



Openbaar
Onderwijs
Zwolle
en Regio



LEERKRACHT PROFESSIONALISERING



Openbaar Onderwijs Zwolle en Regio telt

- 28 scholen voor PO
- 5762 leerlingen
- 415 leerkrachten

Daarnaast vier scholen voor VO en een voor SO



Zwolle en Omgeving

Het is een verhaal van de ontwikkeling van een cultuur. Daarbij spelen elementen uit de omringende “grote” cultuur een rol

Wat er in Zwolle gebeurde is geen lokaal wonder

Het is een een exponent van een internationale ontwikkeling in het denken over onderwijs en professionalisering.



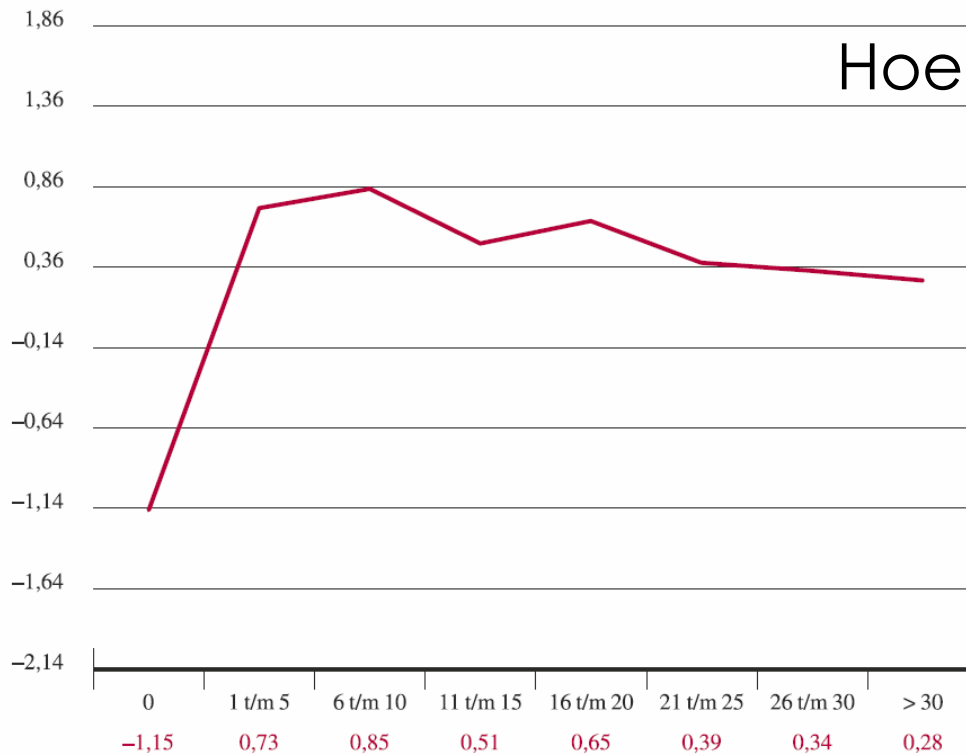
Wat was de situatie vier jaar geleden?

Een intellectuele woestijn vol zelfgenoegzaamheid

- Bijna geen masters
- Geen cultuur die professionaliseren bevorderde
- Geen visie
- Geen stimulansen



Hoe professioneel is de docent?



Pedagogische interventie vaardigheden van leraren in relatie tot het aantal jaren leservaring

Van der Grift (2010)



Stand van zaken

	2009/2010	2010/2011
Vaardigheidsniveau		
Drie basisvaardigheden onvoldoende	2	2
Ten minste één basisvaardigheid onvoldoende	11	12
De basisvaardigheden voldoende, complexere vaardigheden niet	46	44
De basisvaardigheden en complexere vaardigheden voldoende	41	42



Basisvaardigheden en complexe vaardigheden

- Basisvaardigheden
 - Goede uitleg
 - Orde en rust
 - Taakgerichte sfeer
- Complexe vaardigheden
 - Omgaan met verschillen in de groep
 - Feedback geven
 - Analyse van opbrengsten



Hoe was dat in de echte wereld buiten Zwolle?

- Tot ca. 1995 was scholing verbonden aan onderwijsinnovatie
- Dat ging volgens het RDD model: Research, Development en Diffusion
- Het *wasstraat model*



Denken over onderwijs

Twee modellen

Business capital.

Eisen aan het onderwijs:

- zo efficiënt mogelijk manier aan de behoeften van de markt tegemoet te laten komen.
- leraren worden daarom marginaal opgeleid
- kansen voor professionele ontwikkeling zijn beperkt.
- onderwijzen is een technische aangelegenheid, die vrij eenvoudig te leren
- Professionaliseren is een vorm van single loop leren: nieuwe trucjes.



