Professionaliseringsthema

Aandacht voor professionele ontwikkeling van leerkrachten

In dit thema staat de professionele ontwikkeling van individuele leerkrachten binnen het schoolteam centraal. Dit stelt schooldirecteuren voor de uitdaging om het leren van leerkrachten te stimuleren waarbij zij rekening houden met verschillen tussen leerkrachten. Bij dit thema komen bijvoorbeeld de volgende vragen aan bod: Hoe zorgen we ervoor dat iedereen zich erkend voelt en zich blijft ontwikkelen? Hoe kan ik tegemoetkomen aan de diverse talenten die er in het team bestaan? Hoe laat ik de leerkrachten zo goed mogelijk samenwerken, zodat beginnende en ervaren leerkrachten van elkaar leren?

Professionele ontwikkeling van leerkrachten: wat en waarom

Door technologische ontwikkelingen, internationalisering en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en in de maatschappij worden voortdurend nieuwe eisen aan werkenden gesteld (SER, 2017). Dit maakt het ook voor leraren van belang dat zij gedurende hun gehele loopbaan investeren in hun ontwikkeling. De kennis en vaardigheden van leerkrachten hebben namelijk een grote invloed de kwaliteit van onderwijs (o.a. Hattie, 2009). Leerlingen van leraren die blijven leren, onderzoeken en reflecteren behalen betere resultaten.

Leerkrachten geven zelf hun professionalisering vorm om hun beroep steeds beter te kunnen uitoefenen. Het is de taak van de schooldirecteur om de professionele ontwikkeling te stimuleren en te faciliteren door het organiseren van een gunstig leerklimaat. Uit onderzoek van Runhaar en collega's (2019) blijkt dat hoe meer leraren zich ondersteund voelen en hoe meer hun professionaliseringsactiviteiten en loopbaan zijn afgestemd op de behoefte van de school, des te vaker zij zelf stappen ondernemen om hun professionalisering en loopbaan vorm te geven. Naast een betere kwaliteit van onderwijs zorgt professionalisering ook voor meer zelfvertrouwen en motivatie bij leraren (Borko, 2004; Gilles, Davis & MacGlamery, 2009).

Stand van zaken in het onderwijs

In verschillende afspraken en initiatieven wordt aandacht besteed aan het belang van professionalisering van leerkrachten, bijvoorbeeld in de cao van het primair onderwijs en afspraken in het Actieplan Leraar 2020. Het wordt niet alleen belangrijk gevonden, omdat het ervoor zorgt dat leraren toegerust zijn voor het lesgeven. De overheid en het onderwijsveld hechten ook belang aan professionalisering, omdat hiermee wordt beoogd het imago van het beroep te versterken.

Bij het stimuleren van professionele ontwikkeling dient de schooldirecteur rekening te houden met de verschillen tussen leerkrachten, bijvoorbeeld met de verschillende werkfasen waarin leerkrachten zich bevinden. Uit onderzoek komt naar voren dat nog weinig scholen een duidelijk beeld hebben van welke stappen beginnende leraren kunnen zetten om zich te ontwikkelen tot een betere leraar (Snoek, 2020). In de eerste jaren ontwikkelen startende leerkrachten zich snel, maar daarna verhoogt de kans dat hun ontwikkeling afvlakt (Van der Grift, 2010). Scholen kunnen nog stappen zetten op de ontwikkelingsgerichte begeleiding van beginnende leerkrachten om afvlakking van de ontwikkelcurve te voorkomen (Snoek, 2020). Daarnaast komt uit ander onderzoek naar voren dat ook ervaren leraren structureler kunnen worden ondersteund als het gaat om hun professionele ontwikkeling (Louws & Meirink, 2020). Slechts een klein deel van de scholen in het primair onderwijs heeft leeftijdsfasebewust professionaliseringsbeleid. Het is van belang dat schooldirecteuren blijvend gesprekken voeren met hun ervaren leerkrachten over waar hun interesses liggen, wat zij willen leren en wat zij nodig hebben voor hun professionele ontwikkeling.

