

VERDIEPING



KWALITEITSREEKS OPLEIDINGSSCHOLEN

# PROFESSIONELE ONTWIKKELING VAN LERAREN IN DE CONTEXT VAN DE OPLEIDINGSSCHOOL

Ton Roelofs

Steunpunt  
Opleidingsscholen

VO RAAD

PO RAAD

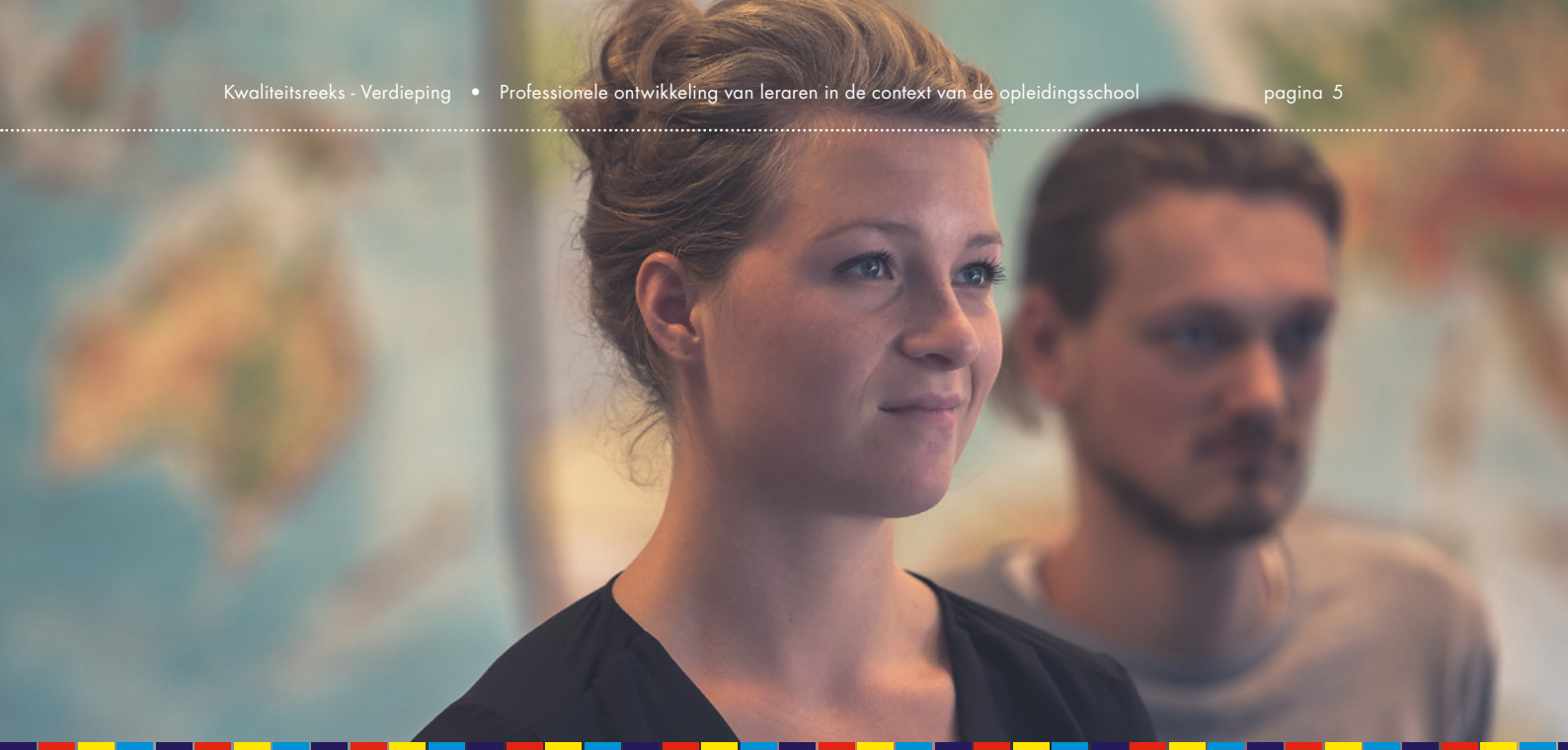




## Inhoudsopgave

Inleiding	5
1. Begrippen	6
2. Hoe bevorderen we professionaliteit?	7
3. Wat draagt bij aan de cultuur van leren en ontwikkelen?	8
4. Erkende ongelijkheid en congruentie	8
5. Doorlopende leerlijn en professioneel leren in de opleidingsschool	9
6. Voorwaarden	9





