



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-

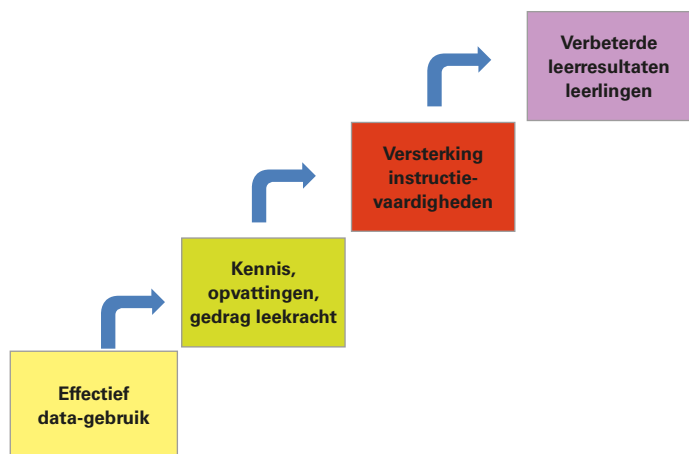
Als het gaat om onderwijskwaliteit en schoolverbetering is vooral de leraar in beeld. Wanneer leraren beter gaan lesgeven, zullen leerlingen meer leren en zullen de leerlingresultaten verbeteren. Het is onze overtuiging dat schoolleiders een belangrijke rol spelen bij het realiseren van goed onderwijs. 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



Lerende leraren en de rol van de schoolleiding (2)

Conditie waaronder het leren van leraren invloed kan hebben op het leren van leerlingen

Gert Gelderblom

is senior onderwijsadviseur schoolverbetering. E-mail: gert.gelderblom@expertis.nl

Een school kan werk maken van de professionalisering van leraren, maar toch merken dat de leerlingresultaten niet of nauwelijks verbeteren. Dit artikel geeft antwoord op de vraag welke condities binnen een school of stichting op orde moeten zijn, willen leraren leren op een manier die invloed heeft op het leren van leerlingen.

Wanneer de leerlingresultaten tegenvallen, dient de vraag niet te zijn ‘wat is er mis met deze leerlingen?’, maar gaat het om de vraag ‘wat kunnen wij anders doen waardoor leerlingen beter leren?’ Dat betekent dat de oorzaak van tegenvallende opbrengsten niet gezocht wordt in de motivatie of de achtergrond van leerlingen. Het kan nooit zo zijn dat de achtergrond van leerlingen als excuus gebruikt wordt voor onvoldoende opbrengsten. Ook vermeende stoornissen kunnen achterblijvende opbrengsten van een school nooit legitimeren. Men zou zich in Nederland eens moeten bezinnen op de vraag of iets wel een stoornis is wanneer zo ontzettend veel leerlingen deze vermeende stoornis blijken te hebben. Is het dan niet beter om te erkennen dat we het moeilijk vinden om ons onderwijs goed af te stemmen op verschillen tussen leerlingen en te erkennen dat we tekortschieten in het realiseren van goede leerlingenzorg op de werkvloer? Wanneer er zoveel leerlingen zijn met een achterblijvende leesontwikkeling of met dyslexie, zouden we dan niet moeten onderzoeken of er mogelijk ergens in het onderwijs aan deze leerlingen iets niet helemaal goed is gegaan? Of zoals Struiksma het tijdens de Nationale Dyslexie Conferentie 2015 stelt: ‘Goed onderwijs werkt preventief op het ontstaan van een leesachterstand en zorgt ervoor dat alleen de werkelijk dyslectische leerling naar voren komt.’ De kern van een professionele cultuur is de bereidheid om te reflecteren op het eigen handelen en op de rol van de school bij het realiseren van goed onderwijs. Het gesprek zal vervolgens dienen te gaan over de vraag wat er nodig is om de leerlingresultaten te verbeteren en wat daarbij de rol van de leraar en de school is.

Het voorgaande heeft consequenties voor de vragen die de interne begeleider stelt tijdens de groepsbesprekingen. De eerste vraag die gesteld wordt wanneer het groepsoverzicht op tafel ligt, zou dan ook niet moeten luiden ‘wie hebben er onder de norm gescoord?’, maar ‘wat zeggen deze opbrengsten over het onderwijs dat ik als leraar heb gegeven en dat wij als team realiseren?’