Gevolgen

- Deprofessionalisering: van ontwerpen, uitvoeren en onderzoeken blijft er maar een over
- Plan & control als basis van het beleid
- Beperkte autonomie: gestandaardiseerde toetsen
- De vraag wat we waarom willen onderwijzen is niet relevant: *teach to the test*



Gevolgen

Professionaliteit in deze cultuur kan als “*restricted*” omschreven worden:

- beperkt tot de opbrengsten van de eigen klas,
- het boek als leidraad. (“wat is het doel van deze les? Hoofdstuk 5”)
- *single loop learning*: nieuwe trucjes passen in het RDD model



Kentering rond 2000

- Falen van het RDD model wordt algemeen erkend; onderzoek naar het falen van grote innovaties.
- Belangrijk in deze: Fullan met de *Six Secrets*, Senge met de lerende organisatie.
- In Nederland Rinnooy Kan, LeerKracht, Nota Deijsselbloem



Denken over onderwijs

Twee modellen. Model 2

Professional capital

- onderwijzen is een complexe vaardigheid die veel kennis vereist.
- Het is iets wat gezamenlijk moet gebeuren.
- Individuele professionalisering *maar*
- In combinatie met Teamleren
- Aansturing en ruimte; binnen kaders een eigen ontwikkeling
- Single en second loop learning
- Onderzoek als vorm van leren is een essentieel onderdeel



Gevolgen

- Overgang naar het adoptie model CBAM
- Denken over het leren van leraren (Simons, Timperley)
- Die gevolgen heeft voor scholingsprogramma's



Benader de leerkracht! CBAM!

STAGES OF CONCERN (CBAM)





Professor Louise Spear-Swerling (2004) over het belang van scholing

- Er is vakinhoudelijke kennis die niet toevallig kan worden ontdekt door de meeste leerkrachten.
- Op de werkplek kun je niet meer leren dan er te leren valt
- Kortom: ervaren leerkrachten weten soms niet meer dan weinig ervaren leerkrachten over bijvoorbeeld taal-/ leeskwesaties of over leesonderzoek.



Hoe leren leraren

- Leraren organiseren voor zichzelf de eigen leeromgeving. Impliciet en informeel .
- Leraren hebben meer expliciete voorkennis
- Leraren leren alleen als de stof direct aansluit, betekenisvol is en direct toepasbaar.
- Volwassenen en dus ook Leraren, leren meer vanuit een intrinsieke motivatie
- Ze leren vanuit hun grotere ervaring, wat ook zeer belemmerend kan werken; concepten en overtuigingen.
- *P. R.J Simons*



Wat betekent dat voor het leren van de docenten (Helen Timperly)

Centraal in de professionalisering staat:

- welke activiteiten hebben een grote invloed op de resultaten van de leerlingen?
- Weten we of wat we gaan leren, anders doen ook werkt? Evidence based. Onderzoeken voor invoeren.
- Kijken we ook naar ons eigen handelen?
- Kunnen leraren vaak en veel leren en oefenen? Hebben ze keuzes? (*leervoorkeuren*, informeel vs . formeel leren)? (Ruijters)
- Vindt binnen de scholing gestructureerde en gestuurde reflectie plaats op de eigen opvattingen over leren en instructie?
- Wordt er gezamenlijk geleerd, wordt kennis gedeeld?



Openbaar
Onderwijs
Zwolle
en Regio



Onderwijs is karaktermoord





Een leraar heeft een persoonlijk interpretatiekader

- Het zelfbeeld
 - het beeld van zichzelf als leraar: waardeoordelen over de kwaliteit van zijn werk en persoon, zijn motieven om les te geven, zijn eigen morele doelen, zijn opvattingen van zijn taak.
 - ▶ Het is sterk retrospectief: gebaseerd op zijn verleden
- ▶ Subjectieve onderwijstheorie
 - ▶ Kennis en opvattingen over het onderwijs gebaseerd op *eigen* ervaringen



Het leren van leraren

Dit leidt tot

- Vermijden van fouten
- Ontkenning
- Externe attributie
- Toetsen zijn een oordeel over leerling, niet over het gegeven onderwijs
- Vermijden van leren; want leren doe je als je iets niet weet.



Hoe breed je de kennis uit?

Is een leraar een professional?

Praktiseren

Onderzoeken

Creëren

(Ten Dam)



Waar leert de docent?

Op de werkplek!

MAAR 1

- Je kunt niet meer leren dan de werkplek te bieden heeft
- leren op de werkplek is impliciet; gericht op handelen *binnen* die werkplek

MAAR 2

het probleem met impliciet leren is

- dat men niet weet *wat* men geleerd heeft.
- dat nieuwe inzichten, dat wat buiten de kaders valt, verdwijnen.
- dat leren in een context alleen zinvol is, als je de opgedane kennis ook in andere contexten kunt toepassen.