## Inleiding

Dit katern legt de verbinding tussen inzichten vanuit het HRM-beleid en de professionele ontwikkeling van leraren gedurende de loopbaan. Het reikt bouwstenen aan waarmee opleidingsscholen een gemeenschappelijke basis kunnen creëren voor ‘een cultuur van leren’.

In 2013 heeft een aantal opleidingsscholen de begeleiding van startende leraren opgenomen als een aparte fase (de inductieperiode). Sindsdien is de aandacht voor de doorlopende professionele ontwikkeling van leraren toegenomen.

Positieve ervaringen met begeleidingsarrangementen voor startende leraren wijzen op de kracht van de begeleidingsstructuur van de opleidingsschool. Daardoor is het idee ontstaan om de opleidingsschool als vliegwiel te gebruiken voor de professionalisering van leraren in alle fasen van de loopbaan en deze steviger te verankeren in de samenwerking tussen opleiding en school.

We staan aan het begin van deze ontwikkeling. Het begint met een visie op wat nodig is voor een ‘cultuur van leren en professionaliseren’ in de opleidingsschool. We doen dat door een verbinding te maken met het professionaliseringsbeleid van de deelnemende scholen en besturen. In een apart programma van de VO-raad (‘Stap 2’) is dat verder ontwikkeld (strategisch HRM).

In de opleidingsschool werken school- en instituutsopleiders nauw samen. De verworven inzichten zijn voor beiden relevant. Opleidingsscholen leveren ook een bijdrage aan het professionaliseringsbeleid van de opleidingen. De opleidingsschool biedt de mogelijkheid om vanuit congruentie samen programma’s te ontwikkelen die aansluiten bij de leervragen van leraren (alignment) en die zijn gevalideerd voor het lerarenregister.



## 1. Begrippen

### Professionaliteit

‘Elke dag samen een beetje beter’ is een adagium dat we in scholen vaak horen. De sleutel voor goed onderwijs ligt bij de professionaliteit, het professionele gedrag van leraren en leidinggevendenden, om goed met veranderingen om te gaan. Het gaat om de vraag of ‘de goede (onderwijskundige) dingen worden gedaan en of die dingen goed worden gedaan’. Dezelfde vraag is van belang voor de school als het gaat om de ontwikkeling en het onderhoud van de vakbekwaamheid van de professionals: doen we als school de goede dingen voor de leraren en doen we dat goed?

### Professional

Onder professionals verstaan we leraren en leidinggevendenden die samen de kwaliteit en de ontwikkeling van het onderwijs bepalen. Ieder vanuit de eigen rol, zijn zij gericht op het leren van de leerlingen. Zij staan ten dienste van de persoonlijke groei, de motivatie en de prestaties van alle leerlingen.

### Professionalisering

Professionalisering<sup>1</sup> is gericht op de verbetering van het onderwijs door de eigen praktijk te onderzoeken. Professionalisering bestaat uit doelgerichte interventies die de kwaliteit van de professionals versterken. Het gaat om professioneel leren, waarbij het eigen handelen zowel doel als bron van leren is<sup>2</sup>. Kern is het expliciteren van en kritisch reflecteren op impliciete gewoontes en opvattingen. Dat is nodig voor de inductie van startende leraren, voor de samenwerking tussen leraren en om ongewenste gewoontevorming te voorkomen.