Veilige leercultuur en onderling vertrouwen

Wanneer leerlingen onvoldoende leren, is er maar een conclusie mogelijk: dan zijn deze leerlingen onvoldoende onderwezen. Het benadrukken van het belang van de leraar voor het leren van leerlingen, mag er echter niet toe leiden dat leraren zich onzeker gaan voelen of zichzelf schuldig voelen over de achterblijvende resultaten. Ook moet voorkomen worden dat collega’s elkaar de schuld van tegenvallende resultaten in de schoenen schuiven. Behalve dat dit leidt tot een onveilige sfeer in het team, doet het in de meeste gevallen ook geen recht aan de complexiteit van goed onderwijs. Veel zinvoller is het om na te denken over de vraag wat leraren nodig hebben om goed onderwijs te realiseren. De noodzaak tot veranderen raakt aan de professionele identiteit van leraren (*Doe ik het dan niet goed? Is het dan mijn schuld dat...?*). Veranderingen kunnen daardoor heftige emoties oproepen bij degenen die het gevoel hebben dat ze veranderd gaan worden. Veiligheid en vertrouwen zijn belangrijke voorwaarden willen leraren na kunnen denken over de eigen rol en invloed op de leerlingresultaten.

Tegelijk is het ook zaak dat de echte uitdagingen helder worden. De noodzaak en urgentie zullen voor iedereen helder moeten zijn. Daarom zal het gesprek over de kwaliteitsproblemen in het onderwijs moeten gaan. In het gesprek over de opbrengsten moet gezegd kunnen worden wat er te zien valt, maar dit alles wel in een sfeer van zorgzaamheid en respect. Niet om elkaar af te rekenen op de resultaten die behaald zijn, maar om te onderzoeken waar kansen nog onvoldoende worden benut en wat leraren nodig hebben om hun onderwijs beter af te stemmen op de leerlingen (Fullan, 2014). Om die reden mogen groepsbesprekingen niet ontaarden in leerlingenbesprekingen; het zou moeten gaan over de vraag wat leraren nodig hebben om er zorg voor te dragen dat alle leerlingen in deze groep optimaal functioneren.

Samenhang met visie van de school en schoolbeleid

Het leren van leraren wordt versterkt wanneer het aansluit bij de visie van de school en het schoolbeleid. Alle inspanningen van leraren en van de schoolleiding zouden in het verlengde van het schoolbeleid moeten liggen en zich dienen te richten op het versterken van het onderwijsleerproces. Ook de professionalisering van leraren staat in dit kader. De ervaring in schoolverbeteringstrajecten heeft geleerd dat om tot ‘diep leren’ te komen, het beter is om te kiezen voor een beperkt aantal speerpunten binnen de school. Dit voorkomt dat leraren hun aandacht over tal van zaken moeten verdelen, het voorkomt dat leraren klagen over werkdruk en dat alles oppervlakkig gebeurt. Wanneer het nodig is om meerdere schoolontwikkelingsactiviteiten tegelijk op te pakken, is het zaak om initiatieven aan elkaar te verbinden zodat ze elkaar versterken en onnodige werkdruk voorkomen wordt.

Collegiale interactie gericht op leerlingresultaten

Wanneer op een school alles in het teken staat van het leren van leerlingen en de leerlingresultaten, zal het gesprek daar ook over gaan. Wat zijn de doelen die we met onze leerlingen willen bereiken? Waarom lukt dit in bepaalde groepen (nog) niet? Wat gaan we doen om de doelen alsnog te halen? Wat bieden we de leerlingen die de doelen al bereikt hebben? Wanneer mogen we tevreden zijn over de opbrengsten van ons onderwijs?

De schoolleiding kan het onderwijsinhoudelijke gesprek over deze vragen stimuleren door hier momenten voor in te plannen en door eisen te stellen aan de kwaliteit van dit gesprek, bijvoorbeeld door het aanreiken van handreikingen, een gespreksprotocol of een format. De rol van de interne begeleider tijdens deze gesprekken en overleggen is erg belangrijk. Een goede schoolleider is zich daarvan bewust en heeft daarom veel aandacht voor de wijze waarop de interne begeleider het inhoudelijke gesprek met de leraren weet te initiëren en op een hoger plan weet te brengen.

