun leerlingen halen. In onze visie zou het bij opbrengstgericht werken vooral moeten gaan om het goed gebruiken van de in de school aanwezige gegevens. Gegevens gebruiken om te onderzoeken hoe het onderwijsleerproces kan worden geoptimaliseerd zodanig dat het leidt tot beter leren van leerlingen. Leraren onderzoeken het onderwijs dat zij geven door de leerlingresultaten te analyseren en te bespreken, en om te leren op welke onderdelen zij hun onderwijs nog kunnen aanpassen. Het gaat dus om het leren van leerlingen, het leren van leraren en om het leren van de school als geheel. Daar hoort geen afrekenen bij, wel elkaar aanspreken op behaalde resultaten en onderzoeken hoe het morgen beter kan. Om op deze manier opbrengstgericht te kunnen werken is het zaak dat een team helder heeft wat de leerlingen moeten leren, wanneer ze het moeten beheersen en waar de lat gelegd kan worden. Wanneer zijn we als school tevreden? Mag een school tevreden zijn wanneer 15 procent van de leerlingen een onvoldoende resultaat heeft op technisch lezen omdat dit zou passen binnen de indeling die een toetsontwikkelaar hanteert? Mag een school zich neerleggen bij een bepaald percentage leerlingen met achterblijvende resultaten, terwijl op andere, vergelijkbare scholen, de resultaten veel beter zijn? Is iedereen in de school zich er voldoende van bewust dat het mogelijk is om iedereen vlot te leren lezen, en dat daardoor veel problemen bij het begrijpend lezen voorkomen kunnen worden? Mag een school tevreden zijn wanneer het percentage leerlingen met een onvoldoende rekenvaardigheid weliswaar in alle groepen heel laag is, maar dat tege-

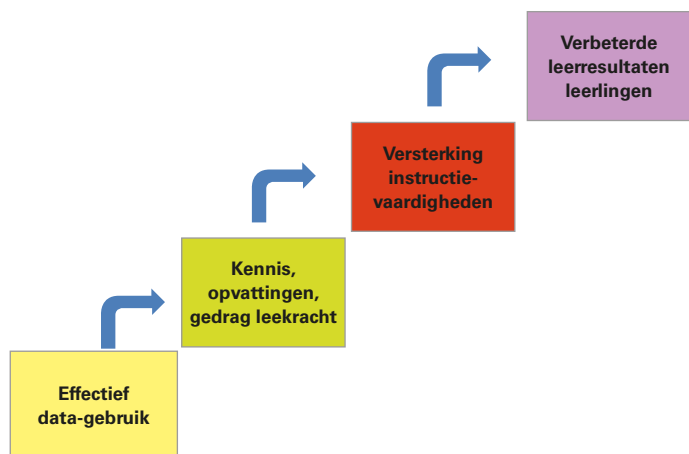
Als het gaat om onderwijskwaliteit en schoolverbetering is vooral de leraar in beeld. Wanneer leraren beter gaan lesgeven, zullen leerlingen meer leren en zullen de leerlingresultaten verbeteren. Het is onze overtuiging dat schoolleiders een belangrijke rol spelen bij het realiseren van goed onderwijs. Sterker: er bestaat een verband tussen het handelen van schoolleiders en de kwaliteit van de lessen in de groepen. De kern van onderwijskundig leiderschap bestaat uit het sturen van het handelen en het leren van leraren.

In dit drieluik werken we de rol van de schoolleiding bij het leren van leraren en bij het realiseren van goede leerlingresultaten verder uit. In het eerste artikel bespreken we welke professionaliseringsactiviteiten voor leraren, ook daadwerkelijk een positieve uitwerking hebben op het leren van de leerlingen. In het tweede artikel besteden we aandacht aan de vraag welke condities binnen een school of stichting op orde moeten zijn, willen leraren gaan leren op een zodanige wijze dat het invloed heeft op het leren van leerlingen. De artikelenreeks wordt afgesloten met een bijdrage die inzoomt op kwaliteiten van schoolleiders die het leren van leraren bevorderen.

Elk artikel bevat een aantal reflectievragen die kunnen helpen om de inhoud van de artikelen op de eigen schoolorganisatie en op het eigen handelen te betrekken.

lijk het percentage leerlingen met een bovengemiddeld tot goed resultaat naar mate leerlingen langer op de basisschool zijn, kleiner wordt?