### Interventies

De doelgerichte interventies kunnen vele vormen<sup>3</sup> hebben. Het gaat om opleiding (formeel), nascholing (non-formeel) en om vormen van informeel leren, zoals netwerklernen (PLG) en werkplaatsen. Volgens de literatuur heeft informeel leren voor leraren een grotere betekenis, doordat bij deze vorm van leren:

- de intrinsieke motivatie en de betrokkenheid bij de eigen ontwikkeling groter zijn,
- het om betekenisvolle kennis en vaardigheden gaat,
- er aansluiting is met de werkplek.

### Professionele ontwikkeling

Professionele ontwikkeling gaat verder. Hier gaat het om de ontwikkeling gedurende de gehele loopbaan, die al tijdens de opleiding begint. Het eigenaarschap voor de professionele ontwikkeling ligt in de eerste plaats bij de professional zelf. De schoolcultuur speelt daarbij een zeer belangrijke rol. Stelselmatische bevordering van een ‘cultuur van leren’ zou in de opleidingsschool een onderdeel van de visie moeten zijn (normatief).

1 School aan Zet: Onder professionalisering verstaan wij de leerprocessen van leraren die ertoe leiden dat zij leersituaties voor leerlingen beter/anders ontwerpen, uitvoeren en evalueren, zodat leerlingen beter/anders leren en tot betere/andere leerresultaten komen.

2 S. Bolhuis (2010). *Hoe vindt leren in een beroepscontext plaats?*  
S. Bolhuis (2014). *Professioneel leren: wat is het en hoe bevorderen we het?*

3 De begrippen zijn uitgewerkt in Joseph Kessels: in Al doende leren, VO-raad (2014).



## 2. Hoe bevorderen we professionaliteit?

Inzichten die een rol spelen bij het strategisch HRM-beleid gaan over het tot stand brengen van een verbinding tussen het 'kunnen', het 'willen' en het 'mogen' als voorwaarde om de onderwijsdoelen te bereiken (AMO).<sup>4</sup> Het is doelgericht en de professionaliteit hangt nauw samen met het handelingsvermogen en het leervermogen.

### Handelingsvermogen

Handelingsvermogen ontstaat als mensen hun werk zelf mede kunnen vormgeven, doordat drie dimensies op elkaar zijn afgestemd: competenties, structuur en cultuur. Handelingsvermogen gaat dus niet alleen over wat leraren zelf meebrengen en doen (competenties), maar ook over de professionele ruimte, de condities waaronder ze werken (structuur en cultuur). Het handelingsvermogen wordt versterkt door een cultuur waarin vertrouwen, respect en een lerende houding centraal staan.<sup>5</sup>

De schoolleiding speelt een cruciale rol en kan het handelingsvermogen bevorderen door:

- volledig betrokken te zijn in woord en daad,
- de verbinding met AMO in het 'werkplekleren' te borgen,
- teamleren te bevorderen,
- professionele ruimte te gunnen.

### Leervermogen

Het leervermogen betreft de vaardigheden en houdingen die bepalen of mensen, groepen of organisaties goed zijn in leren.<sup>6</sup> Hierbij is motivatie van groot belang. Het leervermogen omvat meer dan het deelnemen aan non-formele en informele vormen van professionalisering, het gaat ook om de ontwikkelingsbekwaamheid in brede zin, zoals bedoeld bij de competentie 'Werken aan jezelf' (SBL)<sup>7</sup>.

Het leervermogen blijkt uit een bepaalde (leer)houding<sup>8</sup>. De persoon:

- laat zien dat hij/zij leert van gemaakte fouten,
- toont zich nieuwsgierig om kennis en ervaring te verbreden en te verdiepen,
- integreert nieuwe kennis en ervaringen in de eigen aanpak,
- zoekt uit waarom goede ideeën of programma's werken,
- toetst de eigen handelwijze en evalueert deze om ervan te leren,
- laat zien dat hij/zij leert van punten genoemd in evaluaties.