Op de werkplek gesitueerde vormen van professionalisering

Uit onderzoek (Van Veen e.a., 2010) is bekend dat vooral professionalisering die dicht bij de leraar en diens context

en werkplek staat, invloed heeft op het leren van leerlingen. Leraren die op cursus of naar een conferentie gaan, kunnen wel nieuwe kennis opdoen, maar daarmee is niet gezegd dat ze ook anders zullen handelen in het klaslokaal. Niet alles wat met verve wordt gebracht tijdens conferenties is ook evidence based. Maar zelfs wanneer de nieuwe kennis wel bewezen effectief zou zijn, wil dat niet zeggen dat een leraar de nieuwe kennis ook in de praktijk kan toepassen. Joyce en Showers (2002) benadrukken het belang van goede implementatie op de werkplek. Scholen moeten goed kijken wat de bedoelde uitkomsten zijn van professionaliseringsactiviteiten en nagaan of dit ook de uitkomsten zijn die nodig zijn om de schooldoelen te halen. Daarnaast is het van belang dat ze nagaan of de training of cursus de componenten bevat die nodig zijn om uiteindelijk tot resultaat te komen. Naast kennisoverdracht dienen professionaliseringstrajecten aandacht te hebben voor de theorie achter de aan te leren strategieën en voor vaardigheden. Het is zaak leraren mogelijkheden te bieden om nieuwe vaardigheden in de praktijk te oefenen, bij voorkeur samen met collega's. Schoolleiders dienen nauwgezet te monitoren of de professionaliseringsactiviteiten wel effectief zijn in die zin dat ze een positieve invloed hebben op het leren van leerlingen en de leerlingresultaten.

Integratie van kennis en vaardigheden

Wanneer leraren weten wat goed onderwijs inhoudt, wil dat niet zeggen dat ze deze kennis ook zonder meer goed toepassen in de praktijk. Zo weet elke leraar dat moeilijke leerstof in de rekenles inzichtelijk wordt wanneer er concreet (rekendidactisch) materiaal wordt gebruikt tijdens de instructie. Toch garandeert deze kennis niet dat leraren deze wetenschap ook toepassen tijdens de instructiefase in de rekenles. En zo zal een leraar die gevraagd wordt naar het directe instructiemodel antwoorden dat hij dit model kent, terwijl in de praktijk blijkt dat hij het moeilijk vindt om zijn tijd en aandacht goed te verdelen over verschillende groepjes leerlingen. Op veel scholen zijn er afspraken gemaakt ten aanzien van de inzet van coöperatieve werkvormen om leerlingen actief te betrekken bij de lesinhouden. Soms ook zijn er cursussen gevolgd over dit onderwerp. Het maken van afspraken of het volgen van cursussen leidt er niet altijd toe dat leraren anders gaan handelen in de les. De implementatie van een bepaalde manier van werken, de integratie van bestaande kennis in de praktijk, behoeft aandacht alvorens deze vaardigheden tot de dagelijkse routine van leraren behoren. Dit betekent dat leraren de tijd en de gelegenheid moeten krijgen om nieuwe kennis en vaardigheden in de praktijk te oefenen. Het betekent ook dat er vanuit de school support beschikbaar dient te zijn en dat leraren feedback krijgen op de wijze waarop ze hun kennis in de praktijk handen en voeten geven.

Rekening houden met de onderwijsbehoeften van leraren

Het is belangrijk dat een school in haar professionaliseringsbeleid van leraren rekening houdt met verschillen tus-

Goed onderwijs werkt preventief op het ontstaan van een leesachterstand

sen leraren. Zoals leraren in een groepsplan beschrijven hoe zij hun onderwijs afstemmen op de onderwijsbehoeften van hun leerlingen, zo zouden schoolleiders in een groeps- of schoolplan moeten beschrijven hoe zij rekening houden met de professionaliserings- en ondersteuningsbehoeften van de leraren van de school. Onderzoek van de Rijksuniversiteit Groningen onderstreept het belang om startende leraren systematisch en intensief te begeleiden. Het duurt gemiddeld vijftien tot twintig jaar voor een leraar de top van zijn didactische kunnen heeft bereikt, maar dit punt kan sneller bereikt worden bij goede begeleiding. Goede begeleiding is niet alleen in het belang van de startende leraren zelf, maar leerlingen blijken meer betrokken te zijn bij de inhoud van de lessen wanneer startende leraren gericht begeleid worden (Helms-Lorenz, Slof & Van der Grift, 2012).