Professionele ontwikkeling van leerkrachten in de praktijk

De schooldirecteur is verantwoordelijk voor het creëren van een werkomgeving waarin leerkrachten zich professioneel kunnen ontwikkelen (Gaikhorst et al., 2019). Samen met de leerkrachten formuleert de schooldirecteur een visie op permanente professionalisering binnen de school, zodat er een gedragen visie hierop ontstaat (Vermeulen, Klaeijsen & Martens, 2011). Deze dient te worden gekoppeld aan de algemene visie en missie van de school en in gesprekken met leraren worden de professionaliseringswensen van de leraren en school in samenspel op elkaar afgestemd (Desimone, 2009). Door voortdurend met leerkrachten over het professioneel ontwikkelen in gesprek te zijn, stimuleert de schooldirecteur de leraren om zich optimaal in te zetten en te blijven ontwikkelen. Voor het stimuleren van de leraren is het ook belangrijk dat de schooldirecteur voorbeeldgedrag toont ten aanzien van de eigen ontwikkeling (Admiraal et al., 2016; Gaikhorst et al., 2019).

Samengevat, is dit wat schooldirecteuren in de praktijk doen:

- Bevorderen dat leerkrachten reflecteren op hun werk en gedrag;
- Geven van individuele steun en aandacht;
- Bieden van mogelijkheden aan leraren om te leren en zich te ontwikkelen;
- Respecteren en positief gebruikmaken van verschillen tussen leraren;
- Optreden als rolmodel voor goed gedrag en gedeelde opvatting.

Effectieve professionaliseringsactiviteiten

Leerkrachten kunnen zich op verschillende manieren professionaliseren, bijvoorbeeld door het volgen van formeel onderwijs (zoals conferenties, cursussen of opleidingen) of door informeel leren.

Informeel kunnen leraren individueel of samen leren, bijvoorbeeld door te reflecteren op het eigen lesgeven, het bediscussiëren van elkaars lespraktijken en het delen van kennis in professionele leergemeenschappen of bovenschoolse netwerken (Louws & Meirink, 2020).

Uit onderzoek blijkt dat (Van Veen et al., 2010) professionaliseringsactiviteiten het meest effectief zijn wanneer deze focussen op de vakinhoud en vakdidactiek en van langere duur zijn. Leraren hebben tijd nodig om de nieuwe kennis eigen te maken, te discussiëren en toe te passen. Deelname aan eenmalige workshops, lezingen en congressen leiden daarom minder snel tot veranderingen binnen een schoolorganisatie (Cordingley, 2015; Van Veen et al., 2012). Voor de effectiviteit van de professionaliseringsactiviteiten is het belangrijk dat de redenering over hoe de activiteiten bijdragen aan de leerresultaten van leraren en leerlingen expliciet en gevalideerd is (Theory of improvement) (Van Veen et al., 2010).

Verder zijn professionaliseringsactiviteiten effectiever wanneer leraren actief en onderzoekend leren en dit samen met collega's doen (Van Veen et al., 2010). Wanneer collega's gezamenlijk deelnemen aan professionaliseringsactiviteiten heeft dit als voordeel dat er meer interactie en discussie over de onderwijspraktijk binnen de school ontstaat en dat zij zich gezamenlijk meer verantwoordelijk voelen voor het onderwijsproces (Van Veen, Zwart & Meirink, 2012). Effectieve bekwaamheidsbevordering van leerkrachten vraagt vooral om verschillende en flexibele vormen van professionalisering.

Verschillen tussen leerkrachten

De schooldirecteur dient rekening te houden met verschillen tussen leerkrachten bij het vormgeven van professionalisering. Leraren zijn namelijk het meest gemotiveerd voor professionalisering als zij die ontwikkeling als relevant ervaren voor de situatie en werk-/levensfase waarin zij zich bevinden (Diepstraten & Martens, 2012; Louws & Meirink, 2020). Door oog te hebben voor verschillende ontwikkelbehoeften van leerkrachten en daaraan tegemoet te komen, kan de schooldirecteur de deskundigheidsbevordering van leerkrachten stimuleren en ondersteunen, zodat leerkrachten hier actief mee aan de slag gaan (Derriks et al., 2002). Aan leerkrachten kunnen verschillende professionaliseringsinterventies worden geboden.