4 Het AMO-model is in het vo een breed gedragen theoretische onderbouwing.

5 Onderwijsraad (2016). *Een ander perspectief op professionele ruimte in het onderwijs*.

6 Simons (1999) in *Leervermogen: vaardigheden, belemmeringen, ontwikkeling*.

7 Vanaf 2017 geldt het herijkte bekwaamheidsprofiel (Onderwijscoöperatie).

8 VSNU-NOA (2010). *Competentie Instrument Nederlandse Universiteiten*.

### 3. Wat draagt bij aan de cultuur van leren en ontwikkelen?

‘Veel van de beste ideeën worden nooit uitgevoerd’, schreef Peter Senge in 1990<sup>9</sup>. De verklaring hiervoor is volgens hem dat er mentale modellen zijn die blokkerend werken. Deze mentale modellen beletten dat mensen anders dan op de vertrouwde manier ‘denken en doen’. De belangrijkste stap om een cultuur van leren in de school te ontwikkelen is de vertrouwde werkwijze te onderkennen en beelden, veronderstellingen en verhalen bespreekbaar te maken. In de opleidingsschool, met een directe verbinding met de werkplek, kan reflectie helpen om vertrouwde mentale modellen te expliciteren en een cultuur van leren en ontwikkelen te bevorderen.

#### Opbrengstgericht werken

Een vertrouwd mentaal model in het onderwijs is opbrengstgericht werken. Met een eenzijdige focus op onderwijsresultaten wordt ontwikkeling versmald tot het verbeteren van het rendement. Het dominante beeld is dat de leraar en de leidinggevenden ter verantwoording worden geroepen als een afdeling ‘zwak’ is. Zelden wordt de vraag gesteld waarom een afdeling ‘in het groen’ staat.

Een ander mentaal model neemt ‘vertrouwen in de professionaliteit’ als uitgangspunt. Dit vertrouwen blijkt uit de aanwezigheid van professionele ruimte en vrijheid, die wordt gebruikt om de doelen van de school te bereiken en zich daarvan rekenschap te geven. Daardoor wordt eigenaarschap bevorderd. Het leren van en met elkaar is belangrijker voor het behalen van de doelen dan het afleggen van verantwoording. ‘Rekenschap geven als basis voor vertrouwen’ komt in plaats van ‘verantwoording vragen als basis voor resultaat’. Als het eigenaarschap ook werkelijk wordt uitgedragen (gedrag), is er een belangrijke stap gezet op weg naar een lerende cultuur.

### 4. Erkende ongelijkheid en congruentie

Het is belangrijk te erkennen dat er in de school sprake is van professionele ongelijkheid. Als mens zijn alle medewerkers gelijkwaardig, maar als professional verschillen zij. Dat uitgangspunt is de kern van de professionele cultuur. Net zoals bij leerlingen bevordert een ‘one size fits all’ aanpak de motivatie van leraren niet.

Er is sprake van congruentie tussen het leren van leerlingen en het leren van leraren. Deze congruentie vraagt van de opleidingsschool om maatwerk in de inhoud en vormgeving van de programma’s. Hiermee wordt ook onderkend dat ieders kwaliteiten op een verschillend vlak liggen. In een school met een professionele cultuur is kwaliteit daadwerkelijk leidend. Zo’n cultuur heeft de volgende kenmerken<sup>10</sup>:

- Medewerkers worden aangesproken op gedrag;
- Niet iedereen praat overal over mee;
- Er zijn beslissers in plaats van besluitvormingsprocedures;
- Er zijn geen vergaderingen maar werkbijeenkomsten;
- Er worden teamafspraken gemaakt;
- Er is sprake van voorbeeldgedrag.

<sup>9</sup> P. M. Senge (1992). *De Vijfde discipline*.

<sup>10</sup> Alex van Emst (2012). *Professionele cultuur in onderwijsorganisaties*.



## 5. Doorlopende leerlijn en professioneel leren in de opleidingsschool

In elke fase van de loopbaan hebben leraren specifieke leervragen. Deze vragen worden bepaald door veranderingen ‘van buiten’ en de eigen ontwikkeling en ervaringen. In de fase die vooraf gaat aan start- en vakbekwaamheid, is de aandacht vooral gericht op het opleiden en op de start als leraar. Het leren op de werkplek is in deze fase de meest voorkomende leervorm. In de opleidingsschool wordt dit strak begeleid.