Leraren verschillen van elkaar in de mate waarin ze de vaardigheden van het lesgeven beheersen, dit geldt ook voor ervaren leraren. Volgens de Inspectie van het Onderwijs beheerst het merendeel van de leraren de algemene didactische vaardigheden als duidelijk uitleggen, zorgen voor een goede werksfeer en leerlingen actief bij de lesinhoud betrekken. Tegelijk zijn er op veel scholen ook leraren werkzaam die behalve de basisvaardigheden van goed lesgeven, ook de complexe vaardigheden van het lesgeven (onderwijs afstemmen op verschillen tussen leerlingen, aanleren van leer- en oplossingsstrategieën) beheersen. Schoolleiders kunnen deze 'senior leraren' inzetten ten dienste van startende leraren, of van leraren die voor het eerst in een bepaald leerjaar werkzaam zijn, en ten dienste van leraren die nog worstelen met de basisvaardigheden van het lesgeven.

Professionalisering van leraren is meer effectief wanneer rekening gehouden wordt met persoonsgebonden kenmerken. Hoewel veel onderzoeken uitwijzen dat scholing op de werkplek, dichtbij de praktijk waarin leraren werken, het meest effectief is, kan het in bepaalde situaties beter zijn om leraren te stimuleren aan een cursus deel te nemen of naar een conferentie te gaan. Wel zal daarna aandacht moeten zijn voor een goede implementatie en borging van het geleerde.

Tijd

Behalve de inhoud van de professionaliseringsactiviteiten zijn ook de duur van de interventie en de wijze waarop deze geborgd wordt, belangrijke factoren. Scholen en besturen hebben soms de neiging om snel resultaat te willen zien; daarna kan de aandacht van de school zich weer op

andere zaken richten. Verandering in lesgedrag van leraren kunnen doorgaans alleen bereikt worden wanneer er over een langere periode een groot aantal uur geïnvesteerd wordt in het veranderonderwerp. Voorkomen moet worden dat leraren gek gemaakt worden door modieuze zaken waar bestuurders en managers zich mee willen profileren. Zaken als effectieve instructie, goed klassenmanagement en aandacht voor de basisvaardigheden mogen dan misschien niet erg 'sexy' ogen; ze doen er wel heel erg toe als het gaat om het leren van leerlingen. Schoolleiders doen er daarom goed aan om de focus te houden op de basisvaardigheden en continu te werken aan het versterken van het lesgeven. Met een enkele studiemiddag over het directe instructiemodel is het nog allerminst vanzelfsprekend dat (alle) leraren ook in staat zijn te werken conform dit lesmodel. Het heeft weinig zin om een keer een lezing over goed taalleesonderwijs bij te wonen, wanneer dit vervolgens geen vervolg in de school krijgt. Schoolverbetering heeft te maken met de kennis van leraren ten aanzien van goed lesgeven, maar ook met tal van vaardigheden en met de attitude van leraren. Daarnaast gaat het om zaken als onderlinge samenwerking, de kwaliteit van de ondersteuning en niet in de laatste plaats de kwaliteit van het onderwijskundig leiderschap.

Vragen

1. Komt extern attribueren ook in uw team voor? Hoe gaat u hier als schoolleider mee om? Wat doet u als schoolleider om het gesprek om te buigen richting het handelen van de leraar?
2. Hoe bespreekt u de leerlingresultaten met uw leraren? Tot welke interventies leidt dit?
3. In hoeverre zijn de voorwaarden op uw school aanwezig voor leraren om zelf te kunnen leren?
4. Hoe benut u verschillen tussen leraren ten dienste van de schoolontwikkeling?
5. Hoe is de begeleiding van startende leraren op uw school geregeld? Op welke aspecten van het leraarschap richt de begeleiding zich vooral?
6. Hoe worden leraren die voor het eerst in een bepaald leerjaar werkzaam zijn vakinhoudelijk begeleid op uw school?