Verschillende generaties (babyboom-, X-, Y- en Z-generatie) zijn tegelijk in het onderwijs aan het werk. Deze verschillende generaties kunnen met elkaar botsen doordat iedere generaties zijn eigen kenmerken, waarden, kwaliteiten en wensen heeft ten aanzien van werk. Bijvoorbeeld, omdat startende leerkrachten een professionaliseringsbehoefte hebben en er grote onderlinge verschillen tussen beginnende leraren zijn (Derriks et al., 2002). Het blijkt dat startende leerkrachten tijdens hun opleiding niet volledig voorbereid worden op het omgaan met verschillen in de klas (Schram, Van der Meer, & Van Os, 2013). Beginnende leerkrachten kunnen extra worden begeleid door persoonlijke, professionele en sociale ondersteuning (Snoek, 2018). Deze vormen van ondersteuning zijn gericht op het welbevinden, de competentie-ontwikkeling en het verwerven van een positie binnen de school en het team. Ook is het van belang rekening te houden met het non-lineaire karakter van professionele ontwikkeling (Louws & Meirink, 2020). Ervaren leerkrachten zijn over het algemeen geroutineerd in lesgeven, maar het behoud van complexe vaardigheden (zoals activerende

didactiek en adequaat inspelen op verschillen tussen leerlingen) is niet vanzelfsprekend en vragen continu aandacht.

Rekening houden met verschillen tussen leerkrachten vergt van de schooldirecteur een heldere visie op de verschillende vormen van diversiteit, om dit vervolgens te vertalen naar de onderwijspraktijk. Dit vraagt om leiderschap dat de verschillen tussen leerkrachten benut als kans en een schooldirecteur die de leerkrachten met elkaar kan verbinden. Er is immers steeds meer bewijs dat leerkrachten in gemengde groepen meer van elkaar leren (Hoogendoorn, Oosterbeek & Van Praag, 2011). Het is belangrijk dat de schooldirecteur leerkrachten die een bepaalde competentie moeten ontwikkelen, verbindt aan leerkrachten die al over deze competentie beschikken. Op deze manier kan de schooldirecteuren de basisvaardigheden van leerkrachten versterken en hun functioneren verbeteren. Bijvoorbeeld door startende leerkrachten die nieuwe kennis en inzichten uit de opleiding meebrengen over ICT en technologie in de klas, te koppelen aan leerkrachten die minder bekwaam zijn op deze gebieden. In een goed team, met een open sfeer, kunnen (beginnende en ervaren) leraren veel leren van elkaars sterke punten en zo op den duur hun eigen zwakke punten versterken. Dit vraagt om leiderschap gericht op het afstemmen van de communicatie op de waarden en de belevingswereld van de verschillende generaties, het voeren van de onderlinge dialoog en het bevorderen en tegemoetkomen aan de verschillende kwaliteiten en behoeften (Beers & Bonnier, 2013).

Aansluitende professionaliseringsthema's

Dit thema staat niet los van de andere thema's waar u uw professionalisering op kunt richten. De volgende thema's zijn voor u wellicht ook interessant:

- Als schooldirecteur heeft u naast het faciliteren van professionele ontwikkeling van leerkrachten ook de taak om collectief leren te stimuleren. Bent u geïnteresseerd in dit thema? Kies dan voor het thema 'Professionele leergemeenschappen'.
- De schooldirecteur richt zich naast het leren van het onderwijspersoneel ook op het leren van de schoolorganisatie als geheel. Wilt u meer weten over hoe u van de school een lerende schoolorganisatie kan maken? Maak dan de keuze voor het thema 'Leidinggeven aan leren'.
- Binnen HRM is het oog hebben voor de verschillen tussen de mensen in uw team een thema. Wilt u meer kennis opdoen over HRM? Dan kunt u zich professionaliseren in het thema 'Human Resource Management in het onderwijs'.