In de volgende fasen is het van belang dat de leraar zijn bekwaamheid aantoonbaar onderhoudt<sup>11</sup>. Het gaat om professioneel leren: de leraar leert van het handelen op de werkplek door explicitering en kritische reflectie. Juist daar liggen mogelijkheden voor de verdere ontwikkeling van de opleidingsschool. De opleidingen kunnen hun relevantie voor vakbekwame leraren versterken door actief bij te dragen aan en te participeren in programma's, leernetwerken en andere vormen van non- en informeel leren.



## 6. Voorwaarden

De volgende factoren zijn voorwaardelijk voor het slagen van professionalisering<sup>12</sup>:

- Een gezamenlijkheid in visie, verantwoordelijkheid, aanpak, reflectie en zeggenschap;
- Samenhang tussen (veranderingen in) beleid en interventie;
- Een cultuur om te leren;
- Een professionele leergemeenschap;
- Betrokken leiderschap;
- Een organisatiestructuur die professionalisering faciliteert.

<sup>11</sup> Herregistratie in het lerarenregister. Registratie is vanaf 2017 verplicht.

<sup>12</sup> Veen, K. van, Zwart, R., Meirink, J. & Verloop, N. (2010). *Professionele ontwikkeling van leraren, een reviewstudie naar effectieve kenmerken van professionaliseringsinterventies van leraren*. Leiden: ICLON/Expertisecentrum Leren van Docenten.

## Literatuur

- Bolhuis, S. (2010), *Hoe vindt leren in een beroepscontext plaats?*
- Bolhuis, S. (2014), *Professioneel leren: wat is het en hoe bevorderen we het?*
- Emst, A. van (2012), *Professionele cultuur in onderwijsorganisaties.*
- Onderwijsraad (2016). *Een ander perspectief op professionele ruimte in het onderwijs.*
- Senge, P.M. (1992), *De Vijfde discipline.*
- Simons (1999) in *Leervermogen: vaardigheden, belemmeringen, ontwikkeling.*
- VSNU-NOA (2010). *Competentie Instrument Nederlandse Universiteiten.*
- Veen, K. van, Zwart, R., Meirink, J. & Verloop, N. (2010). *Professionele ontwikkeling van leraren, een reviewstudie naar effectieve kenmerken van professionaliseringsinterventies van leraren.* Leiden: ICLON/ Expertisecentrum Leren van Docenten.

## Over de auteur

Ton Roelofs is voorzitter van de opleidingsschool RPO Rijnmond.



## Voor al uw vragen en meer informatie

Steunpunt Opleidingsscholen ondersteunt (academische) opleidingsscholen – als samenwerkingsverband van schoolbesturen, scholen en lerarenopleidingen – bij het versterken van onderlinge samenwerking en kennisuitwisseling. Een steunpunt van, voor en door opleidingsscholen dat bijdraagt aan de professionalisering van leraren, de ontwikkeling van scholen en het versterken van schoolbesturen in het primair en voortgezet onderwijs.

### Voor vragen en meer informatie over Steunpunt Opleidingsscholen kunt u terecht bij:

#### PO-Raad

Projectleider: Gea Spaans  
steunpuntopleidingsscholen@poraad.nl • 030 – 31 00 933

#### VO-raad

Projectleider: Nienke Wirtz  
steunpuntopleidingsscholen@vo-raad.nl • 030 – 232 48 00

## Colofon

“Professionele ontwikkeling van leraren in de context van de opleidingsschool” is onderdeel van de Kwaliteitsreeks van het Steunpunt Opleidingsscholen van de PO-Raad en de VO-raad.

Auteur: Ton Roelofs

Redactie: Elise Schouten Tekstbureau

Vormgeving: Bas van der Horst, BUREAUBAS

Fotografie: Ewouter Blokland, ewouter.com

Druk: Arnoud Franke, Drukproef

december 2016