Conclusie

Het maakt voor leerlingen veel uit op welke school ze zitten. Op de ene school leer je als leerling veel meer dan op de andere school. Dit geldt echter niet alleen voor leerlingen. Ook voor leraren geldt dat ze zich op de ene school beter of sneller ontwikkelen dan op een andere school. Bij schoolontwikkeling gaat het om diepe veranderingen bij leraren in de wijze waarop ze naar leerlingen en naar zichzelf kijken. Het snel toepassen van een aantal modieuze tips en trucs leidt in de meeste gevallen niet tot duurzame schoolverbetering. Om een betere leraar te worden, is het zaak dat een aantal voorwaardelijke condities op orde zijn. Het gaat hierbij om zaken die de professionele cultuur binnen een school raken: de bereidheid en het vermogen tot reflectie, onderling vertrouwen, samenwerking, voldoende aandacht voor integratie van kennis en vaardigheden, de mate waarin rekening gehouden wordt met de onderwijsbehoeften van leraren. Condities die op orde dienen te zijn, willen leraren zich daadwerkelijk ontwikkelen. Condities die stuk voor stuk te beïnvloeden zijn. In de volgende aflevering van deze serie zal ingegaan worden op de vraag wat dit betekent voor het handelen van de schoolleider.

U kunt Gert Gelderblom uitnodigen voor een studiebijeenkomst van het directieberaad van uw stichting. Voor informatie en contact: e-mail gert.gelderblom@expertis.nl.

Literatuur

- Fullan, M. (2014). *De schoolleider. Strategieën die het verschil maken*. Helmond: Uitgeverij Onderwijs Maak Je Samen.
- Helms-Lorenz, M., Slof, B., & van de Grift (2012). First year effects of induction arrangements on beginning teachers' psychological processes. *European Journal of Psychology of Education*.
- Joyce, B. & Showers, B. (2002). *Student achievement through staff development (3rd ed.)*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Veen, Klaas van, e.a. (2010). *Professionele ontwikkeling van leraren*. Leiden: ICLON / Expertisecentrum Leren van Docenten.



Lerende leraren en de rol van de schoolleiding (3)

Innoveren in vakmanschap, meesterschap en
ontwikkeling

Gert Gelderblom

is senior onderwijsadviseur schoolverbetering,
e-mail: gert.gelderblom@expertis.nl

Hoe beter de schoolleiding, hoe beter leraren lesgeven. Dit artikel behandelt een aantal kwaliteiten van schoolleiders die het leren van leraren mogelijk maken.

De onderwijsinspectie concludeert in het onderzoek 'De kwaliteit van schoolleiders in het basisonderwijs, speciaal onderwijs en voortgezet onderwijs' (2014) dat de kwaliteit van de schoolleider en de kwaliteit van de lessen significant samenhangen. Dus hoe beter de schoolleiding, hoe beter leraren lesgeven. Voor het verbeteren van het onderwijs is het verbeteren van de kwaliteit van de schoolleider een goed aangrijpingspunt. De onderwijsinspectie concludeert ook dat schoolleiders het sterkst zijn in het opbouwen van vertrouwen, de dagelijkse omgang met het team en in de omgang met de omgeving van de school. Schoolleiders hebben echter moeite met het anticiperen op risico's en dilemma's, complexe problemen oplossen en interne of externe gegevens gebruiken bij het verbeteren van de school. Dit zijn aspecten van hogere orde denken en onderzoeksmatig leiding geven.

Anticiperen op risico's en dilemma's

Schoolleiders hebben te maken met zeer versnipperde werkdagen waarop ze duizend-en-een verschillende en veelal kortstondige taken verrichten. Om onderwijskundig leiding te kunnen geven aan een school is het belangrijk dat een schoolleider grondig inzicht heeft in de situatie van de school. Daarvoor is nodig dat de schoolleiding zich op gezette momenten terugtrekt en de tijd neemt om studie te maken van de context waarin de school aan het werk is en om te reflecteren op de situatie binnen de school. De schoolleiding zou zichzelf daarvoor de volgende opdrachten mee moeten geven:

Breng de specifieke kenmerken van de leerlingenpopulatie in beeld, trek daaruit conclusies ten aanzien van het onderwijs en de onderwijskundige koers van de school.