Literatuurlijst

Admiraal, W., Kruiter, J., Lockhorst, W., Sligte, H., Smit, B. & Smit, W. (2016). Affordances of teacher professional learning in secondary schools. *Studies in Continuing Education*, 38, 1-18.

Beers, R., & Bonnier, B. (2013). *HR-beleid en Leraar 2020*. Netwerk Onderwijsinclusief.

Borko, H. (2004). Professional development and teacher learning: Mapping the terrain. *Educational Researcher*, 33(3), 3-15.

Cordingley, P. (2015). The contribution of research to teachers' professional learning and development. *Oxford Review of Education*, 41, 234–252.

Derriks, M., Ledoux, G., Overmaat, M., & Eck, E. van. (2002). *Omgaan met verschillen. Competenties van leerkrachten en schoolleiders*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.

Desimone, L. M. (2009). Improving impact studies of teachers' professional development: Toward better conceptualization and measures. *Educational Researcher*, 38, 181–199.

Diepstraten, I., & Martens, R. (2012). LOOK jaarboek. Onderwijsonderzoek via het leren van leraren, van https://www.researchgate.net/publication/261948327_Onderwijsonderzoek_via_het_leren_van_leraren_Jaarboek_LOOK_2012.

Gaikhorst, L., Marz, V., Du Pré, R., Geijsel, F. (2019). Workplace conditions successful teacher professional development. *School principals' beliefs and practices*, 54, 605-620.

Gilles, C., Davis, B., & McGlamery, S. (2009). Induction programs that work. *Phi Delta Kappan*, 91(2), 42–47.

Hattie, J. (2009). *Visible Learning: A Synthesis of Over 800 Meta-Analyses Relating to Achievement*. New York: Routledge.

Hoogendoorn, S., Oosterbeek, H., & Praag, M. van. (2011). The impact of gender diversity on the performance of business teams: evidence from a field experiment. *Management Science* 59(7), 1-15.

Louws, M. & Meirink, J. (2020). Professionalisering van ervaren leraren. In: Snoek, M., Van Tartwijk, J. & Pauw, I. (Reds.)(2020). *Leraar: een professie met perspectief. Deel 1: Een veelzijdig beroepsbeeld*. Meppel: Ten Brink Uitgevers.

Runhaar, P., Bouwmans, M. & Vermeulen, M. (2019). Exploring teachers' career self-management. Considering the roles of organizational career management, occupational self-efficacy, and learning goal orientation. *Human Resource Development International*, 22:4, 364-384.

Schram, E., Meer, F. van der., & Os, S. van. (2013). *Omgaan met verschillen: (g)een kwestie van maatwerk. Naar een doorgaande lijn in de toerusting van leraren voor passend onderwijs*. Enschede: SLO.

Snoek, M. (2018). *Startende leraren in het po en vo. Goede begeleiding aan het begin van de loopbaan*. Huizen: Uitgeverij Pica.

Snoek, M. (2020). Van startbekwaam naar bekwaam leraar, in: Snoek, M., Van Tartwijk, J. & Pauw, I. (Reds.)(2020). Leraar: een professie met perspectief. Deel 1: Een veelzijdig beroepsbeeld. Meppel: Ten Brink Uitgevers.

Van de Grift, W. (2010*). Ontwikkeling in de beroepsvaardigheden van leraren*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.

Sociaal Economische Raad (2017). *Leren en ontwikkelen tijdens de loopbaan. Een richtinggevend advies*. Sociaal Economische Raad: Den Haag.

Van Veen, K., Zwart, R., Meirink, J. & Verloop, N. (2010). *Een professionele ontwikkeling van leraren. Een reviewstudie naar effectieve kenmerken van professionaliseringsinterventies van leraren*. ICLON: Expertisecentrum leren van docenten.

Van Veen, K., Zwart, R., & Meirink, J. (2012). What makes teacher professional development effective? A literature review. In M. Kooy & K. van Veen (Eds.), *Teacher learning that matters: International perspectives* (pp. 3–21). New York, NY: Routledge.

Vermeulen, M., Klaeijsen, A., & Martens, R. (2011). *De lerende leraar. Docentprofessionalisering in de praktijk*. Heerlen: Open Universiteit.