Heldere doelen en scherpe analyses om vast te stellen of de doelen gehaald zijn, zijn een belangrijke eerste voorwaarde voor onderwijsverbetering. Het analyseren van gegevens mag zich niet beperken tot het produceren van een groot aantal tabellen en grafieken. Want met behulp van een goed administratiepakket wil dat meestal nog wel lukken.



Figuur 1: effectief datagebruik leidt tot versterking instructievaardigheden leraren

Het analyseren van gegevens wordt pas echt waardevol wanneer de school conclusies trekt uit al die gegevens, en op basis van die conclusies bespreekt wat nodig is om het onderwijs te versterken en de leerlingresultaten te verbeteren. Het is belangrijk om dit analyseren van de leerlingresultaten en dit bespreken van de conclusies minimaal twee keer per jaar schoolbreed op te pakken, en dit te doen met de mensen die het onderwijs moeten waarmaken: de leraren.

Onderwijsinhoudelijk overleg

Lerende leraren hebben de tijd en gelegenheid nodig om met collega's het onderwijs te bespreken en te onderzoeken. Veel teamvergaderingen kunnen worden getransformeerd tot onderwijsinhoudelijke overleggen of groepsbesprekingen. Zo wordt een schoolteam steeds meer een professionele leergemeenschap (Vernooy, 2015). Tijdens deze bijeenkomsten gaat het om de vraag wat de toetsdata kunnen vertellen over het onderwijs dat de leerlingen de afgelopen periode hebben gekregen en welke aanpassingen er de komende periode nodig zijn. Databesprekingen leiden altijd tot concrete afspraken om het onderwijs te versterken. Tevens wordt afgesproken wanneer het effect van de gemaakte afspraken wordt geëvalueerd. Het is belangrijk dat data niet alleen geanalyseerd en besproken worden wanneer zich ergens een probleem voordoet, maar dat dit een vaste plaats heeft op de jaarkalender.

Tevens draagt de schoolleiding er zorg voor dat de leraren voldoende datageletterd zijn en dat leraren de tijd hebben om met collega's tijdens groepsbesprekingen hun onderwijs

aan de hand van data te kunnen spreken, om tijdens deze besprekingen samen interventies te kunnen bedenken om het onderwijs te versterken. Deze groepsbesprekingen zijn een belangrijk middel om het onderwijs in de groep te onderzoeken, te verbeteren en beter aan te passen op dat wat leerlingen nodig hebben. Hier zal ook besproken worden wat de leraren nodig hebben om hun onderwijs aan te passen. Juist omdat het tijdens de groepsbesprekingen heel direct gaat om de kwaliteit van het onderwijs dat de leerlingen krijgen en om noodzakelijke bijstellingen, is het van belang dat beide duo-leerkrachten aanwezig zijn tijdens de groepsbesprekingen. Misschien nog wel het belangrijkste is dat de schoolleiding het gebruik van data stimuleert en de kwaliteit ervan bewaakt door voorbeeldgedrag te vertonen. De schoolleider laat zien dat hij of zij het belangrijk vindt dat leerlingen leren en wat ze leren. De schoolleiding maakt samen met de interne begeleiding schooloverzichten van data die door leraren zijn verzameld, analyseert deze met de interne begeleider en stelt zichzelf vragen. Tegenvallende resultaten worden nooit toegeschreven aan kenmerken van de leerlingenpopulatie, maar altijd staat de vraag centraal 'wat kunnen wij doen om ervoor te zorgen dat alle leerlingen tot leren komen?'

Klassenconsultaties, collegiale coaching en co-teaching

Menig leraar vindt het lastig om vragen te beantwoorden als: 'Hoe weet je of je een goede leraar bent?'

'Wat is eigenlijk leesinstructie?'

'Wat is goede instructie en wat is geen goede instructie?'

'Wat maakt dat de instructie wel/niet effectief is?'

'Van wie krijg je als leraar feedback op je handelen in de klas?'

'Wat zijn voor jou als leraar ontwikkelpunten?'