Inventariseer de specifieke kenmerken van de leerlingenpopulatie (opleidingsniveau ouders, thuistaal van de leerlingen, eenoudergezinnen, maatschappelijke ondersteuning, logopedie, medische problematiek, VVE, etc) en beschrijf welke consequenties deze hebben voor de wijze waarop de school het onderwijs inricht. Bespreek de resultaten van deze analyse in het team en met het bestuur, en leg de analyses, bevindingen en consequenties vast in een schooldocument. Het dient vooral te gaan om de vraag wat de kenmerken van deze leerlingenpopulatie betekenen voor het onderwijs, de professionalisering van leraren en het schoolbeleid.

Maak opbrengstenanalyses op school- en groepsniveau, trek conclusies en beschrijf welke interventies de school moet nemen om de resultaten te verbeteren.

De meeste scholen weten globaal wel hoe het is gesteld met de opbrengsten. Bij opbrengstenanalyses gaat het niet zozeer om de grafieken en tabellen die met een administratiepakket zijn te genereren, maar om de conclusies die de school verbindt aan de informatie die deze analyses opleveren.

Breng de kwaliteit van het onderwijsleerproces in beeld, trek conclusies en stem het professionaliseringsbeleid en schoolbeleid daarop af.

Om keuzes te maken met betrekking tot het professionaliseringsbeleid en de ondersteuning van leraren in de school, is het nodig dat de schoolleiding en interne begeleiding goed zicht hebben op de kwaliteit van het onderwijsleerproces. Meestal weten schoolleiders wel ongeveer welke leraren nog worstelen met zaken in hun groep en bij welke het allemaal vlotjes verloopt. Maar wanneer de kennis van de schoolleiding niet verder gaat dan 'wel ongeveer weten hoe het loopt in de verschillende groepen' is het

Wat is vanuit de wetenschap bekend over goed onderwijs?

zomaar mogelijk dat de school plotseling in de gevarezone komt en dat het dan niet meer lukt de opbrengsten bijtijds op niveau te brengen. Het advies is daarom om aan de hand van een beperkt aantal punten (klassenmanagement, kwaliteit instructie, onderwijs afstemmen op ontwikkelingsniveau leerlingen, zorg in de groep, pedagogisch handelen) de kwaliteit van het onderwijsleerproces in kaart te brengen (per leraar), conclusies te trekken (ook voor het team als geheel) en het schoolbeleid en professionaliseringsbeleid van leraren daar op af te stemmen.

Ontwikkelen gezamenlijke visie

Wat verstaat de school onder goed onderwijs? Wat is vanuit de wetenschap bekend over goed onderwijs? Welke beelden hebben leraren bij een goede lees- of rekenles? Door onderwijsinhoudelijke vergaderingen te plannen en het inhoudelijke gesprek goed te leiden, kan de school werken aan een gemeenschappelijke visie op goed onderwijs. De opbrengst van deze besprekingen kan worden vastgelegd op bruikbare A4'tjes (een goede technische leesles, een goede begripndlezenles, een goede rekenles en een goede spel-lingles). Deze A4'tjes geven duidelijkheid en helpen afspraken te borgen, waardoor in de hele school eenzelfde werkwijze wordt gehanteerd. De A4'tjes die zo in het team ontwikkeld zijn, kan de interne begeleider gebruiken om leraren feedback te geven op de wijze waarop zij het onderwijs in de groep vormgeven. Ook zou het gesprek dan moeten



gaan hoe de leerlingenzorg in de groep terug te zien is. Worden leerlingen die zwak zijn in rekenen een jaar teruggeplaatst of weet een school door het versterken van het didactisch handelen van leraren en door gerichte keuzes in het programma te maken deze leerlingen de leerstof tot eind groep 8 bij te brengen? (Gelderbom, 2009).

Als gevolg van een krimpend leerlingenaantal is voor sommige scholen de slag om de leerling begonnen. Scholen spannen zich dan in om met bijzondere en opvallende zaken de aandacht van de plaatselijke pers te krijgen. Tenslotte ziet geen enkele school en geen enkel bestuur het marktaandeel graag teruglopen. Voorkomen moet worden dat de miserie van de school (goed onderwijs voor alle leerlingen) in het gedrang komt door een verlangen om zich met allerlei bijzaken te profileren. Beter is het na te denken over de vraag hoe een school zich kan profileren door het realiseren van goed en uitdagend onderwijs en hoe ze dit voor het voetlicht kan brengen.