Waarden

- het persoonlijk meesterschap; intrinsieke motivatie een goede leraar te willen worden
- visie op leren, op pedagogiek, op didactisch handelen. Hoe onderbouwd? Hoe expliciet?
- Visie op de rol van de school in de samenleving; maatschappelijke verantwoording
- Opvattingen over de school als een plaats waar we allemaal leren; zelf, van elkaar – of juist niet; morele waarden



Waar leren docenten van?

Joyce & Showers

	Rendement voor		
	Begrip/inzicht	vaardigheden	Transfer naar nieuwe situatie
Theorie Nieuwe vaardigheden alleen aanbieden d.m.v. het aanbieden van theoretische leerstof			
Demonstratie Demonstratie door (video)beelden, excursie, e.d.			
Praktijk met feedback Daadwerkelijk uitproberen met feedback achteraf			
Praktijk met directe feedback Daadwerkelijk uitproberen met directe feedback tijdens uitproberen			



Waar leren docenten van?

Joyce & Showers

	Rendement voor		
	Begrip/inzicht	vaardigheden	Transfer naar nieuwe situatie
Theorie Nieuwe vaardigheden alleen aanbieden d.m.v. het aanbieden van theoretische leerstof	20%	5%	5%
Demonstratie Demonstratie door (video)beelden, excursie, e.d.	40%	8%	7%
Praktijk met feedback Daadwerkelijk uitproberen met feedback achteraf	80%	90%	10%
Praktijk met directe feedback Daadwerkelijk uitproberen met directe feedback tijdens uitproberen	95%	90%	90%



De leraar als onderzoeker

- Actie onderzoek
- Naar de eigen onderwijs praktijk
- samen met anderen
- In grote autonomie (!)
- Binnen een kader



Voorwaarden

- Een gedeelde visie
 - Levend, gedeeld! Zichtbaar in het handelen
 - Gedeelde leeropvattingen; wat is goed onderwijs en hoe weten we dat
- Gezamenlijke normen voor de praktijk die leren in de weg staan, opruimen individualisme, afscherming in de eigen klas
- Leerblokkades wegnemen



Voorwaarden

- Tijd, ruimte in de organisatie voor collectief leren
 - Intervisie
 - Mogelijkheid tot frequent oefenen, elkaar ontmoeten, (Joyce & Showers) gezamenlijk voorbereiden van lessen, job rotation, verbreding van de taak van de leerkracht; *extended professionalism*,
- Ruimte voor participatie in netwerken
- Ontwikkelen van nieuwe rollen (kaderteams!)
- *Het gaat dus ook om cultuur!*



En Zwolle?

- Gek genoeg was het OGW een aanleiding om die cultuur te doorbreken: de opbrengsten waren matig.
- Dat betekende dat er gezocht moest worden naar andere manieren van lesgeven, andere (?) (!) concepten van taal en rekenen.



En Zwolle?

Er ontstond het bewustzijn dat

- wanneer we betere resultaten - beter onderwijs - wilden, we betere leerkrachten moesten hebben. De leerkracht is het onderwijskapitaal.
- Je niet harder kunt praten tegen een iemand die jouw taal niet spreekt om je verstaanbaar te maken. Je moet dus wat anders gaan doen

Je zou het een visie op de leerkracht kunnen noemen



Wat deden we in Zwolle?

- Voorkennis activeren en verleiden
 - Masterclasses van o.a.
 - Vernooy
 - Verhallen
 - Delfos
- Inzet op primaire proces; erkennen van het belang daarvan: didactisch coaches opleiden



Wat deden we in Zwolle?

Kennisinput

Voor leerkrachten

- studie master SEN en MLI, gedrag en het jonge kind.
Inmiddels zijn er ca. 100.

Kennisinput

voor directeuren

- formeren van leerteams



Wat deden we in Zwolle?

Kennisinput

Een traject voor leerkrachten die geen master deden. In feite een pre-master. Ca 25 deelnemers.

Thema's:

- Analyseren, ontwerpen, veranderen, uitvoeren en onderzoeken.
 - Eigen keuze!!
 - Met gezamenlijke bijeenkomsten en
 - individuele begeleiding
- Gedurende ruim een jaar

Succesvol; nu via Windesheim ook voor andere scholen beschikbaar



Wat deden we in Zwolle?

Traject

- Op team niveau leren er anderen bij te betrekken
- Een fors en inspirerend traject dat tot veel persoonlijke professionele en teamontwikkeling leidt.
- Vereist anders denken over de invulling van de professionaliseringsuren; rol schoolleiding, ruimte

Inmiddels een traject dat bij de Hogeschool Windesheim belegd is



Wat deden we in Zwolle?