Scholen die de professionalisering van leraren hoog in het vaandel hebben, dragen er zorg voor dat leraren meerdere keren per jaar in de les bezocht worden en dat de les wordt nabesproken. Deze lesbezoeken beperken zich niet tot het jaarlijkse lesbezoek voorafgaand aan het functioneringsgesprek, maar leraren worden meerdere keren per jaar in de les bezocht om daarna door te spreken over de wijze waarop de kwaliteit van het onderwijsleerproces versterkt kan worden. De leraar krijgt taakgerichte feedback (zie Hattie en Timperley), aandachtspunten worden doorgesproken (en vastgelegd) zodat de leraar zich daarna kan verbeteren en gericht kan werken om lessen nog beter in te richten. Leraren die moeite houden met bepaalde aspecten van het lesgeven krijgen de mogelijkheid om ervaren leraren die deze complexe vaardigheden van het lesgeven al wel beheersen, in de les te bezoeken om zo de kunst af te kunnen kijken en aan de hand van goede praktijkvoorbeelden door te kunnen praten over het eigen onderwijs.

Het komt het leren van leerlingen ten goede wanneer onderwijs niet per les, maar per blok of periode wordt voorbereid, bij voorkeur samen met de duo-collega. Leraren krijgen daardoor beter zicht op de leerlijnen. En het is daardoor beter mogelijk om gericht toe te werken naar verder gelegen doelen en om de methode als gereedschap

te gebruiken. Wanneer leraren gezamenlijk lessen voorbereiden, bij elkaar observeren, en vervolgens samen kunnen evalueren hoe de les verliep, kan dat inzicht geven in dat wat werkt in deze groep. Ook leidt dit ertoe dat leraren die samen de verantwoordelijkheid voor een groep hebben, meer doordacht lesgeven en hun onderwijs beter op elkaar afstemmen.

Vragen

1. Wat ziet u tijdens uw lesobservaties, hardwerkende leraren of hardwerkende leerlingen?
2. Hoe betrekken uw leraren de leerlingen actief bij de lesinhoud? Welke technieken zetten zij daarvoor in? Hoe zorgen uw leraren dat (bij wijze van spreken) de hersenen van leerlingen kraken?
3. Is er binnen uw school sprake van een gemeenschappelijke visie op wat verstaan wordt onder een goede technisch leesles, begrijpend leesles en rekenles? Zijn daarover afspraken gemaakt, zijn die afspraken vastgelegd en bij alle leraren bekend?
4. Krijgen uw leraren meerdere keren per jaar taak- en procesgerichte feedback (concrete handvatten) ten aanzien van de wijze waarop zij onderwijs geven in de klas?
5. In welke mate bent u als schoolleider in staat om de les-

sen die uw leraren geven vakdidactisch te evalueren? Welke scholing hebt u daarvoor zelf mogelijk nog nodig?

Conclusie

Om als schoolleider onderwijskundig leiding te kunnen geven aan een school is het noodzakelijk de professionalisering van leraren prioriteit te geven. Daarnaast is het van cruciaal belang dat schoolleiders weten welke professionaliseringsactiviteiten ook daadwerkelijk een positieve uitwerking hebben op het leren van leerlingen en dat op basis van deze kennis leiding gegeven wordt aan het leren van leraren.

Literatuur

- Darling-Hammond, L. (2010). *Evaluating Teacher Effectiveness*. Washington: Center of American Progress.
- Fullan, M. (2014). *De schoolleider. Strategieën die het verschil maken*. Helmond, Uitgeverij Onderwijs Maak Je Samen.
- Hattie, J. A. C. (2009). *Visible learning. A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. London/New York: Routledge.
- Inspectie van het Onderwijs (2009). *De sterke basisschool*.
- Schildkamp, K., Lai, M. K., & Earl, L. (2013). *Data-based decision making in education. Challenges and opportunities*. Dordrecht: Springer.



Leren
zichtbaar
maken

visible
learning^{plus}

Leren
zichtbaar
maken
met de kennis
over hoe wij leren

Congres met professor John Hattie

5 november 2015
RAI Amsterdam

Kijk op www.lerenzichtbaarmaken.nl



edunamics
Bedrijfsvoering voor bestuur en management

POSITIEVE ENERGIE

Welkom bij Edunamics, de dienstverlenende en adviserende organisatie op het gebied van bedrijfsvoering en de daaraan gekoppelde (be)sturing van schoolbesturen. Het begint bij energie...

Met de juiste energie brengen wij uw bestuur in **beweging**, in de richting die u bepaalt... en samen zorgen wij voor een **borging** van deze processen. Energie, beweging en borging: Edunamics!

Edunamics | Frederikspark 1 | 2012 DA Haarlem
Tel 023 - 547 87 61 | info@edunamics.nl | www.edunamics.nl