Het leiden van het leren van leraren

Scholen hebben veel verstand van het leren van leerlingen, maar weten ze ook hoe leraren leren? Goede schoolleiders vragen zich af wat leerlingen ermee

opschieten wanneer een collega naar een bepaalde conferentie of studiebijeenkomst gaat. Op grond van conclusies die uit de analyse van het onderwijsleerproces en uit de opbrengstenanalyses zijn getrokken, moeten ze keuzes maken. Professionaliseringsactiviteiten dichtbij de alledaagse praktijk van de leraar en goede taakgerichte feedback op het handelen van de leraar in de klas, zijn doorgaans effectiever dan het bijwonen van conferenties waarbij de sprekers hun uiterste best doen hun deelnemers te vermaken. Dat wil niet zeggen dat het bijwonen van conferenties nooit zinvol is, maar de schoolleider moet wel nadenken hoe bepaalde programma's op de werkvloer kunnen worden geïmplementeerd. Een evidence based aanpak of programma is de ene kant van de medaille, maar een evidence based implementatie is de andere kant. We kunnen nog zoveel weten over wat goed onderwijs is en wat goede methoden zijn, zonder een goede implementatie waarbij leraren op de werkvloer gecoacht worden, verbeteren de resultaten niet (Vernooy, 2012). Er is veel bekend over zaken als begrijpend lezen, effectief rekenonderwijs en welke zorg wel en niet werkt. Er is inmiddels ook veel bekend over het effectief implementeren van verbeteringen in het onderwijs. Het

is van cruciaal belang dat schoolleiders en interne begeleiders beschikken over deze kennis en ervoor zorgen dat ook leraren zich deze kennis eigen kunnen maken en in de praktijk kunnen toepassen (Joyce & Showers, 2002).

Organisatie leermogelijkheden

Om gevoelens van werkdruk te voorkomen is het belangrijk dat een school zich beperkt tot een beperkt aantal, met elkaar samenhangende, verbeteronderwerpen. Liever weinig speerpunten waar grondig en gedurende langere tijd zorgvuldig en gedegen aan wordt gewerkt, dan een indrukwekkend scala aan projecten binnen de school waardoor aan van alles en nog wat slechts oppervlakkig en vluchtig wordt gewerkt. Ook is het van belang om veel aandacht te besteden aan de implementatie van nieuwe kennis op de werkvloer. Het kan heel zinvol zijn om als team samen een cursus woordenschatonderwijs te volgen, maar dat betekent nog niet automatisch dat alle leraren ook daadwerkelijk deze kennis toepassen in hun groep. De rol van de interne begeleider bij de implementatie op de werkvloer en ten aanzien van de borging, is uiterst belangrijk. In bijna elke school zijn leraren aanwezig die in staat zijn leerlingen telkens weer actief te betrekken bij de lesinhoud, die niet alleen tijdens de verwerking maar ook tijdens de instructiefase in staat zijn hun lesinhoud af te stemmen op het ontwikkelingsniveau van de leerlingen en die heel bewust en gericht leerlingen bepaalde leerstrategieën aanleren. Zij beheersen niet alleen de basisvaardigheden van het lesgeven, maar ook de complexe vaardigheden ervan, zoals onderwijs afstemmen en het aanleren van leerstrategieën. Wanneer de schoolleiding inzicht heeft in de kwaliteit van het onderwijsleerproces, kan zij dit gebruiken om het leren van elkaar vorm te geven binnen de school. Zo kan zij

bijvoorbeeld senior leraren inzetten bij het opzetten van vormen van co-teaching of samen lessen voorbereiden. Schoolleiders die sterk gericht zijn op het leren van alle leerlingen maken keuzes in de tijd die beschikbaar is voor overleg en zetten de vergadertijd vooral in voor onderwijsinhoudelijk overleg, zoals samen lessen voorbereiden, co-teaching of collegiale consultatie. Het is zinvol om als team studie te maken van dat wat de onderwijsinspectie in het schoolrapport schrijft over de school of wat zij in haar jaarverslag zet over de staat van het primair onderwijs. Het mag van een professioneel team toch verwacht worden dat ze kennis neemt van inspectierapporten, onderwijsjaarverslagen en rapportages van themaonderzoeken en dat hierover diepgaand met elkaar gesproken wordt? Het getuigt van onderwijskundig leiderschap wanneer schoolleiders keuzes maken om met collega's na te denken hoe zij het onderwijs in de school verder kunnen verbeteren en wanneer zij tijd reserveren voor leraren om samen met collega's interventies voor te bereiden om het onderwijs verder te versterken.