Kennis delen

Instellen van platforms taal, rekenen en gedrag.

- Doel is
- De afgelopen jaren steeds een vijftal bijeenkomsten
 - Kennis delen en ontwikkelen
 - Model PLG
 - praten over de eigen, nieuwe positie



Wat deden we in Zwolle?

Wat waren de effecten op de leerkrachten?

- Een groter zelfbewustzijn (Ponte & Smeets; self efficacy),
- Een verschuiving naar (gedeeld) leiderschap op inhoud
- Uitgebreidere professionaliteit, kennis delen en onderzoekende houding op schoolniveau
- Bereidheid andere rol in het team kunnen nemen



Wat deden we in Zwolle?

Organisatie op schoolniveau .

Op elke school een kaderteam van directeur en enkele specialisten: IB, taal- en rekenspecialist

- Uitgangspunten
 - Primaat aan de inhoud.
 - Positioneren van de kennis in de school;
 - ter ondersteuning van het leren van de leerkrachten,
 - bedoeld om kennis te delen en te ontwikkelen (onderzoek en ontwerpen)
- Neveneffect: ontstaan van leerteams onder leiding van de inhoudsdeskundigen.
- Risico: nieuwe managementlaag. Ze moeten leerkrachten ondersteunen, niet de leerlingen, en niet in een kamertje een beleidsplan schrijven dat de school ingegooid wordt.



Wat dat betekent

- Inhoud centraal
- Dus de kwaliteit van het primaire proces
- Kennis ontwikkelen en delen,
- Op allerlei manieren *second loop learning* bevorderen

- Organiseren en bevorderen van een lerende school door lerende netwerken waarin kennis delen en kennis ontwikkelen (gestuurde) thema's zijn.



De rol van de schoolleiding

Drie rollen

- Educator
- Cultuurbouwer
- Architect

Maar: bij deze opzet leren is er sprake van gedeeld leiderschap

(Verbiest, Hargreaves&Fullan)



Educator

- Als begeleider
 - individuele en collectieve leerprocessen begeleiden; Instructional leadership;
 - lesbezoek en inhoudelijke feedback geven,
 - leerkrachten tot onderzoek bewegen en begeleiden
- Als expert:
 - als owkl **zijn eigen onderzoeken** presenteren,
 - **zijn gefundeerde kennisbasis inzetten** voor de professionalisering van de leerkrachten.
 - Professionele ontwikkeling *“vraagt immers de ontwikkeling van een theoretisch begrip van de nieuwe geleerde kennis en vaardigheden” (Verbiest)*



Cultuurbouwer

- De cultuur in een professionele leergemeenschap is die van een taakgerichte cultuur. Gericht op het werk, het oplossen van problemen en een innovatieve houding.
- Kenmerkende metaforen zijn
 - **Firma**; onderwijsprofessionals zijn op de taak gericht
 - **Familie**; veiligheid, vertrouwen
 - **Feest**; onderwijsprofessionals hebben zelfvertrouwen en zijn creatief, onderzoekend
 - **Forum**; er is een permanente dialoog en een uitwisseling van data, kennis, opvattingen over leren en onderwijzen



Architect

- Organisatorische ruimte
 - Teamvergaderingen anders inrichten
 - Jaarroosters
 - Taakbeleid
- Inhoudelijke ruimte
 - Jaarplan en visie
 - Consistentie van beleid



Wat waren kritische succesfactoren?

1. Waarom ging men “om”? Niet bij de masterclasses. “Weer wat nieuws”
2. Vermoedelijk door de visie dat kennis en vakmanschap de uitgangspunten van het beleid waren consequent uit te dragen en er een faciliterend beleid aan te koppelen.
3. Daarnaast werd de kennis factor zichtbaar in de kaderteams
4. De platforms
5. De massa ook van de masters;)
6. De factor vertrouwen die bij een professionele cultuur hoort



Zijn we er?

- Een nieuwe cultuur van leiderschap
- Instructional leadership als thema
- Borgen en bestendigen

- Maar vooral

- Bore out en teacher leadership



Teacher leadership

Leiderschap van leraren betekent niet dat leraren zich vooral bezig gaan houden met management, maar dat leraren als onderwijsprofessional de ruimte *krijgen* en *nemen* om het niveau van onderwijs te verbeteren.

Het gaat er daarbij om dat leraren niet intuïtief te werk gaan, maar *kennis* hebben van onderwijs- en leerprocessen, gevoed door onderzoek. Dat ze vraagstukken *analyseren* zoals tegenvallende schoolresultaten of uitval van leerlingen en *op basis daarvan veranderingen* doorvoeren. En dat ze daarbij *collega's* kunnen inspireren en ondersteunen

- Marco Snoek, diss 2014