Vragen

1. Wat zijn de specifieke kenmerken van de leerlingenpopulatie van uw school en op welke wijze houdt uw school rekening met deze bijzondere kenmerken?
2. Hoe hebt u de kwaliteit van het onderwijsleerproces in beeld gebracht? Tot welke conclusies hebben uw analyses geleid? Hoe relateert u opbrengstenanalyses aan de conclusies die u hebt getrokken uit de analyse van het onderwijsleerproces?
3. Op welke wijze is het professionaliseringsbeleid van uw school gebaseerd op een inventarisatie

van risico's die u in kaart hebt gebracht?

4. Hoe verhoudt de aandacht binnen uw school (of stichting) voor goed onderwijs zich tot de aandacht voor andere zaken?

Tot slot

Het zijn vooral de leraren die bepalend zijn voor het leren van leerlingen. Schoolleiders die gericht zijn op het leren van leerlingen zijn daarom continu bezig met de vraag hoe hun leerkrachten zich verder kunnen ontwikkelen. Deze schoolleiders maken

Zet senior leraren in als co-teacher

tijd vrij om hier goed over na te kunnen denken, hier over te lezen en te analyseren wat de leerlingen vooral nodig hebben om er met collega-directeuren over van gedachten te kunnen wisselen. En zij ontplooiën initiatieven gericht op het leren van de leraren, opdat de leerlingen van de school komen tot beter leren.

U kunt Gert Gelderblom uitnodigen voor een studiebijeenkomst van het directiebestuur van uw stichting. Voor informatie en contact: gert.gelderblom@expertis.nl.

Literatuur

- Darling-Hammond, L. (2010). *Evaluating Teacher Effectiveness*. Center of American Progress.
- Fullan, M. (2014). *De schoolleider. Strategieën die het verschil maken*. Uitgeverij Onderwijs Maak Je Samen.
- Gelderblom, Gert (2009). *Iedereen kan leren rekenen*. PO-Raad/Projectbureau Kwaliteit.
- Gelderblom, Gert (2010). *Waar-*

om zijn opbrengstgerichte scholen succesvol? In: *Basisschoolmanagement* 8/2010.

- Gelderblom, G. & Vernooy, K. (2014). *Het gebruik van data als basis voor effectieve schoolverbetering*. In: *Basisschoolmanagement* (6/2014).
- Hattie, J. A. C. (2009). *Visible learning. A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. Routledge.
- Helms-Lorenz, M., Slof, B., & van de Grift (2012). *First year effects of induction arrangements on beginning teachers' psychological processes*. *European Journal of Psychology of Education*.
- Inspectie van het Onderwijs (2009). *De sterke basisschool*.
- Inspectie van het Onderwijs (2014). *De kwaliteit van schoolleiders in het basisonderwijs, speciaal onderwijs en voortgezet onderwijs*.
- Joyce, B. & Showers, B. (2002). *Student achievement through staff development (3rd ed.)*. VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Schildkamp, K., Lai, M. K., & Earl, L. (2013). *Data-based decision making in education. Challenges and opportunities*. Springer.
- Timperley (2008). *Teacher professional learning and development*. International Academy of Education/Royal Academy of Science, Literature and Arts.
- Veen, Klaas van, e.a. (2010). *Professionele ontwikkeling van leraren*. ICLON/Expertisecentrum Leren van Docenten.
- Vernooy, K. (2012). *Nog een weg te gaan. Het verbeteren van de leesvaardigheid nader bekeken*. Hogeschool Edith Stein/Expertis onderwijsadviseurs.
- Vernooy, K. (2015). *Wat vraagt een professionele leergemeenschap van een school?* In: *Basisschoolmanagement* 5/2015.